دولة ليبيا



إدارة الدراسات العليا والتدريب

كلية الاقتصاد الزاوية

قسم الإدارة

أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية في الإدارة العامة لجامعة الزاوية

دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الاجازة العالية(الماجستير) في الإدارة

إعداد الباحثة :

فاطمة عمرمحمد قريميده

رقم القيد: 5213029017

إشراف

د/ عامر المختار عبدالله الحمودي

الدرجة العلمية: **استاذ مشارك**

الفصل الدراسي : الربيع 2026م

الآية الكريمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

﴿ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة المجادلة :الآية 11)

الإهداء

إلى من كان له الفضل، بعد الله، في نشأتي وتعليمي،
إلى والديَّ الكريمين اللذين غرسا في نفسي حبَّ العلم والاجتهاد، وسقيا دربي بالصبر والدعاء، وكانا السند الحقيقي في جميع مراحل حياتي العلمية والعملية، فلهما مني أسمى آيات العرفان والامتنان.

إلى زوجي، شريك دربي وسندي الحقيقي، الذي كان عونًا لي بعد الله، بصبره وتشجيعه واحتوائه، وتقاسمه معي مشقة الطريق قبل فرحة الإنجاز، فكان حضوره مصدر قوةٍ ودافعًا للاستمرار حتى إتمام هذه الرسالة.

إلى أسرتي الكريمة، إخوتي وأخواتي، الذين لم يدخروا جهدًا في دعمي وتشجيعي، وشاركوني لحظات التعب قبل الفرح، وكانوا دائمًا مصدر قوة وتحفيز

إلى كل من آمن بقدرتي، ووقف بجانبي بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة،

إلى الأصدقاء والزملاء الذين تقاسمت معهم مشوار الدراسة، وتبادلنا الخبرات والطموحات

أُهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، راجيةً من الله أن يجعله علمًا نافعًا، وخطوةً في طريق النجاح والعطاء.

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفَّقني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين،.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى المشرف على هذه الرسالة، **الدكتور/ عامر المختار عبدالله الحمودي،** لما قدمه من توجيه علمي رصين، ومتابعة دقيقة، ونصائح قيّمة أسهمت في تقويم مسار البحث وإثرائه علميًا ومنهجيًا. فقد كان لتوجيهاته السديدة، وصبره، وحرصه على جودة العمل بالغ الأثر في إخراج هذه الرسالة بالصورة الحالية، فله مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة ، لما بذلوه من جهود علمية متميزة خلال فترة الدراسة، وما قدموه من معارف وخبرات كان لها الأثر الواضح في بناء الخلفية العلمية والمنهجية لهذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل، سواء بتقديم معلومة، أو إبداء رأي، أو تسهيل مهمة بحثية، وكل من مد لي يد العون من قريب أو بعيد.

وفي الختام، أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن يكون إضافة علمية متواضعة في مجال إدارة الأعمال.

الباحثة

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات		
ت	الموضوع	الصفحة
01	الآية	أ
02	الإهداء	ب
03	الشكر والتقدير	ج
04	قائمة المحتويات	د
05	قائمة الجداول	ز
06	قائمة الملاحق	ح
07	مستخلص الدراسة	ط
08	Abstract	ي
09	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
10	1.1 مقدمة الدراسة	2
11	2.1 مشكلة الدراسة	4
12	3.1 أهداف الدراسة	6
13	4.1 أهمية الدراسة	6
14	5.1 فرضيات الدراسة	7
15	6.1 متغيرات وأنموذج الدراسة	8
16	7.1 حدود الدراسة	8
17	8.1 مصطلحات الدراسة	9
18	9.1 الدراسات السابقة	10
19	10.1 التعقيب الدراسات السابقة	16
20	الفصل الثاني: التسويق الداخلي	19
21	1.2 تمهيد الفصل الثاني	20
22	2.2 المبحث الأول: طبيعة التسويق الداخلي	21
23	1.2.2 تمهيد	21
24	2.2.2 تعريف التسويق الداخلي	21
25	3.2.2 نشأة مفهوم التسويق الداخلي	24

26	4.2.2 أهداف التسويق الداخلي	27
27	5.2.2 أهمية التسويق الداخلي	29
28	6.2.2 مراحل تطور التسويق الداخلي	33
29	3.2 المبحث الثاني: مراحل وأبعاد التسويق الداخلي	36
30	1.3.2 تمهيد	36
31	2.3.2 مراحل التسويق الداخلي	36
32	3.3.2 أبعاد التسويق الداخلي	39
33	4.2 المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي ومعوقات تطبيقه وعوامل نجاحه	49
34	1.4.2 تمهيد	49
35	2.4.2 نماذج التسويق الداخلي	49
36	3.4.2 معوقات تطبيق التسويق الداخلي وعوامل نجاحه	55
37	5.2 خلاصة القصل الثاني	61
38	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	62
39	1.3 تمهيد الفصل	63
40	2.3 المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي	64
41	1.2.3 تمهيد	64
42	2.2.3 مفهوم الأداء الوظيفي	64
43	3.2.3 أهمية الأداء الوظيفي	66
44	4.2.3 أبعاد الأداء الوظيفي	67
45	5.2.3 محددات الأداء الوظيفي	70
46	6.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	71
47	3.3 المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته في تطوير المنظمات	77
48	1.3.3 تمهيد	77
49	2.3.3 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي	77
50	3.3.3 أهمية تقييم الأداء الوظيفي	79
51	4.3.3 معايير تقييم الأداء الوظيفي	82
52	5.3.3 أدوات قياس الأداء الوظيفي	82
53	6.3.3 خطوات عملية الأداء الوظيفي	84

54	7.3.3 طرق تقييم الأداء الوظيفي	86
55	8.3.3 التحديات المرتبطة بتقييم الأداء الوظيفي	92
56	4.3 المبحث الثالث: نماذج وطرق تحسين الأداء الوظيفي	96
57	1.4.3 تمهيد	96
58	2.4.3 نماذج تحسين الأداء الوظيفي	96
59	3.4.3 طرق تحسين الأداء	98
60	4.4.3 العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي	101
61	5.3 خلاصة الفصل الثالث	103
62	الفصل الرابع: الجانب العملي للدراسة	104
63	1.4 تمهيد الفصل	105
64	2.4 المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة	106
65	1.2.4 نبذة عن جامعة الزاوية	106
66	2.2.4 منهجية الدراسة	107
67	3.4 المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة	116
68	1.3.4 وصف خصائص عينة الدراسة	116
69	2.3.4 وصف متغيرات الدراسة	120
70	4.4 المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.	128
71	1.4.4 القواعد الاحصائية المتبعة	128
72	2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة	128
73	3.4.4 اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة	129
74	5.4 المبحث الرابع: النتائج والتوصيات	136
75	1.5.4 نتائج الدراسة	136
76	2.5.4 توصيات الدراسة	139
77	3.5.4 الدراسات المستقبلة المقترحة	141
78	6.4 الخاتمة	142
79	قائمة المصادر و المراجع	144
80	الملاحق	149

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	حركة توزيع الاستبانة على إفراد العينة	108
02	مقياس ليكرت الخماسي	110
03	تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي	110
04	معاملات الارتباط بين فقرات متغير عمليات الاختيار والتعيين والدرجة الكلية للمتغير	111
05	معاملات الارتباط بين فقرات متغير برامج التدريب والتطوير والدرجة الكلية للمتغير	112
06	معاملات الارتباط بين فقرات متغير التحفيز المادي والمعنوي والدرجة الكلية للمتغير	112
07	معاملات الارتباط بين فقرات متغير تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين والدرجة الكلية للمتغير	113
08	معاملات الارتباط بين فقرات متغير تقييم الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير	113
09	معاملات الارتباط بين فقرات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس	114
10	ثبات متغيرات الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	115
11	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس	116
12	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	117
13	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	118
14	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	119
15	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية	120
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير عمليات الاختيار والتعيين	121
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير برامج التدريب والتطوير	122
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التحفيز المادي والمعنوي	123
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين	124
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تقييم الأداء الوظيفي	125
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الأداء الوظيفي(	127
22	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي	129
23	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي	130
24	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي	131
25	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي	132
26	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي	134
27	تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي	135

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	متغيرات ونموذج الدراسة	8
02	نموذج بيري للتسويق الداخلي، ويعرض المكونات الأساسية للتسويق الداخلي كما اقترحها بيري.	50
03	نموذج جرونرس للتسويق الداخلي، ويوضح العلاقة بين متغيرات التسويق الداخلي وتأثيرها على الموظفين والأداء المؤسسي.	51
04	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي، والذي يقدم تصورًا متكاملاً لأبعاد التسويق الداخلي وطرق تطبيقه داخل المؤسسات.	52
05	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس	116
06	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	117
07	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر	118
08	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	119
09	التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية	120

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة	151
2	أسماء الأساتذة المحكمين	155
3	نموذج تسهيل مهمة	157
4	الهيكل التنظيمي للمنظمة محل الدراسة	159

مستخلص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة، المتمثلة في (عمليات الاختيار والتعيين، برامج التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي، تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتقييم الأداء)، على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة بجامعة الزاوية. وتكمن أهمية الدراسة في إبراز دور التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة الموظفين ورفع جودة الأداء المؤسسي، بما يسهم في تحقيق التميز الإداري.

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العامة للجامعة، والبالغ عددهم (342) موظفًا وموظفة. ونظرًا لكبر حجم المجتمع، تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث تم تحديد حجم العينة بـ(181) مفردة وفق جدول(Krejcie and Morgan, 1970) ، واستُردت (163) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بما يمثل نسبة استجابة بلغت 90.%

تم تصميم استمارة استبانة دقيقة لقياس متغيرات الدراسة، واعتمدت الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي، مع استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي كان متوسطًا بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.88)، بينما كان مستوى الأداء الوظيفي للعاملين متوسطًا أيضًا بمتوسط حسابي بلغ (3.20). وأكد تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.836) ومعامل التحديد($R^2 = 0.699$) ، مما يشير إلى أن التسويق الداخلي يفسر نحو 69.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي. كما أثبتت النتائج صحة جميع الفرضيات الفرعية، مع تأثير معنوي لكل من الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، تنمية العلاقات الإنسانية، وتقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التسويق الداخلي من خلال تطوير سياسات الاختيار والتعيين، دعم برامج التدريب المستمر، إعادة تصميم نظم التحفيز، تحسين بيئة العمل، وتطوير نظم تقييم الأداء، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية :التسويق الداخلي، الأداء الوظيفي، جامعة الزاوية.

Abstract:

This study aimed to investigate the impact of internal marketing and its various dimensions—namely, recruitment and selection processes, training and development programs, financial and non-financial incentives, development of interpersonal relationships among employees, and performance evaluation—on improving the job performance of employees in the General Administration at Al-Zawiya University. The study's significance lies in highlighting the role of internal marketing in enhancing employee efficiency and improving organizational performance quality, thereby contributing to administrative excellence.

The study population comprised all employees of the university's General Administration, totaling 342 individuals. Due to the large population size, a simple random sampling method was employed, with a sample size of 181 individuals determined according to Krejcie and Morgan (1970). A total of 163 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, representing a 90% response rate. A structured questionnaire was designed to measure the study variables, and the study adopted both descriptive and analytical approaches. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results indicated that the overall implementation of internal marketing practices was at a moderate level, with a mean score of 2.88, while employees' job performance was also moderate, with a mean score of 3.20. Regression analysis confirmed a statistically significant effect of internal marketing on job performance, with a correlation coefficient of 0.836 and a determination coefficient (R^2) of 0.699, indicating that internal marketing explains approximately 69.9% of the variation in job performance. The results also validated all sub-hypotheses, showing significant effects of recruitment and selection, training and development, incentives, interpersonal relationships, and performance evaluation on enhancing job performance.

Based on these findings, the study recommends strengthening internal marketing practices by developing recruitment and selection policies, supporting continuous training programs, redesigning incentive systems, improving the work environment, and enhancing performance evaluation systems, all aimed at increasing employee efficiency and achieving institutional excellence within the university.

Keywords: Internal Marketing, Job Performance, Al-Zawiya University

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمـة:

تُعدّ التغيرات السريعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة من العوامل الرئيسية التي تُبرز أهمية التسويق الداخلي كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات، لا سيّما في قطاع التعليم العالي، حيث تواجه الجامعات الليبية، ومنها جامعة الزاوية، تحديات متعددة تتطلب تطوير القدرات البشرية وتعزيز المهارات الفنية والإدارية للموظفين. وتشمل هذه التحديات الحاجة إلى تحديث المناهج الدراسية، تحسين جودة الخدمات التعليمية، وتوفير بيئة عمل ملائمة تشجع على الابتكار والتفاعل.

يُعدّ التسويق الداخلي أداة استراتيجية حيوية تُسهم في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، إذ يعتمد نجاح أي منظمة بشكل كبير على كفاءة مواردها البشرية، باعتبارها العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية

ويشمل التسويق الداخلي مجموعة من الأنشطة والتقنيات التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الإدارة والموظفين .

إن التسويق الداخلي يتطلب التركيز على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال برامج تدريبية مستمرة، واستراتيجيات استقطاب الكفاءات، ونظم تحفيز فعالة. ويُعدّ الاستثمار في تطوير هذه المهارات شرطًا أساسيًا لتمكين الموظفين من التكيف مع التحديات الحديثة، مما ينعكس إيجابًا على كفاءتهم وفاعليتهم في أداء المهام الموكلة إليهم

بالإضافة إلى ذلك، يُعدّ الأداء الوظيفي مقياسًا حيويًا يعكس مدى نجاح الموظفين في تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة. ويرتبط الأداء الجيد بالقدرة على الابتكار وحل المشكلات، وهما عنصران أساسيان في بيئة العمل الأكاديمية

تتأثر هذه الجوانب بمستوى المهارات المكتسبة، وجودة التدريب، والدعم الإداري المتوفر، مما يستدعي التركيز على تحسين جميع هذه العناصر ؛لذلك يُعدّ التركيز على التسويق الداخلي استثمارًا استراتيجيًا يُعزز الأداء الوظيفي ويساهم في تحقيق التميز المؤسسي في التعليم العالي الليبي. ويمثل تحسين استراتيجيات التسويق الداخلي خطوة حيوية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية لجامعة الزاوية، ويُعزز قدرتها على المنافسة في بيئة التعليم العالي المتغيرة .

بناءً على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، بما يُسهم في تقديم رؤية شاملة حول أهمية هذا

الاستثمار وتأثيره على جودة الأداء المؤسسي، وبالتالي تعزيز قدرة الجامعة على الاستجابة للتحديات المستقبلية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .

ولتحقيق أهداف الدراسة، جرى تقسيمها إلى أربعة فصول رئيسية مترابطة على النحو الآتي:

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة، واشتمل على عرض مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها وفرضياتها، ومتغيراتها وحدودها ومصطلحاتها، إضافة إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني فقد خُصِّص لموضوع التسويق الداخلي، وتضمّن ثلاثة مباحث رئيسية تناولت طبيعة التسويق الداخلي، ومراحله وأبعاده، ونماذجه ومعوقات تطبيقه وعوامل نجاحه.

وجاء الفصل الثالث ليتناول الأداء الوظيفي، حيث اشتمل على ثلاثة مباحث تمثلت في الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي وأهميته في تطوير المنظمات، ونماذج وطرق تحسين الأداء والعلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.

في حين خُصِّص الفصل الرابع للجانب العملي للدراسة، واشتمل على أربعة مباحث تمثلت في الإجراءات المنهجية، وعرض البيانات الأولية، واختبار فرضيات الدراسة، ثم النتائج والتوصيات، إضافة إلى الدراسات المستقبلية المقترحة والخاتمة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعد عملية التسويق الداخلي من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. ومع التحديات المتزايدة التي تواجه هذه المؤسسات، مثل جامعة الزاوية، يبرز الدور الحيوي لتحسين ممارسات التسويق الداخلي لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

أظهرت الزيارات الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة للإدارة العامة بجامعة الزاوية وجود عدد من المظاهر التي قد تعكس انخفاضاً في مستوى الأداء الوظيفي، من أبرزها تأخر إنجاز بعض المهام، وضعف مستوى التنسيق والتواصل بين الموظفين، وتراجع جودة الخدمات المقدمة. وتشير هذه المظاهر إلى وجود فجوة بين مستوى الأداء المستهدف ومستوى الأداء الفعلي، الأمر الذي يستدعي الوقوف على العوامل التي قد تسهم في تحسينه والارتقاء به.

وفي هذا الإطار، يبرز التسويق الداخلي بوصفه أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تؤثر في الأداء الوظيفي من خلال الاهتمام بالعاملين، وتعزيز التواصل الداخلي، وتحقيق قدر أكبر من التوافق بين السياسات والممارسات الإدارية واحتياجات الموظفين. ومن ثم، تكتسب دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي أهميتها في محاولة تفسير مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، والكشف عن مدى إسهام ممارسات التسويق الداخلي في تحسينه.

وتعزز نتائج العديد من الدراسات السابقة هذا التوجه، إذ أكدت أن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بفاعلية يرتبط بتحسين الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العاملين وجودة الخدمات المقدمة. أظهرت الدراسات السابقة أن للتسويق الداخلي أثرًا ملموسًا في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. فقد أظهرت دراسة نبيهة علي بن جامع (2024) على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة طرابلس انخفاض تقييم بيئة العمل الداخلية، خاصة في أبعاد الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، مما أثر سلبًا على أداء العاملين وأبرز الحاجة إلى تحسين بيئة العمل لتعزيز الأداء. وفي السياق الإنتاجي، أظهرت دراسة عبد الله محمود محمد إسكات وآخرون (2023) على شركة الزويتينة للنفط أن أبعاد التسويق الداخلي كان لها تأثير إيجابي وملموس على الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين، ما يبرز أهمية تعزيز محاور التسويق الداخلي. كذلك، أظهرت دراسة صوفية غريب

ومريم شوقي (2023) على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في تبسة أن تطبيق محاور التسويق الداخلي، وخاصة التحفيز والمشاركة والمتابعة، أدى إلى تحسين سلوكيات الأداء الوظيفي. كما أكدت دراسة حورية الهادي مفتاح وعبد الكريم ساسي النسر (2022) على المصارف الليبية وجود علاقة قوية بين أبعاد التسويق الداخلي مثل الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، والتواصل الداخلي، وبين جودة الخدمات المقدمة، ما يعكس أثره الإيجابي على الأداء الوظيفي. وأكدت دراسة خيرية محمد بن عصمان (2018) أن تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال تطوير مهارات العاملين وبرامج التدريب والمشاركة في صنع القرار يرفع مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.

وتتفق الدراسات العربية والدولية مع هذه النتائج، حيث أظهرت دراسة جميل أحمد علي زيد وآخرون (2024) على الجامعات الخاصة في تعز أن تطبيق استراتيجية التوظيف المنهجية يرفع كفاءة الأداء الوظيفي، فيما بينت دراسة دودو آية وبراهمية عمار (2022) على بنك الفالحة والتنمية الريفية أن دعم محاور التسويق الداخلي في التوظيف والتدريب والتحفيز يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

و تشير هذه الأدلة جميعها إلى أن ضعف التسويق الداخلي يؤدي إلى تدني الأداء الوظيفي، في حين أن تحسين ممارساته يعزز الالتزام الوظيفي، رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، ما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف الجامعة.

لذلك، تتركز مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التسويق الداخلي بجميع أبعاده (عمليات الاختيار والتعيين، برامج التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي، تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، تقييم الأداء) على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر عمليات الاختيار والتعيين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية؟
2. ما أثر برامج التدريب والتطوير في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية؟

3. ما أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية؟
4. ما أثر تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية؟
5. ما أثر تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية؟

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية، وتحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد تأثير عمليات الاختيار والتعيين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
2. تقييم دور برامج التدريب والتطوير في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
3. استكشاف أثر التحفيز المادي والمعنوي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
4. الكشف عن تأثير تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
5. تحديد أثر نمط تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.

4.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في الجانبين العلمي والعملي، وذلك على النحو الآتي:

1.4.1 الأهمية العلمية:

1. تقديم إطار منهجي يُسهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الأعمال، مع التركيز على تطوير وتحسين ممارسات التسويق الداخلي.

2. تسليط الضوء على أهمية أنشطة التسويق الداخلي في تزويد المنظمات بالمهارات والخبرات والمعارف اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي.
3. توفير مرجع علمي يمكن أن يستفيد منه الباحثون والمهتمون في مجال التسويق الداخلي وإدارة الأداء، بما يدعم الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

1.4.1 الأهمية العملية:

1. دعم برامج تنمية مهارات العاملين، بما يُسهم في تحقيق التحسين المنشود في مستوى الأداء الوظيفي بالإدارة العامة لجامعة الزاوية..
2. توجيه اهتمام المسؤولين إلى ضرورة تعزيز جهود التسويق الداخلي، بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية وغيرها من مؤسسات التعليم العالي الليبية.
3. تقديم مقترحات وتوصيات عملية يمكن أن تُستخدم لتطوير مهارات ومعارف العاملين، مما يعزز الأداء التنظيمي في المنظمات العامة الليبية.

5.1 فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1.5.1 الفرضية الأساسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بجميع أبعاده(عمليات الاختيار والتعيين، برامج التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي ، تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين ، تقييم الأداء) على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.

2.5.1 الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتعيين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطويرعلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والمعنوي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لجامعة الزاوية.

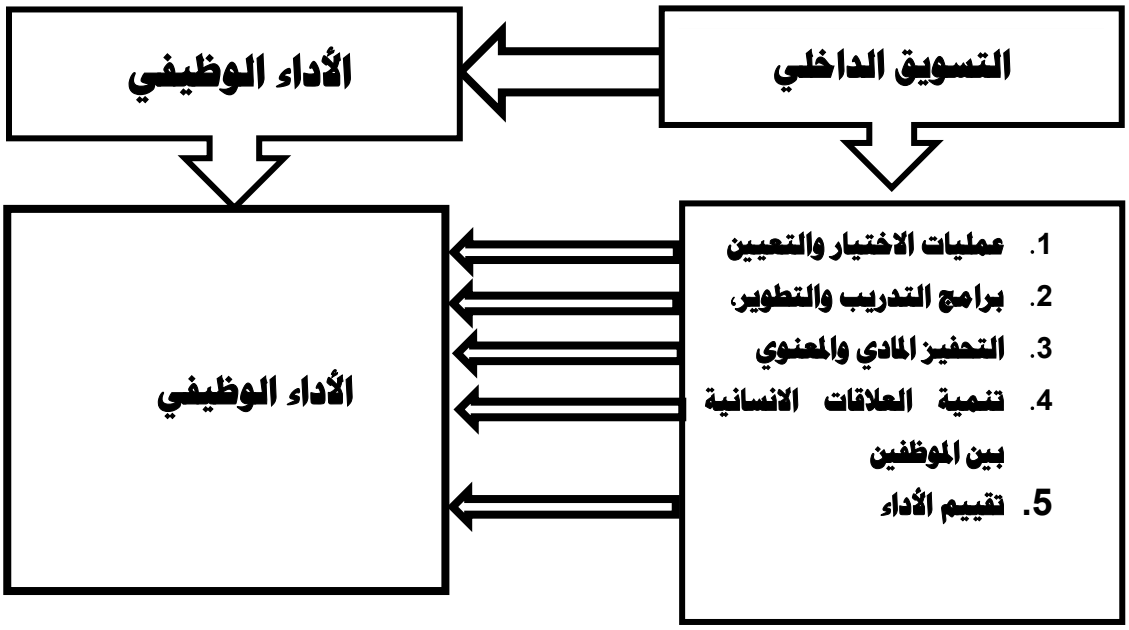
6.1 متغيرات الدراسة وانموذج الدراسة:

1.6.1متغيرات الدراسة:

1- **المتغير المستقل: التسويق الداخلي.**

2- المتغير التابع : الأداء الوظيفي.

2.6.1انموذج الدراسة:



شكل رقم (1) يبين نموذج الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة

7.1 حدود الدراسة:

1- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على استكشاف أثر التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية.

2- **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة في الموظفين الإداريين والماليّين والفنيين العاملين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، دون أعضاء هيئة التدريس والمعيدين، ودون شاغلي المناصب القيادية.

3- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة من 22-7-2025م، تاريخ اعتماد قرار الإشراف، وحتى 28-2-2026م تاريخ الانتهاء من إعداد الرسالة واستكمالها في صورتها النهائية.

4- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة في مركبي الإدارة العامة بجامعة الزاوية، الشمالي والجنوبي، الكائنين في مدينة الزاوية.

8.1 مصطلحات الدراسة :

1- الأداء الوظيفي :هو " مجموعة من النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف في سياق عمله، ويعكس مدى كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة. يتضمن الأداء الوظيفي جوانب مثل الجودة، الكمية، والالتزام بالمواعيد". [1]

التعريف الإجرائي : يُعرف بأنه مستوى فعالية الموظف في تقديم الخدمات، ويُقاس من خلال جودة الخدمات المقدمة وحجم الأداء الوظيفي للعاملين في تقديم الخدمات وتكلفة تقديم الخدمات للطلاب والباحثين وتوقيت إنجاز الخدمات المقدمة ومدى إشباع احتياجات الطلاب والباحثين من خلال الخدمات المقدمة.

2- التسويق الداخلي : هو" مجموعة من الأنشطة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، مما يعزز من ولاء العاملين ويزيد من إنتاجيتهم"[1]

(1) العسيري، صالح بن عوض، (2017)، "الأداء الوظيفي وأثره على الإنتاجية"، دار النشر للجامعات، المملكة العربية السعودية، ط1،ص 30.

التعريـف الإجرائـي : هـو مجموعـة مـن الجهـود التـي تشـمل عمليـة الاختيـار والتعيـين، بـرامج التدريب، برامج التحفيز المادي والمعنوي، تنمية العلاقات الإنسانية من خلال التفاعل والتواصل والمشـاركة وتفـويض السـلطة، وتقيـيم الأداء الـوظيفي، بهـدف تحسـين بيئـة العمـل وزيـادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

9.1 الدراسات السابقة:

1.9.1 دراسات محلية:

1. دراسة نبيهة على بن جامع، (2024):

عنـوان الدراسـة: دور بيئـة العمـل الداخليـة كأحـد محـاور التسـويق الـداخلي، فـي تحسـين أداء العاملين "دراسة ميدانيـــة على كلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة طرابلس:

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور بيئة العمل الداخلية في عملية تحسين أداء الموظفين لدى كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، بجامعة طرابلس، مع التعرف على مستوى تقييم العاملين لأدائهم في ظل ظروف مجتمع العمل الداخلي، وفي ظل مستوى معين من الرضا، أو عدمه، حسب مؤشرات محددة لأداء العاملين بالكلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، مدعوما باستبيان؛ تم توزيعه على جميع موظفي كلية الاقتصاد والعلوم السياسية / جامعة طرابلس البالغ عددهم (73) موظف / موظفة، حيث تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل نظرا لقلة عدد المبحوثين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، كان من أهمها؛ وجود تقييم بدرجة منخفضة حول مستوى أبعاد بيئة العمل الداخلية بالكلية، من وجهة نظر أفراد العينة، التي تمثلت في بعدين، وهما (الهيكل التنظيمي– الثقافة التنظيمية).

2. دراسة، عبد الله محمود محمد اسكات، وأخرين، (2023):

عنـوان الدراسـة: "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الالتزام التنظيمي – دراسة ميدانية على شركة الزويتينة للنفط بدولة ليبيا":

---

(1)العسيري، سعيد، (2021)، "استراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسات الحديثة"، دار الفكر العربي، المملكة العربية السعودية، ط1،ص25.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في شركة الزويتينة للنفط بدولة ليبيا. وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة من العاملين قوامها 306 مفردات من العاملين في الشركة؛ حيث تم تحليل وجهات نظر مفردات العينة بخصوص تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جيد لأبعاد التسويق الداخلي على الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين لدى شركة الزويتينة للنفط، بما يوضح مستوى مرتفع من الأهمية في تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالشركة في دولة ليبيا.

3.صوفية غريب، و مريم شوقي، (2023):

عنوان الدراسة: دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين–دراسة تطبيقية على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز في تبسة.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على تأثير تطبيقات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي، حيث تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، مع استبانة لجمع البيانات من المبحوثين، لتحقيق أهداف الدراسة، باعتبارأن أهم دائم نجاح المؤسسات، وجود فريق عمل قادر وراغب في العطاء لإشباع حاجات العملاء المستفيدين.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أن اهتمام الإدارة بتطبيق محاور التسويق الداخلي، يحقق الدعم اللازم لتحسين الاداء الوظيفي، ومن ثم يدعم جهود إشباع حاجات ورغبات العملاء المستفيدين. وقد اتضح أن أهم محور من محاور التسويق الداخلي تأثيرا في سلوكيات الأداء الظيفي الإيجابي، هو التحفيز والمشاركة، والمتابعة.

4.دراسة، حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسي النسر،(2022):

عنوان الدراسة: "أبعاد التسويق الداخلي، ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة– دراسة ميدانية على مصرف شمال أفريقيا، ومصرف الجمهورية، ومصرف الصحاري؛ فروع مدينة صرمان".

هـدفت الدراسـة إلـى: التعرف علـى دور أبعـاد التسـويق الـداخلي، فـي تحسـين جـودة الخـدمات المصرفية، بالمصارف المذكورة، تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، مع استبانة لجمع البيانات الالية من المبحوثين.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي، وبين جودة الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف محل الدراسة.

أهم التوصيات: أوصت الدراسة بضرورة دعم أبعاد التسويق الداخلي، متمثلة في جودة الاختيار والتعيين، وتوفير برامج التدريب اللازمة، مع حزمة من برامج التحفيز، ودعم التواصل والمشاركة بين الزملاء، لتحقيق المزيد من جودة الخدمات المصرفية، مع التوصية باهتمام كل المؤسسات الانتاجية والخدمية بتنشيط أبعاد (محاور) التسويق الداخلي ؛ لتحسين الأداء الوظيفي.

5.دراسة، سلامة صالح مجيد، (2020):

عنوان الدراسة: "أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت الدراسـة إلـى: تقييم أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، باستخدام المنهج الوصـفي التحليلـي، مـع اسـتبانة لجمـع البيانـات الأوليـة، وتـم تحليـل البيانـات عبـر البرنـامج الإحصائي(SPSS) ، وقد أجريت الدراسة على العاملين البالغ عددهم (405) عاملا في فروع المصرف التجاري الوطني في الجبل الاخضر والبالغ عددها (13) فرعا.

أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن المصارف المبحوثة تدرك مفهوم التسويق الداخلي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة احصائية عند مستوى معنوية؛ لا بعاد التسويق الداخلي (تمكين العاملين, والتدريب والتطوير ، والحوافز والمكافآت ، والاتصال)، في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف المبحوثة

.

7.دراسة، خيرية محمد بن عصمان، (2018):

عنوان الدراسة: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية.

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن دور مستوى جودة وإنسانية بيئة العمل التنظيمي، المنبثق عن الرضا والولاء والانتماء للعمل والمؤسسة، وهو ما يعمل على تحسين مستوى الاداء الوظيـــفي بالمؤسسات محل الدراسة.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية طردية ذات دلالة معنوية بين عملية تحسين وتنمية مهارات العاملين وبين الأداء الوظيفي؛ من خلال توفير برامج التدريب، وتنشيط عملية المشاركة في صنع القرارات، وتنشيط تطبيقات التكنولوجيا الالكترونية لتحسين مجمل الاداء الوظيفي.

2.9.1 .دراسات عربية:

1. دراسة، جميل احمد علي زيد، وآخرين، (2024):

عنوان الدراسة: أثر ممارسة استراتيجية التوظيف على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة في مدينة تعز:

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور ممارسة استراتيجية التوظيف علي رفع كفاءة الاداء الوظيفي في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وقد طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمقابلة الشخصية، واستمارة الاستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعها بطريقة العينة العشوائية البسيطة على عينة من الموظفين الاكاديميين والاداريين البالغ عددهم (315) موظف وبنسبة (58%) من المجتمع الكلي للدراسة البالغ عددهم (544) موظف اكاديمي واداري.

أهم النتائج: توصلت الدراسة الى العديد من النتائج، كان أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجية التوظيف؛ بأبعادها مجتمعة ومنفردة (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، في رفع كفاءة الاداء الوظيفي للعاملين، في الجامعات الخاصة في مدينة تعز، وإن مستوى تطبيق سياسات منهجية وعلمية لاستراتيجية التوظيف في الجامعات الخاصة في مدينة تعز كان متوسط، كما أظهرت الدراسة ان مستوى كفاءة الأداء الوظيفي في الجامعات الخاصة كان متوسطا.

2. دراسة، دودو آية، براهمية عمار، (2022):

عنوان الدراسة: "أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، دراسة حالة بنك الفالحة والتنمية الريفية، وكالة النزة، الجزائر".

هدفت الدراسة إلى: تقييم تأثير ممارسات التسويق اداخلي، على أداء العاملين المصرفي بالبنك محل الدراسة، تم ذلك عن طريق تطبيق المنهج الوصفي التحليلي، مع اعداد استبانة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، لتحقيق أهداف الدراسة.

أهم النتائج: تبين أن دعم جهود التسويق الداخلي، خاصة في محور الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتحفيز والمشاركة. حيث تأكد أن توفير المهارات، مع التدريب والتحفيز، يزيد مستوى الأداء الوظيفي.

3. دراسة (العنزي: 2020):

عنوان الدراسة: "أثر التسويق الداخلي (أبعاد: التواصل، تقدير الإنجازات، تطوير الموظفين) على الرضا الوظيفي في الشركات السعودية":

هدفت هذه الرسالة إلى دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الشركات السعودية، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 200 موظف في شركات مثل شركة أرامكو وشركة الاتصالات السعودية (STC) وشركة المراعي، واعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات: البيانات الأولية من خلال استبيان مصمم خصيصًا للدراسة، والبيانات الثانوية من المراجع الأكاديمية، وتم اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الوصفي والانحدار الخطي، وأظهرت النتائج تأثيرًا إيجابيًا للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

4 . دراسة منصوري إلهام (2018):

عنوان الدراسة: "أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة – الجزائر."

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أهمية التسويق الداخلي، ومستوى تبني الجامعة لهذا المفهوم، وأثر هذا المفهوم على تحسين جودة مخرجاتها التعليمية. وقد تمثلت عينة الدراسة في جميع الموظفين في كلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة قاصدي مرباح، بورقلة والبالغ عددهم 30 موظفاً.

أهم النتائج: توصلت الدراسة إلى أهمية كل من أبعاد التدريب والتمكين وفرق العمل، بما انعكس إيجابياً على جودة الخدمة التعليمية، في حين كان هناك قلة الاهتمام ببعد الحوافز.

5. دراسة محبوب سعدية (2017) بعنوان: أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين:

عنوان الدراسة: "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية على كلٍّ من الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جامعة أدرار بالجمهورية الجزائرية. وقد أُجريت الدراسة ميدانيًا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استهدفت جميع العاملين بالجامعة من أكاديميين وإداريين باعتبارهم المجتمع المعني بتطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل البيئة الجامعية. واعتمدت الدراسة على استبيان لقياس أبعاد التسويق الداخلي، والتي شملت الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي، تعزيز الاتصال الداخلي، ودعم المشاركة في اتخاذ القرار.

كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات تتعلق بمستوى إنجاز المهام، والكفاءة في أداء الواجبات، والالتزام بمتطلبات العمل، وجودة المخرجات، في حين تم قياس الالتزام التنظيمي عبر أبعاد الانتماء للمؤسسة، والرغبة في الاستمرار بالعمل، وتحمل المسؤولية تجاه تحقيق أهداف الجامعة. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتسويق الداخلي على كلٍّ من الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أسهمت ممارساته في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء لدى العاملين، مما انعكس بدوره على تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارات الجامعات لمفهوم التسويق الداخلي بصورة منهجية، باعتباره مدخلًا استراتيجيًا لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

6. دراسة بلبخاري سامي(2017) :

عنوان الدراسة: "التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين" – دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى: تقييم أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي) على أداء العاملين. وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي،

مع إعداد استبانة لجمع البيانات الأولية من عينة المبحوثين، عبر عينة احتمالية عشوائية بسيطة حجمها (131) فرداً من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة.

أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية. كما أوضحت النتائج أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيراً على أداء العاملين كانت سياسة الاتصال الداخلي.

10.1 التعقيب على الدراسات السابقة:

تتناول الدراسات السابقة موضوع التسويق الداخلي وتأثيره على الأداء الوظيفي في مجموعة متنوعة من المجالات مثل الجامعات، الشركات، والمؤسسات المصرفية. تعكس هذه الدراسات أهمية التسويق الداخلي كأداة استراتيجية لتعزيز الأداء وتحسين بيئة العمل، كما تسلط الضوء على الأبعاد المختلفة مثل التدريب، التحفيز، وبيئة العمل، مما يبرز دور هذه العناصر في تحقيق الأهداف التنظيمية، ومع ذلك، تختلف هذه الدراسات في المجال الجغرافي، نوع المؤسسات، والأبعاد المحددة التي تم التركيز عليها.

1.10.1 أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. التوجه نحو التسويق الداخلي: معظم الدراسات تناولت أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي، مما يدل على اهتمام واسع بهذا الموضوع في مختلف المنظمات.
2. استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي: جميع الدراسات اعتمدت على هاذين المنهجين لجمع البيانات وتحليلها، مما يسهل مقارنة النتائج.
3. تأكيد أهمية البيئة الداخلية: الدراسات تبرز أهمية تحسين بيئة العمل وعلاقتها بالأداء، مما يعكس توافقاً في النتائج حول أهمية تحسين الظروف الداخلية للعاملين.

2.10.1 أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. تركز هذه الدراسة على الإدارة العامة لجامعة الزاوية، بينما تناولت معظم الدراسات السابقة تأثير التسويق الداخلي في مجالات متنوعة مثل الشركات والمصارف، مما يعكس خصوصية البيئة الأكاديمية.

2. ركزت بعض الدراسات السابقة على أبعاد محددة مثل التحفيز أو الالتزام التنظيمي، بينما شملت هذه الدراسة مجموعة شاملة من الأبعاد، بما في ذلك التدريب، بيئة العمل، وتقييم الأداء، مما يوفر تحليلًا متكاملًا.
3. أجريت العديد من الدراسات السابقة في بيئات محلية أو عربية، بينما تركز هذه الدراسة على بيئة التعليم العالي في ليبيا، مما يعكس تحديات وظروفًا خاصة تتعلق بالبيئة المحلية.
4. تبرز هذه الدراسة الفجوات الواضحة في أنشطة التسويق الداخلي داخل جامعة الزاوية، في حين أن الدراسات السابقة لم تتناول هذا المجال أو هذه الفجوات بشكل محدد، مما يوفر أساسًا قويًا لتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بجامعة الزاوية.

3.10.1 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة (الفجوة البحثية) :

1. تركز الدراسة الحالية على الإدارة العامة لجامعة الزاوية، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة مجالات متنوعة مثل الشركات والمصارف، مما يعكس خصوصية البيئة الأكاديمية.
2. تشمل الدراسة الحالية مجموعة شاملة من الأبعاد المتعلقة بالتسويق الداخلي، مثل التدريب، بيئة العمل، وتقييم الأداء، بينما ركزت الدراسات السابقة على أبعاد محددة مثل التحفيز أو الالتزام التنظيمي.
3. تبرز الدراسة الحالية الفجوات الواضحة في أنشطة التسويق الداخلي داخل جامعة الزاوية، حيث لم تتناول الدراسات السابقة هذا المجال أو هذه الفجوات بشكل محدد.
4. تُجرى الدراسة الحالية في عام 2025، مما يضيف بُعدًا زمنيًا حديثًا يساهم في تحليل تأثير التسويق الداخلي في ظل الظروف الراهنة والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية، وهو ما قد لا يكون موجودًا في الدراسات السابقة.
5. تأخذ الدراسة الحالية بعين الاعتبار التحديات الحديثة التي تواجه الجامعات الليبية، مثل التغيرات التكنولوجية ومتطلبات التعليم العالي، مما يجعلها أكثر ملاءمة للتوجه الحالي مقارنةً بالدراسات السابقة.

الجانب النظري

الفصل الثاني: التسويق الداخلي

الفصل الثالث: الاداء الوظيفي

الفصل الثاني: التسويق الداخلي

المبحث الاول: طبيعة التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: مراحل وابعاد التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي ومعوقات تطبيقه وعوامل نجاحه.

1.2 تمهيد الفصل الثاني:

يُعدّ التسويق الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي أحدثت تحولًا جوهريًا في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث انتقل التركيز من النظر إلى الموظف كعنصر إنتاجي ميكانيكي إلى اعتباره عميلًا داخليًا يستحق الرعاية والاهتمام. تقوم فلسفة التسويق الداخلي على أن رضا الموظف وولائه والتزامه المهني ينعكس مباشرة على جودة الخدمات والمنتجات، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة في بيئات الأعمال المعقدة والتنافسية.

لقد أظهرت التطورات الإدارية الحديثة أن العنصر البشري ليس مجرد تكلفة يمكن تقليلها، بل هو أصل استراتيجي حيوي يصنع الفارق بين النجاح والفشل، بين الريادة والتخلف، وبين التميز والعادية. ومن هنا جاءت أهمية التسويق الداخلي كمنهج علمي وعملي يهدف إلى استقطاب أفضل الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتطويرها وتحفيزها، وخلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والتميز.

ويغطي الفصل جميع جوانب التسويق الداخلي بدءًا من تعريفه ونشأته ومراحل تطوره، وأهدافه وأهميته، وصولًا إلى أبعاده ومراحله العملية التي تكفل بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، كما يستعرض النماذج المختلفة للتسويق الداخلي، والعوامل التي تضمن نجاحه، والمعوقات التي قد تواجه تطبيقه في المؤسسات. ويؤكد الفصل أن تطبيق التسويق الداخلي بفعالية يعزز التفاعل بين الموظفين والإدارة، ويرتقي بالأداء الوظيفي، ويقوي الولاء التنظيمي، ويحفز الابتكار والإبداع، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام، ويضمن لها القدرة على المنافسة والتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.

2.2 المبحث الاول: طبيعة التسويق الداخلي

1.2.2 تمهيد:

يُعدّ التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة والمحورية في إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل حلقة الوصل بين الموظفين كأصل استراتيجي للمنظمة والأداء المؤسسي المتميز الذي ينعكس على رضا العملاء وولائهم. وقد مر هذا المفهوم بمراحل تطور متعددة منذ ظهوره في سبعينيات القرن العشرين، حيث تحول من فكرة بسيطة تقوم على اعتبار الموظف عميلًا داخليًا إلى منظومة استراتيجية متكاملة تربط بين الموارد البشرية، التسويق، والثقافة التنظيمية، وتؤطر السياسات والإجراءات الداخلية بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

يهدف هذا المبحث إلى تقديم فهم شامل للتسويق الداخلي من خلال استعراض: التعريفات المختلفة للمفهوم وأبعادها، نشأة التسويق الداخلي والعوامل التي ساهمت في بروز هذا المفهوم، مراحل تطوره عبر العقود، وأهميته الاستراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي والميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة. إن استيعاب هذا التطور التاريخي والمعرفي يمكّن الباحثين والممارسين من تصميم وتنفيذ ممارسات تسويق داخلي فعّالة، تتماشى مع التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال وتلبي احتياجات الموظفين وتحقق جودة الخدمات للعملاء الخارجيين.

2.2.2 تعريف التسويق الداخلي:

يشكّل التسويق الداخلي أحد المداخل الإدارية الحديثة والمعاصرة، إذ يسعى بشكلٍ منهجي ومنظّم إلى تطبيق فلسفة ومبادئ وأدوات التسويق التقليدي على البيئة الداخلية للمنظمة. ويهدف إلى النظر إلى الموظفين والعاملين باعتبارهم عملاء داخليين، لهم احتياجات ورغبات وتوقعات ينبغي على الإدارة إشباعها وتلبيتها بكفاءة وفاعلية. ويأتي ذلك لضمان تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة ومتميزة للعملاء الخارجيين.

تعددت وتنوعت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم الحيوي وفقًا للمدارس الفكرية المختلفة والتوجهات البحثية والأكاديمية للباحثين، إلا أنها جميعًا تتفق على الجوهر والمضمون الأساسي المتمثل في معاملة العملاء الداخليين كعملاء حقيقيين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب تقديمها داخليًا بطريقة احترافية ومهنية، بما يعزز تطبيق المفهوم في المؤسسات الخدمية.

يُعرف التسويق الداخلي بأنه:" مجموعة متكاملة ومترابطة من الممارسات الإدارية المخططة والمنظمة التي تهدف بشكل أساسي إلى تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز التفاعل الإيجابي والبنّاء بين الإدارة والموظفين، ويُحقق ذلك من خلال تطبيق تقنيات وممارسات التسويق التقليدي المعروفة على السوق الداخلي للمنظمة، بما يضمن في النهاية تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام المهني لدى العاملين"[1]

كما يُعرِّف بأنه "مجموعة متكاملة ومترابطة من الممارسات الإدارية المخططة والمنظمة، التي تهدف أساسًا إلى تحسين بيئة العمل الداخلية وتعزيز التفاعل الإيجابي والبنّاء بين الإدارة والموظفين. ويتحقق ذلك من خلال تطبيق تقنيات وممارسات التسويق التقليدي المعروفة على السوق الداخلي للمنظمة، بما يضمن في النهاية تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام المهني لدى العاملين". [2]

ومن جهةٍ أخرى، يقدم مطابس تعريفًا أكثر شمولًا لمفهوم التسويق الداخلي، إذ تصفه بأنه :"فلسفة إدارية متطورة وعملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى استقطاب الموظفين الأكفأ والأكثر تأهيلًا وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم الوظيفية والشخصية، وذلك عبر تصميم وظائف ومهام تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم وتطلعاتهم المهنية ". [3]

ويسلّط هذا التعريف الضوء على البعد الاستراتيجي طويل المدى للتسويق الداخلي، وليس فقط على الجانب التكتيكي أو العمليات قصيرة المدى، مما يعكس أهمية النظر إلى الموارد البشرية بوصفها استثمارًا استراتيجيًا يُعزّز القدرة التنافسية للمؤسسة، لا مجرد تكلفة تشغيلية يمكن تقليصها أو استبدالها بسهولة.

أما الحمودي فيُعرّف التسويق الداخلي من منظور أكثر تطبيقية وعمليًا، إذ يراه "مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات والبرامج والأنشطة التي تستخدمها المنظمة لبناء وتعزيز علاقات قوية ومستدامة مع موظفيها، وذلك من خلال توفير بيئة عمل محفزة وداعمة، وتقديم حوافز ومكافآت

---

(1) بيرفيز أحمد، ومحمد توفيق، (2023)، "التسويق الداخلي"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، ص344.

(2) متاحن، سمير محمد مصطفى، (2010)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط – الأردن، ص 20.

(3) مطابس، آمال، (2021)، "التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي"، دار الفكر العربي، عمّان، الأردن، ط1، ص 73.

عادلة ومجزية، وإتاحة فرص تطوير وتدريب مستمرة، إضافة إلى قنوات اتصال فعّالة ومفتوحة". [1].

ويضيف أبو زيد بُعدًا مهمًا للتسويق الداخلي من خلال تعريفه بأنه "نهج استراتيجي شامل يقوم على تطبيق مبادئ وأدوات التسويق الخارجي على العاملين داخل المنظمة، مع اعتبارهم سوقًا داخليًا يتمتع بخصائص واحتياجات محددة تتطلب استراتيجيات تسويقية خاصة لإقناعهم وتحفيزهم على العمل بكفاءة وفاعلية، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين". [2]

أما البناء والعمرجي فيقدمان تعريفًا شاملًا ومتكاملًا للتسويق الداخلي يجمع بين أبعاده المختلفة والمتعددة؛ إذ يريان أنه "منظومة مترابطة من السياسات والممارسات والإجراءات الإدارية التي تهدف بشكل منهجي إلى جذب أفضل الكفاءات المتاحة في السوق، وتنمية مهاراتها وقدراتها بصورة مستمرة، وإشراكها بفاعلية في عمليات صنع القرار، وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة تشجع على التفوق والتميّز. ويؤدي ذلك في النهاية إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ورفع مستوى أدائهم الفردي والجماعي، وتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء". [3]

يتضح من استعراض التعريفات أن التسويق الداخلي لم يعد يقتصر على تحسين الرضا الوظيفي فحسب، بل أصبح يمثل إطارًا استراتيجيًا شاملًا لإدارة الموارد البشرية بمنظور تسويقي يربط بين رضا العاملين وأداء المؤسسة ورضا العملاء. وعليه، فإن نجاح تطبيقه يتطلب تكامل السياسات الإدارية، وتبنّي ثقافة تنظيمية داعمة، وإيمان الإدارة العليا بأهمية الاستثمار في العنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

وبالتالي تعرف الباحثة التسويق الداخلي بانه: هو مجموعة من الجهود التي تشمل عملية الاختيار والتعيين، برامج التدريب، برامج التحفيز المادي والمعنوي، تنمية العلاقات الإنسانية من

---

(1) الحمودي، عامر المختار عبد الله، (2024)، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مصنع أعلاف صرمان"، مجلة العلوم الشاملة، العدد (33) ، ص 182.

(2) أبو زيد، الدنيا عبد العاطي محمد، (2018)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين القدرة التنافسية للشركات: دراسة ميدانية على صناعة الملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد، ص ص 373–446.

(3)البنا، طلعت أسعد عبد الحميد، والعمرجي، ريهام أحمد شوقي محمد، (2025)، "أثر أدوات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي"، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، العدد (3)، ص 33.

خلال التفاعل والتواصل والمشاركة وتفويض السلطة، وتقييم الأداء الوظيفي، بهدف تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

3.2.2 نشأة مفهوم التسويق الداخلي:

في ظل التحولات العميقة التي شهدتها المؤسسات المعاصرة، ولا سيما في القطاعات الخدمية، برزت الحاجة إلى إعادة النظر في العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، ليس فقط من منظور إداري، بل من زاوية تسويقية تُراعي البُعد الإنساني والوظيفي في آنٍ واحد. وقد أدّى هذا التحول إلى نشوء مفهوم جديد يُعرف بـ«التسويق الداخلي»، الذي يُعيد صياغة دور الموظف داخل المؤسسة، ويُعامله بوصفه عميلًا داخليًا له احتياجات وتوقعات ينبغي تلبيتها بالدرجة نفسها من الاهتمام الموجّه إلى العميل الخارجي.

ويُعدّ هذا المفهوم استجابة مباشرة لجملة من التحديات التنظيمية، أبرزها تزايد أهمية جودة الخدمة، وتراجع فعالية التسويق الخارجي بمفرده، وظهور توجهات إدارية حديثة تُركّز على التمكين، والتحفيز، وإدارة الجودة الشاملة. ومن هنا أصبح من الضروري تتبّع السياق التاريخي الذي مهّد لظهور هذا المفهوم، وفهم العوامل النظرية والتطبيقية التي أسهمت في بلورته وتحويله من فكرة تجريبية إلى إطار مؤسسي متكامل.

1- الاطار التاريخي لظهور المفهوم:

ترجع بدايات مفهوم التسويق الداخلي إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين حين بدأ الباحثون في مجال تسويق الخدمات بتسليط الضوء على أهمية العنصر البشري داخل المنظمة كأساس لتحقيق جودة الخدمة ورضا العملاء الخارجيين. وقد أسهمت الدراسات المبكرة في إبراز فكرة أن الموظفين ينبغي اعتبارهم عملاء داخليين لهم احتياجات ورغبات تؤثر مباشرة في جودة الأداء التنظيمي، وأن تجاهل هذه الاحتياجات يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم الاستقرار في مستويات الخدمة. وقد تطور هذا المفهوم تدريجيًا عبر العقود التالية ليشمل استراتيجيات تسويقية داخلية تهدف إلى تعزيز مشاركة العاملين، تلبية احتياجاتهم التدريبية، وتحفيزهم على تقديم أداء متميز ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمؤسسة، لا سيما في بيئات الخدمات والمؤسسات المعاصرة .[1]

(1) الدسوقي، أحمد سامي، (2024)، "التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات معاصرة"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، ص18–24.

خلال عقد الثمانينيات، ومع التطور الملحوظ في الفكر الإداري، بدأ مفهوم التسويق الداخلي يكتسب اهتمامًا في الدراسات التنظيمية والإدارية، ولا سيما في سياق الخدمات التي تتسم بخصائص فريدة مثل عدم الملموسية والتلازم الزمني والمكاني بين الإنتاج والاستهلاك، إضافة إلى التباين في جودة الخدمة من مرة لأخرى. وهذا يجعل العنصر البشري محورًا أساسيًا في تقديم الخدمات، إذ يتم إنتاج الخدمة واستهلاكها غالبًا في نفس الوقت والمكان، مما يجعل الموظف جزءًا لا يتجزأ من عملية تقديم الخدمة. وعليه فإن مستوى تدريب الموظف وكفاءته ورضاه الوظيفي والتزامه التنظيمي ينعكس مباشرة في جودة الخدمة ورضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين. ويؤكد الجعبري أن هذا الفهم المتكامل لموقع الموظف في العملية الخدمية كان أحد أسباب انتشار مفهوم التسويق الداخلي في الإدارة الحديثة، حيث يُنظر إلى الموظفين كـ عملاء داخليين يلعبون دورًا حاسمًا في تحقيق جودة الخدمات والتميز المؤسسي .[1]

مع نهاية عقد الثمانينيات وبداية التسعينيات، ترسّخ مفهوم التسويق الداخلي في الأدبيات الأكاديمية، ليصبح موضوعًا أساسيًا في مجالات التسويق، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الخدمات، والسلوك التنظيمي. وفي الوقت نفسه، بدأت بعض المؤسسات، وخصوصًا في الدول المتقدمة، في اعتماد ممارسات التسويق الداخلي بشكل عملي، وإن كانت غالبًا جزئية وغير منهجية.

وقد ساهمت عوامل اقتصادية واجتماعية وتقنية في زيادة الاهتمام بالمفهوم، من أبرزها النمو السريع لقطاع الخدمات، واشتداد المنافسة، وارتفاع توقعات العملاء فيما يتعلق بجودة الخدمة. وأصبح من الصعب تحقيق ميزة تنافسية مستدامة اعتمادًا على المنتج وحده، مما جعل العنصر البشري وجودة الخدمة المصدر الرئيس للتميّز والتنافس بين المؤسسات [2].

2- العوامل التي ساهمت في نشأة المفهوم:

ساعدت عدة عوامل على بروز مفهوم التسويق الداخلي، لما يقدّمه هذا المفهوم من إسهامات على مستوى المؤسسة ككل؛ إذ يسهم في تحسين أداء العاملين ورفع جودة الخدمات المقدَّمة، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا المستهلكين عن السلع والخدمات التي يحصلون

(1)الجعبري، محمد صلاح، (2023)، "التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية: من المفهوم إلى التطبيق"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، ص 56.

(2)الجعبري، محمد صلاح، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

عليها. كما أن تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ينعكس إيجابًا على رضا العملاء واستمرار تعاملهم مع المؤسسة، مما يعزّز فرص النجاح والاستدامة التنظيمية.

ويمكن إرجاع ظهور مفهوم التسويق الداخلي إلى مجموعة من القوى التي بدأت تفرض نفسها على عالم الأعمال المعاصر، كما أشار إلى ذلك شانس (1988)، وتتمثل هذه القوى فيما يلي[1]:

- أصبحت المنظمات اليوم تواجه موجات واسعة من التغيير كعمليات الاندماج والاستحواذ وإعادة الهيكلة، الأمر الذي جعلها بحاجة أكبر إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي لضمان تماسكها واستقرارها الداخلي.
- اتجهت العديد من المؤسسات إلى تمكين العاملين بهدف تعزيز تركيزهم على خدمة العميل، غير أن هذا التوجه يتطلب توفير برامج تدريبية مكثفة لترسيخ قيم بناء العلاقات التجارية التي تعتمد عليها المؤسسة في تعاملها مع عملائها.
- ازدياد الاعتماد على أنماط العمل المؤقت مثل العقود قصيرة الأجل والعمل اليومي أدى إلى دخول عناصر خارجية غير ثابتة إلى بيئة العمل، مما يستلزم توعية هذه الفئات بقيم المؤسسة وأهمية جودة العلاقة التجارية.
- ضعف مستوى الولاء المتبادل بين العاملين وأرباب العمل قلل من الروابط المشتركة بينهم من حيث الأهداف والقيم، وهذا يستدعي تفعيل التسويق الداخلي لتعزيز الانتماء وتقوية الروابط التنظيمية.
- التغيرات الحديثة في أساليب العمل وظهور أشكال تنظيمية جديدة جعلت التعلم المستمر للمهارات ضرورياً للعاملين والمؤسسة على حد سواء، وهنا تبرز أهمية قيم العلاقات الداخلية باعتبارها الأساس الذي يدعم هذه الممارسات ويضمن انسجامها.

وهكذا، فإن التسويق الداخلي لم يظهر فجأة، بل كان نتاجًا لتفاعل هذه العوامل مجتمعة، التي دفعت المؤسسات إلى إعادة النظر في سياساتها الداخلية، وتبني ممارسات تُركّز على الموظف كعنصر محوري في بناء الجودة، وتحقيق رضا العميل، وضمان الاستدامة التنظيمية.

---

(1) دخاخنة، فايزة، وبن الطيب، مريم، "أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر (2012–2013)"، ص 6

4.2.2 أهداف التسويق الداخلي:

يرتكز التسويق الداخلي على مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تُترجم رؤيته إلى ممارسات عملية، تُسهم في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين. ولم تَعُد هذه الأهداف تقتصر على التحفيز أو تحسين بيئة العمل، بل أصبحت تُشكّل بوصلة توجّه السياسات الداخلية، وتُحدّد أولويات التدخل الإداري، وتُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين، والانتماء، والابتكار.

وتتمثل أبرز أهداف التسويق الداخلي في المحاور التالية:

1. تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة:

يُعدّ الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الاستقرار التنظيمي، حيث يُؤثر في مستوى الالتزام، والانتماء، والإنتاجية. ويُسهم التسويق الداخلي في تحقيق هذا الرضا من خلال توفير بيئة عمل تُراعي العدالة في التوزيع، والشفافية في التقييم، والتحفيز المستمر للعاملين.

وقد أشار berry إلي أن الموظف الذي يشعر بالتقدير والإنصاف يُقدّم أداءً أكثر استقرارًا ويُسهم في ترسيخ ثقافة إيجابية داخل المؤسسة. [1]

2. تعزيز الانتماء المؤسسي عبر إشراك العاملين في صنع القرار:

يرتبط الانتماء المؤسسي بشعور الموظف بأنه جزء فاعل من الرؤية التنظيمية، وأن مشاركته في صياغة السياسات وتحديد الأولويات تمنحه إحساسًا بالملكية والمسؤولية تجاه المؤسسة. ومن خلال آليات التسويق الداخلي يمكن إشراك العاملين في فرق التخطيط واللجان التطويرية، وإتاحة قنوات التغذية الراجعة التي تعزز التواصل بين الإدارات والعاملين. وقد وجدت الدراسات أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يساهم في تقليل مقاومة التغيير، ورفع مستويات الالتزام الوظيفي، ويُعدّ ذلك أحد العوامل المحفزة التي تُعزز روح المبادرة والانخراط في العمل. [2]

---

(1) Berry, L. L. (1981). Internal marketing: Concepts, measurement and application. Journal of Marketing, 45(4), 69–79

(2) الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، (2023)، "إدارة الموارد البشرية الحديثة: بيئات العمل وأثرها على الأداء الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، ص245

3. رفع كفاءة الأداء من خلال التدريب المستمر والتغذية الراجعة:

يُعد التدريب المستمر من الأدوات الأساسية التي يستخدمها التسويق الداخلي لتحسين كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم، مما يزيد من قدرتهم على التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة. كما تُسهم التغذية الراجعة البنّاءة في توجيه سلوكيات الأداء، وتصحيح المسار المهني، وتعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسة. وعندما يتم دمج التدريب والتغذية الراجعة ضمن منظومة متكاملة من التسويق الداخلي، فإن ذلك يسهم في تحقيق نتائج أكثر استدامة ودقة في تحسين الأداء الوظيف. (1)

4- تحقيق الاتساق بين الرسائل الداخلية والخارجية:

يسهم التسويق الداخلي في توحيد الخطاب التنظيمي، بحيث تنسجم الرسائل التي يتلقاها الموظف مع تلك التي تُوجّه إلى العملاء والجمهور الخارجي. هذا الاتساق يُعزّز من مصداقية المؤسسة، ويُقلّل من التناقضات، ويُرسّخ صورة مؤسسية متماسكة فالموظف الذي يُدرك قيم المؤسسة ويُجسّدها في سلوكه يُصبح سفيرًا داخليًا يُعزّز من صورتها الخارجية.

4. دعم الابتكار وتحفيز المبادرات التطويرية:

يرتبط الابتكار المؤسسي بمدى قدرة المؤسسة على تحفيز العاملين على التفكير الإبداعي، وتقديم الحلول، والمبادرة بالتطوير. ويُسهم التسويق الداخلي في بناء بيئة تنظيمية تسمح بالتجريب، وتُشجّع على المبادرة، وتُكافئ الأفكار الجديدة، مما يُحوّل العاملين إلى مصادر دائمة للتجديد والتحسين وقد بيّنت الأدبيات أن المؤسسات التي تُحفّز الابتكار من الداخل تُحقّق مستويات أعلى من التكيف والتميز[2].

وترى الباحثة أن أهداف التسويق الداخلي تُبرز دورًا استراتيجيًا يتجاوز مجرد التحفيز أو تحسين بيئة العمل، إذ تُعد بمثابة بوصلة توجه السياسات الداخلية وتحدد أولويات التدخل الإداري. ومن وجهة نظر الباحثة، هذه الأهداف تؤكد أن التسويق الداخلي يعالج بفعالية العلاقة بين الموظف والمنظمة، عبر تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الانتماء، ورفع كفاءة الأداء من خلال التدريب المستمر، وضمان اتساق الرسائل الداخلية والخارجية، وتشجيع الابتكار والمبادرات التطويرية.

---

(1) الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص247.

(2) Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. Journal of Services Marketing, 14(6), 449-462.

كما أن هذا الإطار الشامل يعكس رؤية إدارة حديثة للموارد البشرية باعتبارها أصلًا استراتيجيًا، حيث يسهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة، ويحوّل الموظفين إلى شركاء فعليين في نجاح المؤسسة واستدامتها.

5.2.2 أهمية التسويق الداخلي:

تنبع الأهمية الكبيرة والمتزايدة للتسويق الداخلي في عالم الأعمال والإدارة المعاصرة من كونه يمثل حلقة الوصل الحيوية بين الموارد البشرية كأصل استراتيجي للمنظمة، وبين تحقيق التميّز في الخدمة والأداء الذي يؤدي إلى رضا العملاء وولائهم، وبالتالي إلى نجاح المؤسسة واستمراريتها على المدى الطويل.

فالمنظمة التي تدرك وتفهم جيدًا أن موظفيها المبدعين، الملتزمين، والمحفّزين هم أثمن أصولها وأقوى أسلحتها التنافسية، تعلم أن الاستثمار فيهم وتطويرهم وتحفيزهم ليس تكلفة يجب تقليصها، وإنما هو استثمار استراتيجي يحقق عوائد كبيرة ومتعددة الأبعاد على مستوى الأداء المؤسسي والربحية والنمو المستدام.

ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات المعاصرة في عدة محاور وجوانب رئيسية متكاملة ومترابطة مع بعضها البعض، سيتم تناولها بالتفصيل فيما يلي:

1- المساهمة في رفع مستوى الرضا الوظيفي:

يساهم التسويق الداخلي بشكل كبير وملموس في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة، وذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم الوظيفية والشخصية والنفسية والاجتماعية بطريقة عادلة ومنصفة وشفافة.

وينعكس هذا الرضا الوظيفي العالي بدوره على انخفاض معدلات الغياب والتأخير والشكاوى والتظلمات ودوران العمل، وارتفاع مستويات الأداء والإنتاجية والإبداع والابتكار والمبادرة، إضافةً إلى الاستعداد لبذل جهد إضافي طوعي لمصلحة العمل.[1]

(1) انتصار محمد طه. مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير منشورة، (2003).

2-تعزيز الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي:

يلعب التسويق الداخلي دوراً محورياً وحاسماً في بناء وتقديم علاقات قوية ومستدامة بين الموظف والمنظمة التي يعمل[1] بها. حيث يتحول الموظف من مجرد شخص يعمل لديها مقابل راتب إلى عنصر فعلي يؤمن برسالتها ورؤيتها وقيمها، ويدافع عنها، ويعكس هذا الالتزام التنظيمي العميق بعداً يتجاوز الالتزام الاستمراري، الذي ينبع غالباً من الخوف من فقدان الوظيفة أو صعوبة إيجاد البديل، ليصل إلى مستوى الالتزام العاطفي والوجداني الذي يجعل الموظف يشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائه للمنظمة ويرتبط بها عاطفياً ووجدانياً، وليس فقط وظيفياً. وهذا النوع من الالتزام القوي والعميق يسهم في استمرار الموظفين الأكفاء والمتميزين في المنظمة على المدى الطويل، ويقلل من احتمالات تركهم للعمل والانتقال إلى منظمات منافسة، حتى لو عُرضت عليهم رواتب أعلى أو مزايا أفضل، إذ يصبح ارتباطهم بالمنظمة أعمق من البعد المادي إلى أبعاد استراتيجية ونفسية أكثر أهمية.

3- جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة:

تعد المنظمات التي تطبق ممارسات التسويق الداخلي الفعّال وتبني سمعة إيجابية كأصحاب عمل متميزين أكثر قدرة على جذب أفضل الكفاءات في سوق العمل، التي تسعى إليها جميع المنظمات المنافسة. ففي عصر أصبحت فيه الكفاءات المتميزة مورداً نادراً وغالياً، تحتاج المنظمات إلى تسويق نفسها للموظفين المحتملين كما تسوق منتجاتها للعملاء، من خلال تبني علامة صاحب العمل القوية والجذابة.

ويهدف التسويق الداخلي الجيد إلى تقديم فرص توظيف واضحة، ومسارات تطوير مهني، وثقافة تنظيمية إيجابية، وتوازن بين العمل والحياة، ونظم حوافز عادلة، مما يعزز سمعة المنظمة وجاذبيتها للكفاءات المتميزة[2]

4-تطوير المهارات والقدرات والكفاءات:

يركز التسويق الداخلي على التدريب والتطوير المستمر للعاملين، لضمان امتلاك المنظمة قوة عاملة مؤهلة وقادرة على مواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا. ويعمل التدريب

---

(1) البنا، طلعت أسعد عبد الحميد، و العُمَرجي، ريهام أحمد شوقي محمد، مرجع سبق ذكره.

(2)أحمد، مها فؤاد أحمد، مرجع سبق ذكره. ص ص. 5-15

المستمر على تحسين أداء الموظفين الحاليين وتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل، ويعزز شعورهم بأن المنظمة تستثمر فيهم وفي مستقبلهم المهني.

كما يزيد تطوير المهارات من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار، ويقلل اعتمادها على الاستعانة بمصادر خارجية أو توظيف كفاءات جديدة مكلفة، من خلال تطوير الكفاءات الداخلية بطريقة أكثر فعالية واقتصادية.

5- تحسين الاتصال والتواصل الداخلي الفعال:

يؤكد التسويق الداخلي على أهمية وجود قنوات اتصال مفتوحة وشفافة وفعالة في جميع الاتجاهات داخل المنظمة: صعوداً من المستويات الدنيا إلى العليا، ونزولاً من الإدارة العليا إلى جميع المستويات، وأفقياً بين الأقسام المختلفة على نفس المستوى. ويساعد هذا الاتصال الفعال في نقل المعلومات والقرارات بسرعة ودقة، ويتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم وشكاواهم، كما يقلل من الإشاعات وسوء الفهم والغموض التي قد تنشأ في غياب الاتصال الجيد. ويعزز الاتصال الفعال الشعور بالشفافية والثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين، ويخلق بيئة عمل صحية تقوم على الاحترام والتفاهم والتعاون بدلاً من الشك والخوف والصراعات غير البناءة.[1]

6- تكوين بيئة عمل إيجابية ومحفزة ومنتجة:

تتكامل ممارسات التسويق الداخلي لخلق بيئة عمل إيجابية تتميز بالتحفيز والدعم والتعاون والاحترام المتبادل، حيث يشعر الموظف بالأمان الوظيفي والنفسي ويُقدَّر ويحترم. وتشجع هذه البيئة الإبداع والابتكار والمخاطرة المحسوبة دون خوف من العقاب أو اللوم عند الفشل، كما تقدر التنوع وتستفيد من خلفيات ومهارات ووجهات نظر مختلفة. وتحتفي بالنجاحات وتتعلم من الإخفاقات، مما يزيد رضا وسعادة العاملين ويعكس إيجابياً على إنتاجيتهم وجودة عملهم وإبداعهم، ويعزز رغبتهم في البقاء والاستمرار مع المنظمة على المدى الطويل[2]

---

(1)عمرون، سارة، و الصغير، محمد، "أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لبنك بدره"، 2016، ص ص. 10-18.

(2) فرحات، عبد السيد سيد محمد, مرجع سبق ذكره

7-تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين:

يعد هذا الهدف الأساسي لكل ممارسات التسويق الداخلي، إذ أن العاملين الراضين والملتزمين والمحفزين بشكل صحيح هم الأكثر قدرة ورغبة على تقديم خدمة عالية الجودة للعملاء. فهم يتعاملون مع العملاء بحماس واهتمام حقيقي، ويبذلون جهوداً إضافية لحل مشكلات العملاء وتلبية احتياجاتهم وتجاوز توقعاتهم، مما يجعلهم سفراء حقيقيين للمنظمة وعلامتها التجارية أمام العملاء والمجتمع. ويسهم هذا التميز في زيادة رضا العملاء وولائهم واستمرارهم في التعامل مع المنظمة[1].

8-تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

يساعد التسويق الداخلي المنظمة على بناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. فبينما يمكن نسخ المنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا أو الأسعار، إلا أن الموارد البشرية المتميزة والمتدربة جيداً والثقافة التنظيمية القوية صعب تقليدها، إذ تتطلب سنوات لبنائها. وتعد الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية عميقة ومستدامة لأنها مرتبطة بجوهر المنظمة وثقافتها، وليست عنصراً يمكن شراؤه أو نسخه بسهولة من السوق.[2]

9-تعزيز سمعة وصورة المنظمة في المجتمع:

تتمتع المنظمات التي تعامل موظفيها بعدالة وإنسانية وتطبق ممارسات التسويق الداخلي الفعالة بسمعة إيجابية قوية في المجتمع، وليس فقط في سوق العمل. إذ يُنظر إليها كمنظمات مسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً تهتم بموظفيها والمجتمع، وليس فقط بالربح على حساب كل شيء آخر. وتنقل السمعة الطيبة والصورة الإيجابية انعكاساً إيجابياً على علاقات المنظمة مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردون والمستثمرون، وتزيد من قيمة علامتها التجارية وقدرتها على جذب الاستثمارات والشراكات الاستراتيجية.[3]

---

(1) شرقي، منصف، و أبو دياف، إلياس، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بمدينة قسنطينة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص. 8-14.

(2) أبو زيد، دنيا عبد العاطي محمد، مرجع سبق ذكره.

(3) القبّاري، محمد بنجود الله، « دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية»، مجلة الممحة العالية للدراسات النوعية، العدد 4، 2024.

ومما سبق يمكن القول، أن التسويق الداخلي يمثل استراتيجية متكاملة تربط بين رفاهية الموظف ونجاح المنظمة، إذ يعزز رضا الموظفين والتزامهم ويزيد من ولائهم، ما ينعكس على جودة الخدمات للعملاء الخارجيين ورضاهم. كما يساهم في جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها، وتطوير مهارات الموظفين لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. إضافة إلى ذلك، يعزز التسويق الداخلي ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتواصل الفعّال، ويعزز سمعة المؤسسة وصورتها في المجتمع، مؤكداً على الموارد البشرية كأصل استراتيجي لتحقيق النجاح المستدام.

6.2.2 مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:

شهد مفهوم التسويق الداخلي، منذ نشأته الأولى في منتصف السبعينيات من القرن الماضي وحتى الوقت الحاضر، تطورًا كبيرًا ومتسارعًا على المستويين النظري والتطبيقي. فقد توسّع نطاقه، وتعمّقت أبعاده، وتنوّعت تطبيقاته، وازدادت أهميته الاستراتيجية لدى المنظمات في مختلف القطاعات.

ويمكن تصنيف هذا التطور التاريخي إلى مراحل زمنية متتابعة، تميّزت كل منها بخصائص وإسهامات علمية وعملية محددة، أسهمت في بلورة الصورة المعاصرة الناضجة لمفهوم التسويق الداخلي.

1- المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس والنشأة الأولى:

امتدت هذه المرحلة تقريبًا من منتصف السبعينيات حتى منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، وتميّزت بالتركيز على الفكرة الأساسية المتمثلة في معاملة الموظفين بوصفهم عملاء داخليين، والنظر إلى الوظائف باعتبارها منتجات داخلية ينبغي تسويقها، دون التوسع في تحديد الآليات أو الأدوات التطبيقية اللازمة لذلك.

اتسمت الدراسات في هذه المرحلة بمحدوديتها النسبية، وتركزت بصورة رئيسة على قطاع الخدمات المصرفية والمالية، بوصفه المجال الذي ظهرت فيه الحاجة الأولى إلى هذا المفهوم. وكان الهدف الرئيس آنذاك تحسين رضا الموظفين كمدخل لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء

الخـارجيين، دون ربـط واضـح بالأهـداف الاسـتراتيجية الشـاملة للمنظمـة أو بمؤشـرات الأداء التنظيمي .[1]

2- المرحلة الثانية: مرحلة التوسّع والنمو:

شـهدت هذه المرحلة زيادة ملحوظة في عدد الدراسات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي من زوايا متعددة. وبدأ الباحثون في تطوير نماذج ونظريات أكثر تفصيلًا حول أبعاده ومكوّناته وآليات قياسه وتطبيقه في المنظمات المختلفة.

كما توسّع نطاق التطبيق ليشمل قطاعات خدمية أخرى، مثل الفنادق والمستشفيات وشركات الطيران والاتصالات. وظهرت أبعاد مهمة للمفهوم، من أبرزها: التدريب والتطوير المستمر، ونظم الحوافز والمكافآت، والاتصال الداخلي الفعّال، والتمكين وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرار.

وخلال هذه المرحلة، برز الربط الواضح بين التسويق الداخلي ومفاهيم تنظيمية أخرى، مثل الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والولاء للمنظمة، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وجودة الخدمة، والأداء المؤسسي الشامل .[2]

3- المرحلة الثالثة: مرحلة النضج والتكامل

اتسمت هذه المرحلة بنظرة أكثر شمولًا وتكاملًا إلى التسويق الداخلي، بوصفه جزءًا من استراتيجية تنظيمية شاملة، وليس مجرد برامج أو أنشطة منفصلة.

ظهرت نماذج استراتيجية متكاملة تربط بين ممارسات التسويق الداخلي والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لا سيما في مجالي إدارة الموارد البشرية والتوجه السوقي. كما تزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية والقيم المؤسسية المرتبطة بالمفهوم، وأصبح يُنظر إليه باعتباره جزءًا من ثقافة تنظيمية تقوم على خدمة العميل الداخلي والخارجي، والتحسين المستمر، والتميّز في الأداء.[3]

---

(1) أحمد، مها فؤاد، "الاستراتيجيات الحديثة للتسويق الداخلي وأثرها على ولاء العملاء والعاملين بشركات القطاع الخاص"، 2025، ص ص. 5-15

(2) فراح، أسامة، وعبد العزيز، رحمة، «التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال»، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 5، العدد 1، 2021،ص ص 35-57

(3) عواشير، مصطفى، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية من خلال الرضا الوظيفي: دراسة حالة على عيادات الضياء"، رسالة ماجستير، إشراف سعدية السعيدي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر، 2016، ص ص. 10-25.

واتسع نطاق التطبيق ليشمل القطاعات الصناعية والتصنيعية، والمنظمات غير الربحية، والجهات الحكومية، والجامعات، والمؤسسات التعليمية والصحية.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة التحول الرقمي والابتكار

بدأت هذه المرحلة منذ منتصف العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، ولا تزال مستمرة حتى الوقت الحاضر.

تتميّز هذه المرحلة بالتأثير العميق للتطورات التكنولوجية المتسارعة على ممارسات التسويق الداخلي، خاصة مع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف الذكية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، مما أحدث تحولًا جوهريًا في أساليب التواصل مع العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وإشراكهم.

كما برزت مفاهيم حديثة، مثل: التسويق الداخلي الرقمي، وتجربة الموظف ، وعلامة صاحب العمل ، والموظف كسفير للعلامة التجارية .

وقد أسهمت جائحة كوفيد-19، وما ترتب عليها من انتشار العمل عن بُعد والعمل الهجين، في تعزيز الحاجة إلى تطوير ممارسات التسويق الداخلي بما يتلاءم مع التحولات الجذرية في طبيعة وبيئة العمل .[1]

ومن خلال استعراض مراحل تطور التسويق الداخلي يتضح أن المفهوم لم يقتصر على كونه مجموعة أدوات أو برامج تشغيلية، بل تطور ليصبح إطارًا استراتيجيًا متكاملاً يرتبط بالسياسات التنظيمية والثقافة المؤسسية. كما يظهر أن التطورات التكنولوجية والضغوط البيئية مثل جائحة كوفيد-19، أسهمت في دفع المؤسسات لاعتماد ممارسات حديثة ومبتكرة، تضمن تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق جودة الخدمات وتعزيز التنافسية المؤسسية. ومن هنا، فإن فهم هذه المراحل يتيح للمنظمات تصميم استراتيجيات متطورة ومرنة للتسويق الداخلي تتماشى مع التحولات المستمرة في بيئة العمل.

(1) فرحات، عبد السيد سيد محمد، "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية"، 2017.

3.2 المبحث الثاني: مراحل وابعاد التسويق الداخلي

1.3.2 تمهيد:

يُعدّ التسويق الداخلي مدخلاً إدارياً حديثاً يقوم على اعتبار العاملين عملاء داخليين يجب الاهتمام باحتياجاتهم وتحفيزهم وتمكينهم، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم وجودة الخدمات المقدمة. ويتطلب تطبيق هذا المفهوم المرور بمراحل متسلسلة تبدأ بالتحليل والتخطيط، ثم تصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها، كما يستند إلى مجموعة من الأبعاد الأساسية مثل الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز، والعلاقات الإنسانية، وتقييم الأداء. ويهدف هذا المبحث إلى توضيح مراحل التسويق الداخلي وأبعاده بوصفها إطاراً متكاملاً يعزز رضا العاملين ويرفع كفاءة الأداء التنظيمي.

2.3.2 مراحل التسويق الداخلي :

يمر تطبيق التسويق الداخلي في أي مؤسسة ترغب في تبني هذا المفهوم بمراحل أو خطوات متسلسلة ومترابطة ومتكاملة، لكل منها أهميتها وضرورتها، ولا يمكن تجاوز أي مرحلة دون إتمامها بنجاح. وتشكل هذه المراحل مجتمعة ما يمكن تسميته بالدورة الكاملة أو العملية المتكاملة للتسويق الداخلي، والتي تبدأ من التخطيط والتحليل وتنتهي بالتقييم والتحسين المستمر. وفهم هذه المراحل وترتيبها المنطقي وما يجب القيام به في كل مرحلة أمر بالغ الأهمية لضمان نجاح تطبيق التسويق الداخلي وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية.

1- المرحلة الأولى: التحليل والتشخيص الشامل للوضع الحالي:

تبدأ المنظمة في هذه المرحلة بإجراء دراسة وتحليل معمق ودقيق للوضع الراهن لمواردها البشرية وبيئة العمل الداخلية ومستويات الرضا والالتزام والأداء الحالية. ويتم ذلك باستخدام أدوات ووسائل بحث متنوعة مثل الاستبيانات، والمقابلات الشخصية، والمجموعات البؤرية، والملاحظة المباشرة، وتحليل السجلات والبيانات المتاحة حول معدلات الدوران والغياب والشكاوى والتظلمات، بالإضافة إلى مؤشرات الأداء المختلفة

ويهدف هذا التحليل إلى الحصول على صورة واضحة ودقيقة عن نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها، ونقاط الضعف والمشكلات والتحديات التي يجب معالجتها، والفرص التي يمكن

استغلالها، والتهديدات المحتملة التي ينبغي الاستعداد لها والتعامل معها. كما تشمل هذه المرحلة تحديد احتياجات وتوقعات العاملين الفعلية في مختلف المجالات من خلال سؤالهم مباشرة والاستماع إليهم بجدية ودون إصدار أحكام مسبقة أو الاستهانة بما يقولونه.[1]

2- المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط الاستراتيجي ووضع الرؤية والأهداف:

في هذه المرحلة يتم وضع الرؤية والأهداف المحددة والقابلة للقياس والتحقيق والموزونة لبرنامج التسويق الداخلي، استنادًا إلى نتائج التحليل الذي تم في المرحلة السابقة. كما تحدد المنظمة بوضوح ما تريد تحقيقه من خلال تطبيق برنامج التسويق الداخلي، وما هي الأولويات والمجالات التي ستركز عليها.

تشمل هذه المرحلة صياغة رؤية واضحة وملهمة لما تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل. ومن المهم جدًا أن يشرك ممثلون عن العاملين أنفسهم في عملية التخطيط، وعدم الاقتصار على الإدارة العليا فقط، لضمان أن تعكس الخطط والبرامج فعليًا احتياجاتهم وتطلعاتهم الحقيقية، وليس مجرد تصورات الإدارة عما يحتاجونه أو يرغبون فيه[2].

3-المرحلة الثالثة: مرحلة تصميم وتطوير البرامج والسياسات للتسويق الداخلي:

تتطلب هذه المرحلة إبداعاً وابتكاراً كبيرين في تصميم برامج وأنشطة محفزة وفعالة في مختلف مجالات التسويق الداخلي. ومن أبرز هذه البرامج :[3]

- تطوير نظام شامل وعادل للحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، يربط بوضوح بين الأداء المتميز والمكافآت
- تصميم برامج تدريب وتطوير متنوعة ومستمرة تلبي الاحتياجات التدريبية المختلفة للعاملين
- بناء قنوات اتصال داخلية فعالة ومتعددة ومتنوعة، تستخدم أحدث التقنيات المتاحة
- تطوير نظام عادل ومنظم وشفاف لتقييم الأداء، يعتمد على معايير واضحة ومحددة مسبقاً تصميم برامج للتمكين والمشاركة في صنع القرارات، تمنح العاملين صوتاً حقيقياً وتأثيراً فعلياً على مجالات عملهم

---

(1) متاحن، سمير محمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 60-80

(2)أبو عودة، عطى الله عزة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص55-75 .

(3) مطابس، آمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص70-90

- برامج لتحسين بيئات العمل المادية والنفسية والاجتماعية
- برامج للرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين وأسرهم، وبرامج للترفيه.

يتضح من العرض السابق أن مراحل التسويق الداخلي تمثل إطاراً منهجياً متكاملاً يضمن الانتقال المنظم من تشخيص الواقع إلى بناء حلول عملية قابلة للتطبيق. فالتركيز على التحليل الدقيق في المرحلة الأولى يعكس إدراكاً لأهمية فهم البيئة الداخلية قبل اتخاذ أي قرارات تطويرية، إذ إن أي برامج أو سياسات لا تستند إلى تشخيص علمي دقيق قد تفقد فعاليتها أو لا تعالج المشكلات الحقيقية.

كما أن مرحلة التخطيط الاستراتيجي تُعد حلقة الوصل بين التحليل والتنفيذ، حيث يتم تحويل نتائج التشخيص إلى أهداف واضحة ورؤية مستقبلية محددة، مع التأكيد على أهمية إشراك العاملين في هذه العملية، بما يعزز قبولهم للبرامج ويزيد من التزامهم بتطبيقها.

أما مرحلة تصميم البرامج والسياسات، فهي تمثل الجانب التطبيقي للتسويق الداخلي، إذ تُترجم الرؤية والأهداف إلى مبادرات عملية تمس مختلف الجوانب المرتبطة بالعاملين، مثل التحفيز، والتدريب، والاتصال، والتمكين، وتحسين بيئة العمل. ويُلاحظ أن شمول هذه البرامج وتنوعها يعكس الطبيعة التكاملية للتسويق الداخلي، الذي لا يقتصر على جانب واحد، بل يعتمد على منظومة مترابطة من السياسات والممارسات.

وعليه، فإن نجاح التسويق الداخلي يتوقف على تكامل هذه المراحل وتسلسلها المنطقي، بحيث تشكل عملية مستمرة تبدأ بالتشخيص ولا تنتهي إلا بالتقييم والتحسين الدائم، بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز رضا العاملين وأدائهم.

3.3.2 أبعاد التسويق الداخلي:

يُعد التسويق الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين فيها، من خلال تبني فلسفة تسويقية موجهة نحو الداخل. ومع تطور هذا المفهوم، برزت الحاجة إلى تحديد الأبعاد الرئيسة التي يقوم عليها التسويق الداخلي، والتي تعكس الجوانب المختلفة لتطبيقه وقياسه داخل المنظمات.

وتُعد هذه الأبعاد بمثابة الإطار العام الذي يُمكّن الباحثين والممارسين من فهم طبيعة التسويق الداخلي بشكل أكثر عمقًا وشمولاً، إذ تبرز من خلالها مجالاته الأساسية مثل الاتصال الداخلي، والتحفيز، والتدريب، والتمكين، ودعم الإدارة العليا وغيرها من المكونات التي تسهم مجتمعة في بناء بيئة تنظيمية إيجابية تحقق الرضا الوظيفي والتميز في الأداء.

ومن هنا نستعرض الابعاد الرئيسية للتسويق الداخلي:

1- بعد عمليات الاختيار والتعيين:

يمثل بُعد الاختيار والتعيين نقطة البداية في علاقة المؤسسة بموظفيها، وهو البعد الذي يحدد إلى حدٍ كبير نجاح أو فشل جميع الجهود اللاحقة ضمن إطار التسويق الداخلي. وتعكس المقولة الإدارية الشهيرة "إذا اخترت الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة فقد حققت نصف النجاح" بوضوح أهمية هذا البعد.

ويبدأ الاختيار والتعيين الفعّال من خلال تحديد دقيق لاحتياجات الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمؤهلات والمهارات المطلوبة، وذلك بالاعتماد على تحليل شامل للوظائف الحالية والمستقبلية في المؤسسة. بعد ذلك، يتم وضع معايير واضحة ومحددة للاختيار تشمل المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات الفنية والشخصية، إضافة إلى القدرات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة[1]

فالاختيار هو المرحلة التي يتم فيها فرز المتقدمين للوظائف واختيار الأنسب بينهم قبل التعيين الفعلي. تشمل هذه العملية تحديد متطلبات الوظيفة، جذب المتقدمين، مراجعة طلباتهم، إجراء

(1) مطابس ,أمال ، مرجع سبق ذكره.

المقابلات والاختبارات اللازمة، وتقييم كفاءاتهم. بعد هذه الخطوات يتم اتخاذ القرار النهائي بعرض الوظيفة على الشخص الذي تم اختياره.[1]

وفي إطار فلسفة التسويق الداخلي، لا يقتصر الاختيار والتعيين على البحث عن الأشخاص ذوي المؤهلات والمهارات الفنية فحسب، بل يشمل أيضًا البحث عن من يتوافق مع ثقافة وقيم المنظمة، ويمتلك الاتجاهات والدوافع الإيجابية تجاه العمل والعملاء. فالموظف الذي يمتلك مهارات فنية عالية ولكنه لا يقدّر أهمية خدمة العملاء أو لا يتماشى مع ثقافة المنظمة، سيكون من الصعب تحفيزه وتطويره ليصبح موظفًا متميزًا. لذلك، تركز المنظمات الرائدة في التسويق الداخلي على تقييم الجوانب السلوكية والشخصية للمرشحين إلى جانب الجوانب الفنية والمهنية[2]

ومن الجوانب المهمة في هذا البعد استخدام أساليب حديثة وعلمية في عملية الاختيار، بدلاً من الاعتماد على الانطباعات الشخصية أو العلاقات أو الواسطة. وتشمل هذه الأساليب: المقابلات المقننة والمنظمة التي تعتمد على أسئلة محددة مسبقًا لجميع المرشحين، والمقابلات السلوكية التي تركز على خبرات المرشح ومواقفه السابقة، والاختبارات النفسية لقياس السمات الشخصية والقدرات العقلية، واختبارات المهارات والقدرات الفنية لتقييم مدى إتقان المرشح للمهارات المطلوبة، ومراكز التقييم التي تتضمن مجموعة من التمارين والمحاكاة لتقييم قدراته في مواقف مشابهة للواقع، بالإضافة إلى فحص المراجع والسجلات للتحقق من صحة المعلومات المقدمة من المرشح[3]

كما يشمل الاختيار والتعيين في إطار التسويق الداخلي جهودًا تهدف إلى تعزيز صورة المنظمة كجهة عمل جذابة ومرغوبة، وهو ما يُعرف بـ"العلامة التجارية لصاحب العمل". فالمنظمات التي تتمتع بسمعة طيبة كأماكن عمل متميزة، والتي توفر بيئة عمل محفزة وفرص تطوير ومزايا جديدة، تستطيع جذب أفضل المواهب والكفاءات في سوق العمل، وتمتلك القدرة على الاختيار من بين عدد كبير من المرشحين المؤهلين.

---

(1)أحمد، محمود، أثر التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة جامعة الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2025.

(2) الحمودي، عامر ، مرجع سبق ذكره.

(3) يس، فرح، وعبد الخير، فرح، مرجع سبق ذكره.

لبناء هذه السمعة الإيجابية، تستخدم المنظمات مختلف قنوات التواصل والترويج، مثل: الموقع الإلكتروني للمنظمة الذي يعرض ثقافتها وإنجازاتها وشهادات الموظفين الحاليين، ووسائل التواصل الاجتماعي لنشر قصص النجاح والفعاليات الداخلية، بالإضافة إلى معارض التوظيف والتعاون مع الجامعات والمعاهد للوصول إلى الاستراتيجيين الجدد. كما تلعب برامج الإحالة الداخلية دورًا في تشجيع الموظفين الحاليين على ترشيح معارفهم المؤهلين للعمل في المنظمة[1] ولا يقتصر الاختيار والتعيين على استقطاب الموظفين من خارج المنظمة فحسب، بل يشمل أيضًا الترقيات والتنقلات الداخلية للموظفين الحاليين. ومن المبادئ الأساسية للتسويق الداخلي إعطاء الأولوية للموظفين الحاليين عند وجود فرص وظيفية شاغرة بدل البحث مباشرة عن موظفين جدد من الخارج. ويحقق هذا النهج فوائد متعددة، فهو يعزز الولاء والانتماء لدى الموظفين الحاليين إذ يرون أن هناك فرصة حقيقية للتقدم والترقي داخل المنظمة، كما يتيح الاستفادة من الخبرات والمعارف المتراكمة لديهم نظراً لمعرفة الموظفين بثقافة المنظمة وسلوكياتها، بالإضافة إلى توفير الوقت والتكاليف المرتبطة بالبحث عن موظفين جدد وتدريبهم. ولضمان العدالة والشفافية في عملية التغطية والتنقل الداخلي، يجب أن تكون هناك معايير واضحة ومعلنة وأن تتاح الفرصة لجميع الموظفين المؤهلين للتقدم، مع التأكيد على أن تتم عملية الاختيار بشكل موضوعي بعيد عن المحسوبية والواسطة[2].

2- بعد برامج التدريب والتطوير:

يُعد التدريب والتطوير من أهم أبعاد التسويق الداخلي وأكثرها تأثيرًا على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. فإذا كان الاختيار والتعيين يضمن جذب الكفاءات المناسبة، فإن التدريب والتطوير يضمن صقل هذه الكفاءات والحفاظ عليها وتحديثها باستمرار لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا ومتطلبات المهارات الحديثة. ومن المبادئ الأساسية للتسويق الداخلي

(1) يحيي، فتحي وسام، "أثر تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2018، ص ص. 79-92.

(2) السياني، ماجد قاسم، "دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء: دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية"، مجلة رؤى الاقتصاد، 2021،ص ص. 699-712.

النظر إلى التدريب والتطوير ليس كتكلفة يجب الحد منها أو كنشاط يمكن تأجيله، بل كاستثمار استراتيجي في رأس المال البشري للمنظمة، يعود بفوائد كبيرة على المدى المتوسط والطويل[1].

فالتدريب هو عملية تهدف إلى صقل مهارات الأفراد وتعزيز قدراتهم، ليصبحوا أكثر كفاءة وفعالية في أداء مهامهم، بما يدعم تحقيق أهداف المنظمة بشكل مستمر. كما يمثل التدريب أداة أساسية ضمن استراتيجيات التسويق الداخلي، حيث يلعب دوراً محورياً في تطوير العاملين وتحسين الأداء العام للمنظمة. [2]

يبدأ التدريب والتطوير الفعال بإجراء تقنين شامل ودقيق للاحتياجات التدريبية وهي العملية التي تساعد على تحديد الفجوات بين المهارات والمعارف الحالية للموظفين وتلك المطلوبة لأداء وظائفهم بكفاءة عالية أو للاستعداد لوظائف مستقبلية ويتم تحديد هذه الاحتياجات على ثلاثة مستويات المستوى التنظيمي يحدد الاحتياجات العامة للمنظمة ككل بناء على استراتيجياتها وأهدافها والتغيرات المتوقعة في بيئة العمل والمستوى الوظيفي يحدد المهارات والمعارف المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة وظائف وذلك من خلال تحليل الوظائف ومتطلباتها والمستوى الفردي يحدد احتياجات كل موظف على حدة من خلال مراجعة تقييم أدائه ومناقشته بشأن طموحاته ومساره الوظيفي[3]

وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية يتم تصميم وتطوير برامج تدريبية متنوعة وشاملة تغطي مختلف المجالات والمستويات وتشمل برامج التدريب الفني والتقني التي تركز على تطوير المهارات المتخصصة المرتبطة بطبيعة العمل مثل التدريب على استخدام البرامج والأنظمة والمعدات وتعلم تقنيات وأساليب عمل جديدة والحصول على شهادات نهائية متخصصة وكذلك برامج تطوير المهارات الإدارية والقيادية للمديرين والمشرفين والموظفين الذين يعدون لتولي مناصب قيادية وتشمل موضوعات مثل التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز وإدارة الفرق واتخاذ القرارات وإدارة المشاريع وإدارة التغيير والتفكير الاستراتيجي وهناك أيضا برامج تطوير المهارات

---

(1) الدليمي، محمد عبيد ، مرجع سبق ذكره.

(2) بوحاتم، لخضر، "التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا"، مجلة الاقتصاد الجديدة، العدد 1، 2022، ص ص. 320–330.

(3) حشاد، محمد عزت، وآخرون، "أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي في الفنادق ووكالات السفر: الدور الوسيط لمشاركة المعرفة"، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، 2023، ص ص. 15–30.

الشخصية والسلوكية مثل الاتصال الفعال والتفكير الإبداعي والذكاء العاطفي وإدارة الوقت والتعامل مع الضغوط وحل المشكلات والعمل الجماعي[1]

ومن الجوانب المهمة في هذا البعد استخدام أساليب تدريبية متنوعة وحديثة تتناسب مع طبيعة المحتوى وخصائص المتدربين والموارد المتاحة فبالإضافة إلى الأساليب التقليدية مثل المحاضرات وورش العمل هناك أساليب أكثر تفاعلية وفاعلية مثل التدريب العملي أثناء العمل On-The-Job Trainingحيث يتعلم الموظف من خلال ممارسة العمل الفعلي تحت إشراف وتوجيه مدرب مؤهل والتعليم الإلكتروني E-Learning الذي يتيح للموظفين التعلم في أي وقت ومن أي مكان عبر الإنترنت والتعليم المدمج Blended Learning الذي يجمع بين التدريب الحضوري والإلكتروني ودراسة الحالة التي تعرض مواقف حقيقية أو افتراضية ليتم تحليلها ومناقشتها ولعب الأدوار Role Playing الذي يحاكي مواقف العمل الحقيقية والمحاكاة[2] Simulationالتي تستخدم برامج كمبيوتر لمحاكاة بيئات عمل

ولا يقتصر بعد التدريب والتطوير على البرامج الرسمية للمنظمة فقط بل يشمل أيضا أساليب التطوير غير الرسمية مثل الإرشاد والتوجيه المهني Mentoring Coaching حيث يتم إسناد موظف جديد أو أقل خبرة إلى موظف أكثر خبرة وكفاءة ليقوم بتوجيهه ونصحه ومساعدته على التطور المهني كما يشمل التدوير الوظيفي Job Rotation حيث ينتقل الموظف بين عدة وظائف مختلفة لفترات زمنية محددة مما يوسع مداركه ويطور مهاراته ويعمق فهمه للمنظمة ككل ويشمل أيضا التعليم الذاتي حيث توفر المنظمة للموظفين إمكانية الوصول إلى مصادر المعرفة المختلفة مثل المكتبات الإلكترونية والدوريات المتخصصة والندوات والمجتمعات والدورات المفتوحة على الإنترنت وتشجعهم على التعلم المستمر وتطوير أنفسهم باستمرار[3]

ومن الأمور الحاسمة لنجاح برامج التدريب والتطوير هو تقييم أثرها وفعاليتها بشكل منهجي ومستمر، إذ تنفق العديد من المنظمات مبالغ كبيرة على البرامج التدريبية دون أن تقيس فعليًا

---

(1) بوران، إبراهيم، وآخرون، "التسويق الداخلي كتوجه لتنمية الإبداع في المؤسسة"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2022، ص ص. 469–484.

(2) شرقي، منصف، وآخرون، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية لدى البنك الوطني الجزائري في مدينة قسنطينة"، مجلة إضافات اقتصادية، 2022، ص ص. 8–14.

(3) عمرون، سارة، وجيطلي، محمد الصغير، "أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء موظفين بنك بدرة لوكالة قائمة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 2016، ص ص. 1–26.

مدى استفادة الموظفين منها وأثرها على أدائهم الفعلي في العمل، ويتم التقييم على عدة مستويات وفق نموذج كير باتريك، حيث يشمل تقييم ردة الفعل (Reaction) لقياس مدى استجابة المتدربين للبرنامج ومدى استمتاعهم به، وتقييم التعلم (Learning) لقياس مدى اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات المستهدفة، وتقييم السلوك (Behavior) لقياس مدى تطبيق المتدربين لما تعلموه في عملهم الفعلي وتغيير سلوكهم وأدائهم، وأخيرًا تقييم النتائج (Results) لقياس الأثر النهائي للتدريب على مؤشرات الأداء التنظيمي مثل الإنتاجية والجودة ورضا العملاء والربحية[1].

3- بعد برامج التحفيز المادي والمعنوي:

يمثل التحفيز المادي والمعنوي البعد الثالث الأساسي في التسويق الداخلي، ويهدف هذا البعد إلى تشجيع الموظفين على بذل أقصى جهودهم وتحقيق أفضل أداء ممكن من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية وربط المكافآت بالأداء الفعلي. فالموظفون، مثل العملاء الخارجيين، يبحثون عن القيمة المضافة التي يحصلون عليها مقابل ما يقدمونه من جهد ووقت وطاقة. وعندما يشعر الموظف بأن ما يحصل عليه من عوائد ومكافآت يتناسب مع جهوده أو يتجاوزها، يصبح أكثر رضا والتزامًا وحماسًا للعمل. أما إذا شعر بعدم العدالة أو بعدم تقدير جهوده بالشكل المناسب، فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط وانخفاض الدافعية والأداء[2]

وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين[3]:

- الحوافز المادية: هي تلك التي تلبي الاحتياجات المادية للفرد، وتشمل أشكالًا متعددة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، المكافآت، والزيادات السنوية
- الحوافز المعنوية: تهدف إلى تلبية الاحتياجات النفسية والمعنوية للفرد، فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، إذ لا يمكن تحقيق استقرار وفعالية العامل بمجرد تلبية الاحتياجات المادية، بل يجب أن يتم تلبية كلا النوعين من الاحتياجات بشكل متكامل.

وتشمل أهم أنواع الحوافز ما يلي:

---

(1) فراح، أسامة، وعبد العزيز، رحمة، "التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، 2021، ص ص. 131–144.

(2) مطابس آمال ، مرجع سبق ذكره.

(3) سفيان، أسماء، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين"، جامعة محمد خيضر، 2016، ص ص. 46–46.

- حوافز مرتبطة بالعمل: مثل توفير عمل مناسب يتوافق مع قدرات الفرد، إتاحة فرص الترقية، وتمكين المشاركة في عمليات الإدارة.
- حوافز متعلقة ببيئة العمل: وتشمل التعاون مع الزملاء، وجود بيئة عمل ملائمة، ظروف عمل جيدة، والإشراف الفعال

كما يجب أن يرتبط نظام التحفيز والمكافآت بعدة خصائص أساسية لضمان فعاليته. أولاً، العدالة والإنصاف، بحيث يشعر جميع الموظفين أن الحوافز تُوزع بطريقة عادلة وموضوعية بناءً على معايير واضحة، وليس بناءً على المحسوبية أو العلاقات الشخصية. ثانياً، الوضوح والشفافية، بحيث يعرف كل موظف بالضبط المعايير التي سيتم تقييمه على أساسها والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق أهدافه. ثالثاً، التنوع، بحيث يقدم النظام مزيجاً متوازناً من الحوافز المادية والمعنوية، قصيرة وطويلة الأجل، فردية وجماعية لتلبية الاحتياجات المختلفة للموظفين. رابعاً، التوقيت المناسب، حيث تُقدم المكافآت في أقرب وقت ممكن بعد الإنجاز للحفاظ على قيمتها التحفيزية[1].

كما يجب أن يرتبط نظام التحفيز بشكل واضح ومباشر بالأداء وفقًا لمبدأ الأجر مقابل الأداء. فالمكافآت التي تُمنح للجميع بغضّ النظر عن أدائهم، أو التي تُقدّم بناءً على الأقدمية فقط، لا تحقق الغرض التحفيزي المطلوب، بل قد تؤدي إلى نتائج عكسية؛ حيث يشعر الموظفون المتميزون بالظلم والإحباط عندما يرون أن زملاءهم الأقل أداءً يحصلون على المكافآت نفسها. ولذلك فإن ربط الحوافز بالأداء يحقق عدة فوائد، منها: تحفيز الموظفين على بذل جهود أكبر لتحسين أدائهم، وإرسال رسالة واضحة بأن التميز والإنجاز يحظيان بالتقدير والمكافأة، وتوجيه سلوك الموظفين نحو الأهداف التنظيمية المهمة، إضافةً إلى جذب واستقطاب الكفاءات المتميزة التي تثق بقدرتها على تحقيق أداء عالٍ والحصول على مكافآت مجزية[2].

4- بعد تنمية العلاقات الإنسانية للموظفين

العلاقات الإنسانية تعني الطرق والوسائل التي تساعد على تحسين الاستماع وتبادل المعلومات بين العاملين، وتعزيز العمل الجماعي، وتنمية قيم المنظمة. يساهم في فهم أهداف المنظمة

(1)عبد العاطي، دينا، وأبوزيد، محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص، 373–446

(2) السيّاني، ماجد قاصم عبدو مرجع سبق ذكره ، ص ص. 699–712.

وقراراتها، وتوضيحها للجميع، كما يسهل توزيع المهام وحل المشكلات ومتابعة الإنجازات. من أهم سمات الاتصال الفعّال: سرعة نقل المعلومات، وضوح الرسائل، واستخدام طرق متنوعة للتواصل[1]

كما يشمل بُعد العلاقات الإنسانية تشجيع المشاركة والتمكين، حيث يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ويُمنحون الثقة والصلاحيات اللازمة لإنجاز مهامهم دون رقابة صارمة أو تدخل مستمر من الإدارة. فالموظفون الذين يشعرون بأنهم شركاء في النجاح وليسوا مجرد منفذين للأوامر يكونون أكثر التزاماً وولاءً وإبداعاً. كما يشمل ذلك توفير السلطة، حيث يُمنح الموظفون المسؤولية والصلاحية لاتخاذ قرارات معينة ضمن نطاق عملهم، مما يعزز شعورهم بالأهمية والثقة ويطور مهاراتهم الإدارية. ويتضمن أيضًا بناء روح الفريق الواحد من خلال تشجيع التعاون بدلاً من التنافس الفردي، وتشكيل فرق عمل متنوعة ومتكاملة، وتنظيم أنشطة بناء الفريق Team Building التي تقوي العلاقات وتعزز الانسجام بين أعضاء الفريق[2]

5- بعد تقييم الأداء الوظيفي:

تقييم أداء الموظفين يعني معرفة مدى قدرتهم على أداء المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المطلوبة، ومعرفة تقدمهم في العمل وإمكانية استفادتهم من فرص الترقية وزيادة الرواتب. كما يهدف إلى جمع معلومات دقيقة عن العاملين تساعد في فهم أدائهم وتحليل نقاط القوة والضعف لديهم خلال فترة زمنية محددة، بما يسهم في تحسين جودة العمل واتخاذ القرارات المناسبة.[3]

ولكي يكون تقييم الأداء فعالاً ومفيداً في إطار التسويق الداخلي، يجب النظر إليه لا كأداة للعقاب أو التهديد، بل كوسيلة لدعم الموظفين ومساعدتهم على تحسين أدائهم وتطوير مساراتهم المهنية. ويقوم التقييم الفعّال على وضع معايير أداء واضحة ومحددة وقابلة للقياس لكل وظيفة، بحيث يعرف كل موظف بدقة ما هو متوقع منه وكيف سيتم تقييمه. ويجب أن تُستمد هذه المعايير من وصف الوظيفة ومن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وأن تركز على النتائج والسلوكيات المهمة، وأن تكون واقعية وقابلة للتحقيق. ويفضّل أن يشارك الموظف نفسه في

(1)محمود ، أحمد . مرجع سبق ذكره ,ص163

(2)فرح أسامة، وعبد العزيز رحمة، مرجع سبق ذكره، صـ ص131-144.

(3) حربي، عصام، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين"، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، 2013-2014، ص 60

وضع هذه المعايير وأهداف أدائه من خلال نقاش مباشر مع مديره في بداية فترة التقييم، مما يعزز شعوره بالملكية والالتزام تجاه هذه الأهداف.[1]

ومن الجوانب المهمة لتحسين فعالية وموضوعية التقييم استخدامُ مصادر متعددة للمعلومات، وهو ما يُعرف بالتقييم متعدّد المصادر أو التقييم بزاوية 360 درجة. ففي التقييم التقليدي يقوم المشرف المباشر فقط بتقييم الموظف، مما يجعله عرضةً للتحيزات الشخصية أو لعدم الإلمام الكامل بكل جوانب أداء الموظف. أمّا في التقييم بزاوية 360 درجة فيتم جمع المعلومات من مصادر متعددة تشمل المشرف المباشر، والزملاء في نفس المستوى، والمرؤوسين في حالة المديرين، والعملاء الداخليين أو الخارجيين، بالإضافة إلى التقييم الذاتي الذي يُقدّمه الموظف نفسه. ويسهم هذا التنوع في مصادر التقييم في تقديم صورة أشمل وأكثر موضوعية عن أداء الموظف، كما يقلّل من تأثير التحيزات الفردية.[2]

وأخيراً، يجب استخدام نتائج تقييم الأداء بطريقة عادلة وأخلاقية في اتخاذ كافة القرارات الإدارية المتعلقة بالموظفين. فالتقييم يشكل أساساً موضوعياً لاتخاذ قرارات الترقية، حيث يتم ترقية الموظفين الأكفاء وذوي الأداء المتميز إلى مناصب أعلى. كما يعد التقييم أساساً لتحديد المكافآت والعلوات، بما يضمن حصول الموظفين المتميزين على مكافآت مالية مناسبة. ويستخدم أيضاً لتحديد احتياجات التدريب والتطوير لكل موظف بناءً على نقاط الضعف التي ظهرت في التقييم.

وفي الحالات الصعبة، قد يكون التقييم مرجعاً لاتخاذ قرارات النقل أو إنهاء الخدمة، لكن ذلك يكون بعد استنفاد جميع الفرص الأخرى للتحسين. والأهم أن تكون جميع هذه القرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة من نظام تقييم عادل وشفاف، وليس على الانطباعات الشخصية أو العلاقات أو المحسوبية.[3]

---

(1) مطاحن، سلوى محمود محمد، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن، 2010

(2) محمد بن جود الله الجباري، دور التسويق الداخلي في تدعيم الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصحية في المملكة العربية السعودية، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، 2024، ص 845–923.

(3) طلعت، أسعد عبد الحاميد البنا "أثر أدوات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين" دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي. المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، 2025، ص. 553–591.

يتضح من العرض السابق أن أبعاد التسويق الداخلي تمثل منظومة متكاملة من الممارسات والسياسات التي تبدأ منذ اللحظة الأولى لانضمام الموظف إلى المنظمة ولا تنتهي إلا بتقييم أدائه وتطويره بصورة مستمرة. فهذه الأبعاد لا تعمل بشكل منفصل، بل يرتبط كل بُعد منها بالآخر في إطار تكاملي يهدف إلى تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وتوقعات العاملين.

فبُعد الاختيار والتعيين يشكل الأساس الذي تُبنى عليه بقية الأبعاد، إذ إن استقطاب الأفراد المناسبين من حيث الكفاءة والتوافق القيمي يسهم في تسهيل عمليات التدريب والتحفيز والتمكين لاحقاً. أما بُعد التدريب والتطوير فيمثل استثماراً طويل الأجل في رأس المال البشري، ويعكس توجه المنظمة نحو بناء قدرات مستدامة تواكب التغيرات البيئية والتكنولوجية. في حين يُعد بُعد التحفيز المادي والمعنوي الآلية التي تضمن استمرارية الأداء المتميز من خلال إشباع احتياجات العاملين وتعزيز شعورهم بالعدالة والتقدير.

كما أن تنمية العلاقات الإنسانية والاتصال الفعّال تعزز مناخ الثقة والتعاون داخل المنظمة، وهو ما يشكل بيئة داعمة لتطبيق بقية أبعاد التسويق الداخلي بكفاءة. ويأتي تقييم الأداء ليغلق الحلقة الإدارية من خلال توفير تغذية راجعة موضوعية تُستخدم في التحسين المستمر واتخاذ القرارات الإدارية العادلة.

وعليه، فإن أبعاد التسويق الداخلي تمثل إطاراً شاملاً ومترابطاً يعكس الطبيعة الاستراتيجية لهذا المفهوم، حيث يسهم تطبيقها المتكامل في بناء بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الرضا الوظيفي، ورفع مستويات الالتزام والأداء، بما يحقق في النهاية التميز التنظيمي والاستدامة.

4.2 المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي ومعوقات تطبيقه وعوامل نجاحه

1.4.2 تمهيد:

يمثل هذا المبحث امتدادًا منطقيًا لما سبق عرضه من أبعاد ومراحل التسويق الداخلي، إذ ينتقل من الإطار المفاهيمي إلى المستوى التطبيقي من خلال استعراض أبرز النماذج التي جسّدت هذا المفهوم في مؤسسات متنوعة، ثم تحليل التحديات التي قد تعيق تطبيقه، والعوامل التي تسهم في نجاحه واستدامته. ويهدف هذا العرض إلى تقديم رؤية متكاملة تساعد على فهم كيفية توظيف التسويق الداخلي في الواقع العملي، مع مراعاة خصوصية البيئة التنظيمية الليبية، تمهيدًا لبناء إطار تطبيقي ملائم يدعم الأداء المؤسسي من الداخل.

2.4.2 نماذج التسويق الداخلي:

تُظهر التجارب المؤسسية المعاصرة أن التسويق الداخلي لم يَعُد يُمارس بوصفه نشاطًا وظيفيًا محدودًا، بل أصبح يُشكّل ركيزة استراتيجية تُسهم في بناء التماسك الداخلي، وتحقيق التميز المؤسسي، وتعزيز الولاء والانتماء. وقد تنوّعت نماذج التطبيق بحسب طبيعة المؤسسة، ودرجة نضجها الإداري، والسياق الثقافي والتنظيمي، مما أفرز مجموعة من التجارب الرائدة التي يُمكن الاستفادة منها في بناء نموذج ملائم للسياق الليبي.

1.2.4.2 نموذج بيري للتسويق الداخلي:

تتمثل خصائص نموذج بيرى فيما يلى :[1]

1- معاملة الموظفين كزبائن:

التأكيد الأساسي في نموذج بيري هو أن معاملة الموظفين كما لو كانوا زبائن يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم. عندما يشعر الموظف بأنه محل تقدير واهتمام، يزيد اهتمامه بجودة الخدمة التي يقدمها، مما ينعكس إيجابياً على أداء المؤسسة.

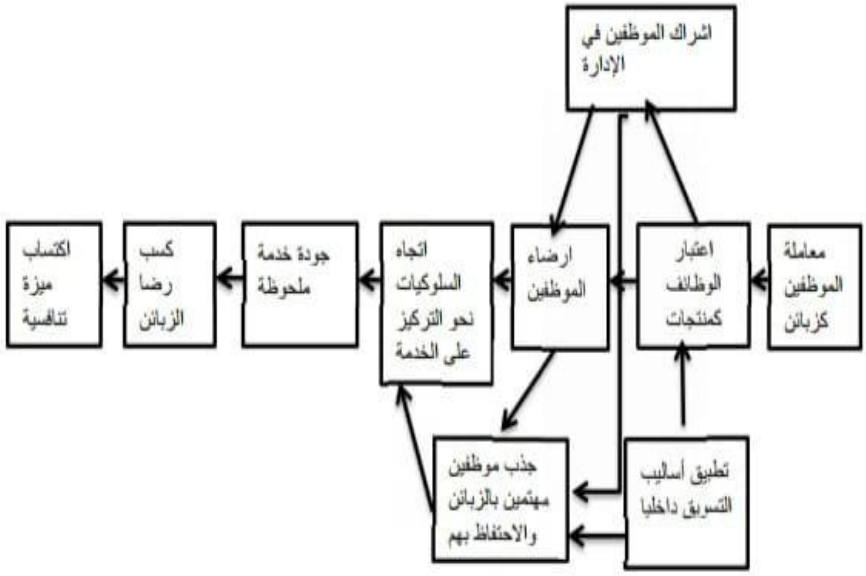
2- تحسين جودة الخدمة:

(1) بوسطة، عائشة "تطبيقات التسويق الداخلي أثرها على تنمية ولاء الزبائن " دراسة حالة علي مؤسسة اتصالات الجزائر(2024-2025)، ص 20

الموظفون الذين يُنظر إليهم كزبائن يصبح لديهم دافع أكبر لتقديم خدمة متميزة، ما يعزز رضا العملاء النهائيين ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق.

3- الوظائف كمنتجات:

يعتبر نموذج بيري أن كل وظيفة داخل المؤسسة تشبه أي منتج من منتجات المؤسسة، مما يعني ضرورة تصميمها وتقديمها بطريقة تلبي احتياجات الموظف، مثل أي منتج يهدف لإرضاء الزبون. وانخفاض كبير في معدلات دوران الموظفين، مما جعلها نموذجًا يُحتذى به في إدارة رأس المال البشري



شكل رقم (2) يبين نموذج بيري للتسويق الداخلي

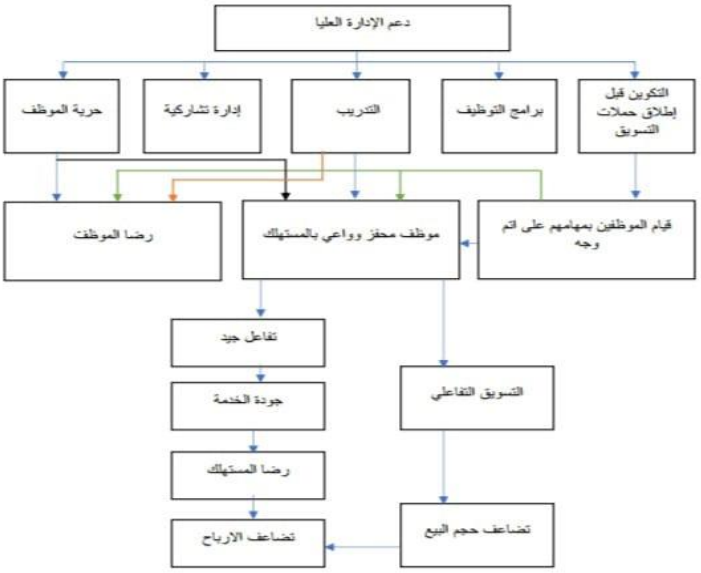
المصدر : عائشة بوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

2.2.4.2 نموذج جرونرس للتسويق الداخلي:

يعتمد هذا النموذج على مبدأ توجيه الموظفين نحو العملاء والاهتمام بهم، بما يضمن تقديم خدمة متميزة وزيادة المبيعات، وبالتالي تحقيق أرباح أكبر. وتتمثل خصائص هذا النموذج في:

1. تكثيف ممارسات التدريب واتباع أسلوب إدارة تعاوني للحصول على موظفين ملتزمين ومهتمين بتلبية احتياجات العملاء.
2. منح الموظفين حرية أكبر في تقديم الخدمة، مما يعزز قدرتهم على التعامل بفاعلية مع العملاء.

3. إعلام الموظفين بأي تغييرات في استراتيجيات وحملات التسويق قبل مباشرة التعامل مع العملاء، بهدف ضمان إدراكهم وفهمهم لدورهم في تقديم الخدمة وتسويق.



شكل رقم (3) يبين نموذج جرونرس للتسويق الداخلي

المصدر: ابومعقل الصديق، مرجع سبق ذكره، ص 25

3.2.4.2 نموذج رفيق وأحمد:

يقدم نموذج رفيق وأحمد رؤية مفصلة وشاملة للتسويق الداخلي، حيث يميز بين ثلاثة مستويات للتطبيق:

1- المستوى الأول: التسويق الداخلي على مستوى المعاملات:

يركز هذا المستوى على تمكين الموظفين من تقديم خدمة متميزة في تعاملاتهم اليومية مع العملاء، مما يعزز جودة الأداء المباشر والرضا الفوري للعملاء.

2- المستوى الثاني: التسويق الداخلي على مستوى البرامج:

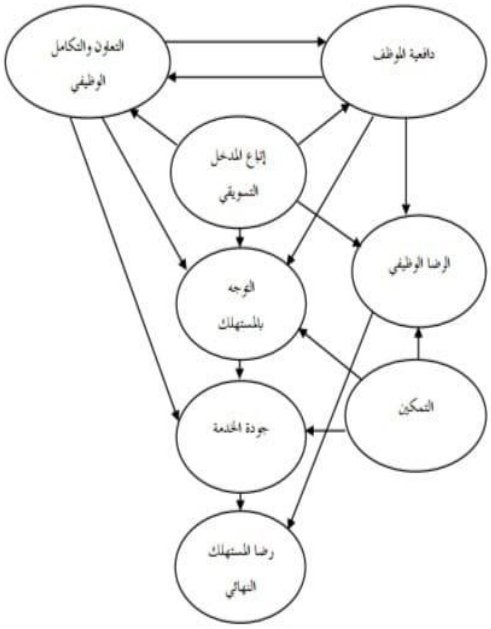
يشمل تصميم وتنفيذ برامج محددة تهدف إلى تحسين بعض جوانب الأداء أو السلوك الوظيفي لدى الموظفين، مثل برامج التدريب أو الحوافز والتطوير المهني.

3- المستوى الثالث: التسويق الداخلي على المستوى الاستراتيجي:

ينظر هذا المستوى إلى التسويق الداخلي كجزء لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويربطه بأهدافها طويلة المدى، بحيث يصبح أداة لدعم التوجهات الاستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية.

ويؤكد هذا النموذج على أهمية التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية، وخاصة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق، لضمان فاعلية تطبيق التسويق الداخلي وتحقيق الأثر المرجو على أداء المؤسسة.[1]

كما طور كل من رفيق وأحمد نموذجاً يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي، مستفيدين من النموذجين السابقين. يعتمد النموذج على العلاقة المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، ويبرز أهمية عنصر التفويض (التنكين) كعنصر أساسي لتفعيل مفهوم التسويق التفاعلي. إذ يتطلب التسويق التفاعلي أن يتمتع موظفو الخطوط الأمامية بدرجة من الحرية في أداء مهامهم، مما يمكنهم من تلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل أفضل.[2].



شكل رقم (4) يبين نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي

المصدر: بومعقل الصديق ,مرجع سيق ذكره، ص26

(1) مطابس ,.أمال ,مرجع سبق ذكره

(2) بومعقل، أبوبكر الصديق "أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين "دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر (2021-2022).

4.2.4.2 نموذج شركةٍ SASبيئة العمل كأداة تسويقية داخلية :

تُعدّ شركة SAS من أبرز المؤسسات التي فعّلت التسويق الداخلي من خلال بناء بيئة عمل محفزة ومستدامة. فقد اعتمدت على مزيج متكامل من التحفيز الذكي، والتدريب المستمر، والتمكين الوظيفي، والقيادة الداعمة، حيث وفّرت بيئة مرنة تُراعي التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتُقدّم مزايا صحية وتعليمية، وتُشجّع على الابتكار. وقد انعكس ذلك في تحقيق معدلات رضا وظيفي مرتفعة، وانخفاض كبير في معدلات دوران الموظفين، مما جعلها نموذجًا يُحتذى به في إدارة رأس المال البشري[1].

5.2.4.2 نموذج الخدمة تبدأ من الداخل في قطاع الرعاية الصحية:

تُجسّد Mayo Clinic نموذجًا متقدمًا في دمج التسويق الداخلي ضمن فلسفة الخدمة. فقد اعتمدت على التواصل الداخلي الفعّال، وترسيخ القيم المؤسسية، وتفعيل القيادة التحويلية، من خلال تنظيم اجتماعات تشاركية، وسرد قصص النجاح، وتمكين الفرق الطبية والإدارية من اتخاذ القرار. وقد ساهم هذا النموذج في تحسين تجربة المريض، وتعزيز تماسك الفرق، ورفع مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين، مما انعكس إيجابًا على جودة الرعاية الصحية المقدّمة[2].

6.2.4.2 نموذج قوقل الإبتكار من الداخل إلي الخارج:

تعد من أبرز المؤسسات التي جعلت من التسويق الداخلي رافعة للابتكار. فقد فعّلت عناصر التعلّم المستمر، والتحفيز، والقيادة التحويلية، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة. اعتمدت على منصات اقتراحات داخلية، وحرية المبادرة، وتقييم تشاركي، مما أتاح للموظفين التعبير عن أفكارهم، والمشاركة في تطوير المنتجات، وتحسين العمليات. وقد ساهم هذا النموذج في تعزيز الابتكار، وجذب الكفاءات، وتحقيق أداء مؤسسي استثنائي[3].

7.2.4.2 نموذج جامعة ولاية أريزونا – التسويق الداخلي في التعليم العالي:

تُقدّم جامعة ولاية أريزونا نموذجًا تطبيقيًا يُراعي خصوصية البيئة الأكاديمية. لقد استفادت من عناصر التدريب، والتمكين، والتواصل، وترسيخ القيم، من خلال ورش عمل تطوير موحدة،

---

(1) Berry, L. L. (1981). Reference previously cited, pp. 33–40.

(2) Berry, L. L. (1981). Reference previously cited, p. 45.

(3) Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education, 35–33 .ص.

ومنصات رقمية للتفاعل، وشراكة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في صنع الابتكار. وقد ساهم هذا النموذج في رفع مستوى الأداء الأكاديمي، والفعالية التفاعلية، وجودة التعليم، مما يجعل الجامعة من المؤسسات التعليمية المبتكرة في الولايات المتحدة[1].

تُبرز هذه النماذج أن التسويق الداخلي لا يُمارس بوصفة موحّدة، بل يتكيّف مع طبيعة المؤسسة، وسياقها الثقافي، ونضجها الإداري. كما أن نجاحه لا يتحقق بتفعيل عنصر واحد، بل بتكامل العناصر وتفاعلها، لبناء ثقافة تنظيمية تُكرّس الانتماء، وتحفّز على الابتكار، وتُراعي التنوع المؤسسي[2].

وتشير هذه التجارب أيضًا إلى أن المؤسسات الرائدة لا تكتفي بتطبيق عناصر التسويق الداخلي، بل تُدمجها ضمن رؤيتها الاستراتيجية، وتُكرّسها في ثقافتها التنظيمية، وتُفعّلها بشكل دوري، مما يُحوّل التسويق الداخلي من ممارسة وظيفية إلى فلسفة إدارية تُبادر إلى التحفيز، وتُكرّس التمكين، وتُحوّل رأس المال البشري إلى محرّك فعلي للنجاح المؤسسي[3].

كما أن تحليل هذه النماذج يُمهّد لتصميم إطار تطبيقي يُناسب السياق الليبي، ويراعي خصوصيات المؤسسات التعليمية، والمجتمع الثقافي، والبيئة التنظيمية، ويسهم في بناء مزيج داخلي فعّال يُكرّس التمكين، ويُعزّز من جودة الأداء، ويُحفّز الجامعات الليبية على بناء بيئات أكاديمية تُشجّع الانتماء، وتُعزّز الإبداع، وتُكرّس التميز.

وبالتالي، تُبرز نماذج التسويق الداخلي، سواء في الطروحات النظرية لبيري وجرونروس ورفيق وأحمد، أو في التطبيقات العملية داخل مؤسسات رائدة في مجالات التقنية والصحة والتعليم، أن هذا المفهوم لم يعد يقتصر على كونه نشاطًا إداريًا لتحسين الرضا الوظيفي، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا متكاملًا يقوم على تمكين العاملين، وتعزيز الاتصال الداخلي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للأداء والابتكار. ورغم اختلاف البيئات التنظيمية، فإن القاسم المشترك بين هذه النماذج يتمثل في اعتبار العنصر البشري محور النجاح المؤسسي، وأن جودة الخدمة والتميز الخارجي ينطلقان أساسًا من بيئة داخلية محفزة ومنسجمة مع الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

---

(1)Vignare, K., Tesene, Reference previously cited.

(2)Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. European Journal of Marketing, 37 (9), 1177–1186.

(3)Berry, L. L. (1981). ( ) Berry, L. L., Reference previously cited, 3 (1), 33–40.

3.4.2 معوقات تطبيق التسويق الداخلي وعوامل نجاحه:

1.3.4.2 معوقات تطبيق التسويق الداخلي:

رغم ما يحمله التسويق الداخلي من وعود استراتيجية في تعزيز الأداء المؤسسي، وتحقيق الفعالية التنظيمية، ورفع مستويات الرضا والانتماء، إلا أن تطبيقه في الواقع العملي لا يخلو من تحديات بنيوية وثقافية وإدارية تُعيق تفعيله الكامل، وتُفرغه جزئيًا من مضمونه، حيث أن المؤسسات التي تسعى إلى ترسيخ التسويق الداخلي كممارسة استراتيجية لا تُواجه فقط صعوبات في التصميم والتنفيذ، بل تصطدم بجملة من المعوّقات الهيكلية والسلوكية التي تُحدّ من تأثير هذا التوجّه، وتُقلّل من مساهمته في بناء بيئة عمل محفزة، متماسكة، ومنتجة.

ويُعدّ هذا المبحث تتويجًا تحليليًا لما سبقه من عرض نظري ونماذج تطبيقية، حيث يُسلّط الضوء على أبرز المعوّقات التي تُواجه المؤسسات عند محاولة تفعيل مزيج التسويق الداخلي، سواء على مستوى القيادة، أو الثقافة التنظيمية، أو البنية التحتية، أو أدوات القياس والتقييم، بالإضافة انه يُركّز على السياقات التنظيمية المشابهة للبيئة الليبية، التي تتّسم بخصوصيات ثقافية وإدارية تستدعي نماذج تكيّفية لا نمطية، تُراعي الواقع المحلي، وتُعيد صياغة المفاهيم بما يتناسب مع طبيعة المؤسسات التعليمية والإدارية في ليبيا.

ومن خلال هذا التحليل، يُمكن فهم الأسباب التي تحول دون تحقق الأثر المرجو من التسويق الداخلي، وتحديد المتطلبات اللازمة لتجاوزه، مما يُمهّد للانتقال إلى الدراسة الميدانية في الفصل الثالث، التي ستُقيّم واقع التسويق الداخلي في القطاع الجامعي الليبي، وتُحدّد فرص التطوير، ونقاط المقاومة، ومداخل التفعيل الفعّال، بما يُسهم في بناء منظومة داخلية تُكرّس الانتماء، وتحفّز الأداء، وتُوجّه الطاقات نحو التميز المؤسسي من الداخل.

1- ضعف القناعة القيادية بأهمية التسويق الداخلي:

يعد ضعف القناعة القيادية بأهمية التسويق الداخلي من أبرز التحديات التي تعيق تفعيله داخل المؤسسات، خاصة في القطاعات الحكومية والمؤسسات ذات الطابع الإداري التقليدي. ففي كثير من الحالات لا يزال يُنظر إلى التسويق الداخلي بوصفه نشاطاً ثانوياً أو ترفاً إدارياً لا يُقارن بأهمية التسويق الخارجي أو العمليات التشغيلية. ويعكس هذا التصور وجود خلل في فهم الدور

الاستراتيجي للتسويق الداخلي، مما يؤدي إلى تهميشه في الهيكل المؤسسي وتجاهله عند تخصيص الموارد، وبالتالي يفقد فاعليته ويتحوّل إلى مبادرات متفرقة وغير مؤثرة.[1]

إن غياب القناعة القيادية بالتسويق الداخلي ينعكس سلباً على ثقافة المؤسسة، إذ يرسل للموظفين رسالة بأن الاهتمام بهم ليس أولوية، ويجعل أدوات مثل التواصل والتحفيز والتدريب مجرد إجراءات شكلية. ونتيجة لذلك تتراجع مستويات الانتماء، ويزداد معدل دوران الموظفين، وتضعف روح المبادرة، مما يفقد التسويق الداخلي أثره الحقيقي في تحسين الأداء المؤسسي [2]

في السياق الليبي تواجه المؤسسات التعليمية والإدارية تحديات إضافية، أبرزها غياب الرؤية الاستراتيجية وضعف الوعي بأهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التمكين والانتماء. هذا الضعف يعيق اعتماد التسويق الداخلي كعنصر أساسي في إدارة رأس المال البشري، إذ لا يمكن أن يصبح التسويق الداخلي فلسفة مؤسسية دون قناعة قيادية راسخة تدعم بيئة عمل ناضجة وحيوية.[3]

ومن هنا يصبح تعزيز القناعة القيادية شرطاً أساسياً لتفعيل مفهوم التسويق الداخلي داخل المؤسسات. ويتطلّب ذلك إعادة تعريف التسويق الداخلي وربطه بوضوح بمؤشرات الأداء التنظيمي، إلى جانب تقديم أدلة علمية وتجريبية تُثبت أثره في تحسين الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل وتعزيز الولاء الوظيفي. ومن شأن ذلك أن يمهّد لتحوّل التسويق الداخلي من نشاط هامشي إلى ركيزة استراتيجية تسهم في مواجهة التحديات المؤسسية وترسيخ التميّز من الداخل.[4]

2- غياب التكامل بين الإدارات:

يتطلّب التسويق الداخلي مستوى عالياً من التنسيق بين مختلف الإدارات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، والتدريب، والتواصل المؤسسي، والقيادة التنفيذية. فلا يمكن بناء مزيج داخلي

---

(1) بن جامع، فاطمة. (2024). التسويق الداخلي في الجامعات الليبية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة الجامعية، ص47.

(2) مشتة، مريم. (2019). دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي (مذكرة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص39.

(3)عبد العالم، محمد محمد. (2021). أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة شقراء، ص160.

(4) الزاوي، عبد الحميد. (2020). إدارة التغيير في التعليم العالي الليبي: دراسة تحليلية. المجلة الليبية لعلوم التعليم، ص25.

فعّال دون تضافر الجهود وتكامل الأدوار، إذ إن التسويق الداخلي بطبيعته متعدد الأبعاد ويعتمد على تفاعل مستمر بين من يخطط، ومن ينفّذ، ومن يقيّم، ومن يوجّه. وهذا يستدعي وجود بنية تنظيمية مرنة، وآليات تعاون واضحة، وثقافة مؤسسية تُكرّس العمل المشترك.[1]

إذ يُظهر الواقع التنظيمي في العديد من المؤسسات، خصوصاً في السياقات العربية، وجود فجوات وظيفية وصراعات صامتة وعزلة إدارية تعيق تحقيق التكامل المطلوب. فكثير من الإدارات تعمل بمنطق الجزيرة المنعزلة؛ تركّز على أهدافها الخاصة وتدير مواردها بمعزل عن الإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود وتضارب الرسائل وتكرار المبادرات، إضافةً إلى ضعف الأثر الكلّي للتسويق الداخلي داخل المؤسسة.

3- ضعف البنية التحفيزية الرقمية:

في ظل التحول الرقمي المتسارع، لم يعد التسويق الداخلي يُمارَس عبر الوسائل التقليدية فحسب، بل أصبح يعتمد على أدوات رقمية متكاملة تُسهم في تعزيز التواصل اللحظي، وتقديم تجارب تفاعلية، وتفعيل آليات التحفيز الذكي، إضافة إلى قياس مستويات الرضا والانتماء بشكل دوري. وقد أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تُفعّل التسويق الداخلي عبر المنصات الرقمية تحقق معدلات أعلى من التفاعل والانتماء مقارنة بالمؤسسات التي ما زالت تعتمد على الوسائل الورقية أو التواصل الشفهي التقليدي.[2]

وفي السياق الليبي تواجه المؤسسات التعليمية والإدارية تحديات إضافية، من أبرزها محدودية البنية التحتية التقنية وضعف الاستثمار في التحول الرقمي الداخلي، إضافة إلى غياب المنصّات الوطنية الموحّدة التي تُسهِم في تسهيل إدارة المحتوى والتدريب والتواصل. كما تعاني بعض الجامعات من تباينات واسعة في مستوى الجاهزية الرقمية بين الكليات والإدارات، الأمر الذي يعيق بناء منظومة رقمية متكاملة تعزّز الانتماء وتحسّن الأداء.[3]

---

(1) بن جامع فاطمة ، مرجع سبق ذكره ، ص52

(2) عيد العالم ,محمد، مرجع سبق ذكره، ص 165

(3)عبود، سعاد. (2017). مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، ص406.

4- محدودية الموارد المالية والبشرية:

يُواجه التسويق الداخلي تحديات جوهرية مرتبطة بضعف التمويل ونقص الكفاءات المتخصصة، مما يُؤثر بشكل مباشر على جودة البرامج، واستمراريتها، وقدرتها على التأثير. فالتسويق الداخلي، بوصفه ممارسة استراتيجية، يتطلّب استثمارات مدروسة في التدريب، والتواصل، والتحفيز، والتقييم، وهي عناصر لا يُمكن تفعيلها بفعالية دون تخصيص ميزانيات واضحة، وتوفير فرق عمل مؤهلة تمتلك الخبرة في إدارة المحتوى الداخلي، وتحليل السلوك التنظيمي، وتصميم المبادرات التفاعلية[1].

وغالبًا ما تُفضّل المؤسسات، خاصة في السياقات النامية، توجيه الموارد نحو الأنشطة الخارجية، مثل الحملات الإعلانية أو التوسّع السوقي، على حساب الاستثمار في العنصر البشري الداخلي، رغم كونه المحرّك الحقيقي لأي تميّز خارجي. ويُعبّر هذا التوجّه عن خلل في ترتيب الأولويات، حيث يُنظر إلى الموظف بوصفه "منفّذًا"، لا "شريكًا استراتيجيًا"، مما يُؤدي إلى تهميش البرامج الداخلية، وتقليص نطاقها، وغياب الاستدامة في تنفيذها[2]

ويُضاف إلى ذلك أن نقص الكفاءات المتخصصة في التسويق الداخلي يُشكّل عائقًا إضافيًا، إذ تُسند هذه المهمة غالبًا إلى إدارات الموارد البشرية دون تدريب كافٍ، أو إلى فرق الاتصال المؤسسي دون فهم عميق للسلوك التنظيمي. وهذا يُؤدي إلى ارتجالية في التصميم، وضعف في التفاعل، وتكرار في المبادرات، مما يُقلّل من الأثر الحقيقي للتسويق الداخلي، ويُحوّله إلى ممارسة شكلية لا تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة أو بيئة عمل محفزة[3].

وفي السياق الليبي، تُواجه المؤسسات التعليمية والإدارية تحديات مضاعفة، منها محدودية الميزانيات التشغيلية، وغياب التخصيص المالي المستقل للتسويق الداخلي، ونقص الكفاءات المؤهلة في مجالات التدريب، والتواصل، والتحفيز، مما يُعيق بناء منظومة داخلية متكاملة تُكرّس الانتماء، وتُحفّز الأداء، وتُوجّه الطاقات نحو التميز المؤسسي. كما أن بعض الجامعات تُعاني

---

(1)عبد الله، ناصر. (2018). تحليل واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 15(2)، ص112.

(2) بوزيد، عبد القادر. (2021). الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء في المؤسسات الجزائرية. مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة ورقلة، 9(2)، ص125.

(3) الحُسني، خديجة، والحُسني، يحيى. (2024). دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس. مجلة بردانا للبحوث الأكاديمية، 19(1)، ص67.

من غياب فرق متخصصة في إدارة البرامج الداخلية، مما يُؤدي إلى تشتّت الجهود، وضعف التنسيق، وغياب التقييم[1].

ومن هنا، يُصبح تجاوز محدودية الموارد شرطًا أساسيًا لتفعيل التسويق الداخلي، ويتطلّب ذلك إعادة ترتيب الأولويات، وتخصيص ميزانيات واضحة، وبناء فرق عمل مؤهلة، وتفعيل الشراكات الداخلية والخارجية، وتبني نماذج مرنة تُراعي الإمكانيات المتاحة دون التفريط في الجودة أو الأثر. فالتسويق الداخلي ليس ترفًا إداريًا، بل استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، يُؤسس لتميّز مستدام يبدأ من الداخل.

2.3.4.2 عوامل نجاح التسويق الداخلي:

يُعد نجاح التسويق الداخلي داخل المؤسسة مرتبطاً بعدد من الممارسات والإجراءات التي تضمن تطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، ومن أهم هذه العوامل:[2]

1- التشخيص الدوري لقدرات العاملين:

يتم إجراء تقييم مستمر للموظفين بهدف التعرف على مهاراتهم وإمكاناتهم وتحليل أدائهم، مما يساعد على وضع الموظف المناسب في الموقع المناسب، ويضمن تحسين سير العمل وجودة الخدمات المقدمة داخلياً وخارجياً

2- التوزيع المناسب للموظفين بحسب درجة اتصالهم بالزبائن:

يتطلب نجاح التسويق الداخلي اختيار الموظفين ذوي الكفاءات العالية للتعامل المباشر مع الزبائن، لما لذلك من تأثير مباشر على انطباعات العملاء ورضاهم.

3- تفويض الصلاحيات لفرق العمل:

إعطاء العاملين حرية اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تقديم الخدمة يعزز من سرعة الاستجابة لاحتياجات الزبائن ويسهم في رفع مستوى الرضا لديهم

4- نظام تقييم ومكافآت عادل:

يتعين على المؤسسة ربط المكافآت والحوافز بمستوى أداء الموظف ومساهمته الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، بما يشجع على الإبداع والمنافسة الإيجابية.

---

(1) بن جامع، فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص56.

(2) شاعر، هاجر. (2016). دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر، ص26.

5- وجود قنوات اتصال داخلية فعالة:

توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لجميع العاملين، وتضمن تنسيق الجهود بين الأقسام، مما يعزز الانسجام والترابط التنظيمي.

6- وضع مقاييس أداء مبنية على أسس علمية:

يساعد ذلك في قياس أداء الأفراد والأقسام بشكل موضوعي وتحديد مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

7- تشجيع التعاون والعمل الجماعي:

رفع مستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين وتعزيز الروح الجماعية يسهم في تحسين جودة العمل الداخلي، وينعكس بصورة إيجابية على مستوى الخدمات المقدمة للزبائن.

ويمكن القول أن عوامل نجاح التسويق الداخلي تعكس أهمية التركيز على العنصر البشري كأساس للتميز المؤسسي، إذ تؤكد ضرورة تقييم قدرات الموظفين وتوزيعهم بما يتناسب مع مهاراتهم ودرجة تفاعلهم مع العملاء، مع منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات، وربط الأداء بالمكافآت والحوافز لتعزيز الالتزام والتحفيز. كما يشدد النجاح على أهمية وجود قنوات اتصال داخلية فعّالة، واعتماد مقاييس أداء علمية، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، بما يخلق بيئة تنظيمية متكاملة تحفز على الانتماء والابتكار، وتنعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

5.2 خلاصة الفصل الثاني:

يوضح الفصل الثاني أهمية التسويق الداخلي كمنهج إداري حديث يمثل تحولًا نوعيًا في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات المعاصرة، إذ انتقل التركيز من النظرة الكلاسيكية التي تعامل الموظف كعنصر إنتاجي ميكانيكي إلى اعتباره عميلًا داخليًا يستحق الاهتمام والرعاية والتقدير. ويستند هذا المفهوم إلى فلسفة أساسية مفادها أن رضا الموظفين وولائهم والتزامهم المهني ينعكس مباشرة على جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء الخارجيين، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال المعاصرة المعقدة والمتغيرة بسرعة.

وقد بين الفصل أن المؤسسات الناجحة في العصر الحديث تدرك أن العنصر البشري ليس مجرد تكلفة أو مورد يمكن استبداله بسهولة، بل هو الأصل الاستراتيجي الحقيقي الذي يصنع الفارق بين النجاح والفشل، وبين التميز والعادية. ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في استقطاب أفضل الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتطويرها، وتحفيزها، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار والتميز.

كما يوضح الفصل أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على مبدأ جوهري: المؤسسة التي ترغب في أن يعامل موظفوها العملاء الخارجيين بطريقة متميزة يجب أن تعامل موظفيها أولًا بنفس درجة الاحترافية والتميز، فالموظف الراضي والملتزم هو السفير الحقيقي للمؤسسة، وقادر على نقل صورة إيجابية عنها وخدماتها. لذلك يعد الاستثمار في رأس المال البشري من خلال ممارسات التسويق الداخلي أحد أنجح الاستثمارات التي يمكن أن تقوم بها المؤسسات في العصر الحديث.

يتناول الفصل أيضًا الأطر النظرية والمفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي، ويستعرض نماذج تحسين الأداء الوظيفي وطرق تطويره، مع التركيز على العلاقة الاستراتيجية بين التسويق الداخلي ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين، بما يضمن تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحفيز الابتكار، وتحقيق استدامة التميز المؤسسي.

بذلك يوفر الفصل إطارًا متكاملًا لفهم التسويق الداخلي كأداة استراتيجية تربط بين رضا الموظف، وتطوير قدراته، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، مؤكّدًا أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات الحديثة لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الاستثمار الذكي في رأس المال البشري وإرساء ثقافة عمل محفزة وداعمة

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

المبحث الاول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته في تطوير المنظمات

المبحث الثالث: نماذج وطرق تحسين الأداء الوظيفي

1.3 تمهيد الفصل:

يُعتبر الأداء الوظيفي ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات واستدامة قدرتها التنافسية في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة، إذ يعكس مستوى كفاءة الموظفين وقدرتهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بدقة وفاعلية، كما يوضح مدى التزامهم وتحملهم للمسؤوليات المترتبة عليهم. ويُعد الأداء أيضًا مقياسًا رئيسيًا لتقييم فعالية العمليات التنظيمية وكشف نقاط القوة والضعف، بما يتيح للمؤسسات وضع خطط تطويرية مستمرة تهدف إلى رفع جودة الخدمات والمنتجات. لذلك، تولي المؤسسات أهمية كبيرة لتهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة تشمل الموارد المادية والتدريب المستمر والدعم المعنوي، مع إجراء تقييمات دورية ومنتظمة لأداء العاملين لضمان تطوير قدراتهم وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة المؤسسية.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأداء الوظيفي من عدة أبعاد رئيسية، بدءًا من مفهومه وأهميته داخل المؤسسات، مرورًا بمعاييره وعناصره الأساسية، وصولًا إلى محدداته والعوامل المؤثرة فيه. كما يناقش الفصل تقييم الأداء وخطواته وطرق قياسه، بالإضافة إلى الاستراتيجيات والأساليب المتبعة لتحسين الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي. كما يتطرق الفصل إلى العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي، ودور هذا الرابط في تعزيز رضا الموظفين ورفع كفاءة المؤسسة بشكل عام، بما يعكس أهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء التنظيمي لضمان التميز والاستدامة.

2.3 المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

1.2.3 تمهيد:

يُعتبر الأداء الوظيفي ركيزة أساسية في الإدارة الحديثة، يقيس قدرة الأفراد على إنجاز مهامهم بكفاءة وفاعلية، شاملاً الجودة، والكمية، والانضباط الزمني. يهدف المبحث إلى استعراض مفهوم الأداء، أهميته في تعزيز استقرار المؤسسات وكفاءتها، أبعاده الأساسية، محدداته، والعوامل المؤثرة فيه مثل البيئة التنظيمية، الدافعية، التدريب، ظروف العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، ووضوح الأهداف، بهدف تقديم إطار شامل لتقييم وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي.

2.2.3 مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعدّ الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، نظرًا لارتباطه المباشر بكفاءة استغلال الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية. فهو يعكس مستوى إسهام الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ومدى قدرته على تحويل المدخلات المتاحة من معرفة ومهارات وموارد إلى مخرجات ذات قيمة تحقق أهداف المؤسسة. كما يُمثل الأداء مؤشرًا حيويًا للحكم على فاعلية السياسات الإدارية ونظم التحفيز والتدريب والتطوير داخل المنظمة.

ويُفهم الأداء الوظيفي بوصفه نتاجًا تراكميًا لتفاعل قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة وخصائص البيئة التنظيمية، إذ لا يقتصر على مجرد إنجاز العمل، بل يمتد ليشمل جودة التنفيذ، والالتزام بالمعايير، وتحقيق النتائج في الوقت المحدد، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

وقد تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الأداء الوظيفي بعدة تعريفات، من أبرزها:

1- يُعرَّف الاداء الوظيفي بأنه "مدى قدرة الفرد على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وتحقيق أهداف وظيفته بكفاءة وفاعلية". [1]

2- و يُعرَّف بأنه "مدى قدرة الفرد على إنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه وتحقيق أهداف وظيفته بكفاءة وفاعلية، ويعكس حجم الجهد والطاقة المبذولين للوصول إلى نتائج قابلة للقياس،

(1) ترفاس، فوزية. (2025). "أثر التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين". مجلة الاقتصاد الجديدة، ص164.

مع المحافظة على جودة المخرجات، إضافة إلى القدرة على الابتكار وتحمل المسؤولية بما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة متكاملة". [1]

3-كما يُعرَّف بأنه " النتائج التي يحققها الفرد عند قيامه بأي عمل، ويعكس قدرته على تحقيق الأهداف المخططة بأقصى كفاءة ممكنة وبأقل استهلاك للموارد المتاحة، مع مراعاة الاستخدام الأمثل لهذه الموارد، كما يُعد وسيلة لتقييم الكفاءة وإدارتها بما يضمن الوصول إلى النتائج المرجوة". [2]

4- ويُعرَّف ايضا بأنه "مجموعة من النتائج والإنجازات التي يحققها الموظف في سياق عمله، ويعكس مدى كفاءته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة، ويتضمن جوانب مثل الجودة، والكمية، والالتزام بالمواعيد". [3]

تُظهر التعريفات السابقة للأداء الوظيفي تنوع الزوايا التي يمكن من خلالها فهم هذا المفهوم. فبعض التعريفات تركز على قدرة الموظف على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة الابتكار وتحمل المسؤولية، بينما تركز أخرى على النتائج الملموسة ومدى استخدام الموارد بشكل أمثل. كما تبرز بعض التعريفات الجانب القابل للقياس في الأداء، مثل الجودة والكمية والالتزام بالمواعيد، مما يسهل عملية التقييم داخل المؤسسات.

وعلى الرغم من اختلاف هذه التعريفات في تركيزها، إلا أنها تتفق جميعًا على أن الأداء الوظيفي ليس مجرد إنجاز المهام، بل هو مؤشر شامل يعكس الجهد، والكفاءة، والالتزام، والقدرة على تحقيق النتائج المرجوة، مما يستدعي دمج البعدين النظري والإجرائي لفهمه وتقييمه بشكل متكامل.

بناءً على ما سبق، تعرف الباحثة الأداء الوظيفي بأنه: يُعرَّف الأداء الوظيفي إجرائيًا بأنه مستوى فعالية الموظف في تقديم الخدمات، ويُقاس من خلال جودة الخدمات المقدمة، وحجم

---

(1)Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (6th ed.). London: Kogan Page

(2)Aguinis, H. (2019). Performance Management (4th ed.). Chicago: Chicago Business Press.

(3) العسيري، صالح بن محمد. (2017). "إدارة الأداء الوظيفي: الأسس والممارسات الحديثة". الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر، ص30.

الأداء الوظيفي للعاملين في تقديم الخدمات، وتكلفة تقديم الخدمات للطلاب والباحثين، وتوقيت إنجاز الخدمات المقدمة، ومدى إشباع احتياجات الطلاب والباحثين من خلال الخدمات المقدمة.

3.2.3 أهمية الأداء الوظيفي:

يُعد الأداء الوظيفي محورًا أساسيًا لاستقرار واستمرارية المنظمات، فهو يمثل الحصيلة النهائية لجميع الأنشطة والممارسات داخل المؤسسة على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع. كلما ارتفع مستوى أداء العاملين، ازدادت قدرة المنظمة على التقدم والتميز والبقاء في بيئة تنافسية متغيرة. وتولي الإدارة العليا اهتمامًا خاصًا بمستويات الأداء نظرًا لدوره الحاسم في تحقيق الأهداف والنتائج الفعلية، التي تمثل المقياس الأساسي لنجاح المؤسسة.

يسهم الأداء الفعّال أيضًا في تمكين المنظمات من تجاوز مراحل النمو التنظيمي والانتقال إلى مستويات أعلى من التطور. كما لا تقتصر أهمية الأداء على المؤسسات فقط، بل تمتد لتشمل دوره الحيوي في إنجاح الخطط الاقتصادية والاجتماعية، إذ يشكل الأداء الإنساني القوة الدافعة التي تحرك الموارد والإمكانات نحو تحقيق الأهداف، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز التقدم العام.[1]

وتتمثل أهمية الأداء الوظيفي في كونه حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة، وتتضح في مجموعة من المحاور الرئيسية: [2]:

1. يؤثر الأداء الوظيفي مباشرة على كمية العمل المنجز خلال فترة زمنية محددة.
2. كلما ارتفع مستوى الأداء، ازدادت كفاءة الموظفين في تنفيذ مهامهم.
3. يعكس الأداء الجيد قدرة الموظف على إنجاز المهام بدقة وفاعلية.
4. يسهم الأداء المرتفع في رفع مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة وزيادة فرص تحقيق أهدافها.
5. يساعد الأداء المتميز المؤسسة على جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم.
6. توفر المؤسسات التي تهتم بتطوير الأداء بيئة داعمة للتعلم والنمو المهني، مما يعزز الإنتاجية ويطور المهارات.

---

(1) داده الصالح، سالم حفصة. (2022). مرجع سبق ذكره، ص 54.

(2)أحمد، صفاء سامي. (2024). "تطوير الأداء الوظيفي للأفراد ودوره في بناء المؤسسات"،ص ص6–7.

4.2.3 أبعاد الأداء الوظيفي:

عندما أحاول تحليل مستوى الأداء الفردي، أجد أن معرفة العوامل التي تؤثر عليه وطبيعة التفاعل بينها ليست بالأمر السهل. فالأسباب متعددة، ولا يمكن تحديد دور كل عامل بدقة في تحديد مستوى الأداء. كما أن تضارب نتائج الدراسات السابقة يزيد من صعوبة فهم هذه العلاقة. بالنسبة لي، يبقى التركيز على كيفية تأثير هذه العوامل على قدرة الفرد على تحقيق أهدافه وإتمام مهامه بشكل فعّال أمرًا أساسيًا.[1]

يمكن أن نضم مجموعة من الأبعاد الأساسية في تكوين أداء العاملين، وهي:

1. جودة الخدمات المقدمة من قبل العاملين:

جودة الخدمة تعكس مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تتجاوزها. فهي العامل الأساسي الذي يحدد رضا العميل ويعكس مستوى اهتمام المؤسسة بالتحسين المستمر. ويمكن اعتبار جودة الخدمة مقياسًا لما تقدمه المؤسسة مقارنة بتوقعات العملاء، حيث تزداد أهميتها كلما كانت المؤسسة قادرة على تقديم خدمات عالية الجودة بشكل متواصل وبما يميزها عن منافسيها. بعبارة أخرى، جودة الخدمة هي الانسجام بين الأداء الفعلي للخدمة وتوقعات العملاء، وهي مؤشر واضح على نجاح المؤسسة في تقديم تجربة مميزة لزبائنها.[2]

تتعدد معاني الجودة لدى المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة، حيث يمكن أن تكون ذات بعد واقعي وملموس. وتعكس التزام المنظمة باستخدام مؤشرات دقيقة تعكس طبيعة المنتج النهائي ومدى مطابقة مواصفاته للمعايير المعتمدة. كما يمكن أن تتخذ الجودة بعدًا حسيًا يعتمد على انطباعات ومشاعر المستفيد من الخدمة، خصوصًا في المنظمات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور. وبذلك، تعكس الجودة مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة[3]

2. حجم الاداء الوظيفي للعاملين في تقديم الخدمات:

يشير حجم الأداء إلى كمية العمل التي يتم إنجازها وفق قدرات وإمكانيات الأفراد، بحيث لا تكون أقل من مستواهم الفعلي حتى لا يؤدي ذلك إلى بطء الأداء أو شعور العاملين بالتراخي

---

(1) فرج، سماح محمد. (2022). مرجع سبق ذكره، ص 23

(2) التركماني، محمد نزار. (2021). مرجع سبق ذكره، ص56

(3) أبوجليدة، سعيد سمير. (2018). مرجع سبق ذكره، ص22

واللامبالاة، وفي الوقت نفسه لا تتجاوز قدراتهم حتى لا تسبب إرهاقاً أو إجهاداً. لذلك، يُعد تحديد حجم العمل المنجز بشكل متوازن عاملاً محفزاً يسهم في رفع مستوى الأداء، بما يتناسب مع الخبرات المكتسبة، والتدريب المتاح، والتسهيلات المقدمة لهم[1].

3. توقيت انجاز الخدمات المقدمة من قبل العاملين:

يقاس مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد، وفي حال حدوث تأخير في الإنجاز يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ذلك، سواء كانت ناتجة عن العامل نفسه أو بسبب قصور في التخطيط والإدارة.[2]

وتتجلى أهمية الوقت في كونه مورداً لا يمكن تجديده أو تعويضه، فهو يُعد رأس مالٍ حقيقي لا مصدر دخلٍ متجدد، الأمر الذي يستوجب استثماره بشكلٍ فعّال في كل لحظة من حياتنا، نظراً لكونه موردًا يتناقص باستمرار ولا يمكن استرجاعه. كما يُعد الوقت أحد الموارد الخمسة الأساسية في ميدان الإدارة والتنظيم.[3]

ويمكن القول أن الأبعاد الثلاثة السابقة توضح أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على مجرد إنجاز المهام، بل يشمل الجودة والكمية والانضباط الزمني في التنفيذ. ويؤكد هذا التركيب على ضرورة التوازن بين هذه العناصر، إذ يؤدي التركيز على جانب واحد فقط دون الآخر إلى نتائج غير متكاملة. فالجودة بدون الالتزام بالكمية أو الوقت قد تُضعف أثر الأداء، وكذلك زيادة الكم دون جودة أو احترام الوقت قد تؤدي إلى استهلاك غير فعال للموارد وفقدان رضا العملاء. ومن ثم، فإن فهم وتطوير هذه الأبعاد بشكل متكامل يشكل أساسًا لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي بشكل مستدام. أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على مجرد إنجاز المهام، بل يشمل الجودة والكمية والانضباط الزمني في التنفيذ. ويؤكد هذا التركيب على ضرورة التوازن بين هذه العناصر، إذ يؤدي التركيز على جانب واحد فقط دون الآخر إلى نتائج غير متكاملة. فالجودة بدون الالتزام بالكمية أو الوقت قد تُضعف أثر الأداء، وكذلك زيادة الكم دون جودة أو احترام الوقت قد تؤدي

---

(1) دلال بن يوب، لابيض خيرة. (2018–2019). "الرضا الوظيفي وأثره في تحسين اداء العاملين". رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي، الجزائر.

(2)الضب الزهرة، تينعمرى نجمة. (2010–2013). "تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية". رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر.

(3) دلال بن يوب، لابيض خيرة, مرجع سبق ذكره.

إلى استهلاك غير فعال للموارد وفقدان رضا العملاء. ومن ثم، فإن فهم وتطوير هذه الأبعاد بشكل متكامل يشكل أساسًا لتحسين الأداء الفردي والمؤسسي بشكل مستدام.

5.2.3 محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يمثل نتاج جهود الفرد المبذولة، والتي تتفاعل مع قدراته ومتطلبات دوره والمهام الموكلة إليه. بمعنى آخر، يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتيجة العلاقة المتشابكة بين الجهد المبذول، القدرات الشخصية، وطبيعة الدور والمهام التي يقوم بها الفرد. ومن هنا، تتحدد محددات الأداء في عدة عوامل رئيسية، منها مستوى الجهد الذي يبذله الفرد، القدرات والمهارات التي يمتلكها لأداء مهامه، ومدى فهمه وإدراكه لمتطلبات الوظيفة المنوط بها.[1]

يمكن تلخيص محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عناصر رئيسية[2]::

1- الجهود المبذولة: وهي مقدار الطاقة والجهد الذي يبذله الفرد أثناء أداء المهام الموكلة إليه، وتعكس مدى التزامه بالعمل واستعداده لتقديم الأداء المطلوب.

2- القدرات والإمكانيات: وتشمل المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الفرد، سواء كانت فطرية أو مكتسبة من خلال التعليم والتدريب والخبرة العملية، والتي تمكنه من تنفيذ المهام بكفاءة.

3- الإدراك الوظيفي: أي فهم العامل لأدواره ومسؤولياته الوظيفية، ومدى وعيه بالمهام المنوطة به وكيفية تنفيذها بالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

لتحقيق مستوى مقبول من الأداء، يجب أن يكون هناك حد أدنى من الكفاءة في كل مكون من مكونات الأداء. فحتى لو بذل الفرد جهداً كبيراً وتمتع بقدرات عالية، فإن عدم فهمه لدوره الوظيفي سيجعل أداؤه غير فعال. وبالمثل، قد يكون للفرد فهم جيد لمهامه ويبذل جهداً، لكنه يفتقر إلى القدرات اللازمة، فيتراجع مستوى أدائه. كما يمكن أن يمتلك الفرد القدرات والفهم، لكنه لا يبذل جهداً كافياً، فيكون أداؤه منخفضاً أيضاً. وهكذا، قد يظهر الفرد أداءً جيداً في جانب من جوانب الأداء وضعيفاً في جانب آخر. لذلك، يمكن تلخيص محددات الأداء الوظيفي في ثلاثة عناصر مترابطة: الجهد المبذول، والقدرات والمعارف والخبرات المتاحة للفرد، ومدى إدراكه لدوره ومسؤولياته في المؤسسة ورغبته في تحقيق النتائج.[3]

---

(1) عميرش، عيد الكريم. (2018–2019). "العوامل الداخلية المؤثرة في فاعلية الأداء". رسالة ماجستير، جامعة 8 ماي، الجزائر، ص5.

(2) محمودي، أحمد. (2025). "أثر التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين". مقال في مجلة، الجزائر، ص164.

(3)عميرش، عيد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص175

تُعد المحددات عناصر أساسية تحدد إطار الاداء الوظيفي للعاملين، إذ تشكل الحدود والقيود التي تؤثر على كيفية تنفيذ المهام. فهذه المحددات تشمل القدرات الفردية، ومتطلبات الوظيفة، والموارد المتاحة، والسياسات الإدارية. ويؤكد هذا التركيب أن الأداء الوظيفي لا يمكن أن يُقاس فقط من خلال الجهد المبذول، بل يجب مراعاة هذه المحددات عند تقييم الجودة والحجم والانضباط الزمني. على سبيل المثال، قد يمتلك الموظف مهارات عالية، لكنه مقيد بموارد محدودة أو بنظام إداري معقد، ما يحد من قدرته على تقديم خدمات عالية الجودة أو إنجاز العمل في الوقت المطلوب. ومن ثم، فإن فهم هذه المحددات يُعد خطوة أساسية لضمان توازن الأداء وتحقيق نتائج متكاملة.

6.2.3 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

تُشكّل العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي شبكة واسعة ومتعددة الطبقات، تتسم بالديناميكية والتعقيد والترابط غير الخطي، حيث تتفاعل هذه العوامل بصورة مستمرة ومتبادلة لتكوّن الأداء الشامل والمستدام والمتفوق للموظفين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، داخل المنظمات المعاصرة التي تشهد تسارعًا كبيرًا في وتيرة التطورات والتحولات الجذرية.

وتزداد أهمية هذه العوامل في ظل بيئات العمل الحديثة، ولا سيما في القطاعات الخدمية المتنوعة والمعقدة، وخصوصًا في السياقات العربية التي تتسم بتعدد الخصوصيات الثقافية والاقتصادية والسياسية. كما أن التسارع الكبير في التحول الرقمي والتقدم التكنولوجي، إلى جانب التحديات الاجتماعية والوبائية المتكررة، أضاف طبقات جديدة من التعقيد والتأثير على الأداء.

ومن هذا المنطلق، يصبح من الضروري تبنّي تحليلٍ علميٍّ ومنهجيٍّ مبنيٍّ على البيانات والدراسات الميدانية الواسعة، لفهم أبعاد هذه العوامل وتحديد تأثيراتها الإيجابية والسلبية والمعتدلة، سواء على المدى القصير أو الطويل. ويسهم هذا الفهم في تعزيز الكفاءة التنافسية على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية، وتحقيق الاستدامة الاستراتيجية طويلة المدى القابلة للتوسع في بيئات عمل شديدة التنافسية[1]

(1) الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، (2023) ،"إدارة الموارد البشرية الحديثة: بيئات العمل وأثرها على **الأداء** الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، ص 208.

ولفهم طبيعة الأداء الوظيفي بشكل شامل، يمكن تصنيف العوامل المؤثرة فيه ضمن مجموعة من المحاور الرئيسة، من أبرزه:

1- العوامل التنظيمية:

تُعد العوامل التنظيمية، ولا سيما المناخ التنظيمي الداخلي، من العناصر المحورية التي تؤثر في الأداء الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر، سواء من خلال أدوارها الوسيطة أو تأثيرها المعتدل. ويُعرَّف المناخ التنظيمي بأنه الإدراك الفردي والجماعي للسياسات والإجراءات والقيم والممارسات السائدة داخل المنظمة، وهو يشكّل الإطار النفسي والإداري الذي يعمل ضمنه الأفراد.

يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تعزيز الدافعية الذاتية والإبداع الفردي والجماعي، ويؤثر على مستويات الكفاءة والإنتاجية داخل بيئات العمل، خاصة في المنظمات التي تسعى لتحقيق توازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية والاجتماعية. كما يعزز المناخ الداعم التواصل الفعال والشفاف بين الإدارة والموظفين، ويوفر دعماً إدارياً عادلاً ومكافآت مناسبة، مما يقلل من الإجهاد النفسي ويحسن الالتزام الأخلاقي والمهني، خصوصًا في المنظمات الخدمية أو ذات الموارد المحدودة والضغوط اليومية العالية.

ومن جهة أخرى، يؤدي غياب المناخ الإيجابي إلى انخفاض الإنتاجية والابتكار، ويمكن قياس ذلك عبر استطلاعات ميدانية وتحليلات إحصائية دقيقة. ولتحسين المناخ الداخلي، ينبغي تنفيذ برامج تسويق داخلي موجهة تشمل ورش عمل تفاعلية، وآليات تواصل شفافة، وسياسات عادلة للمكافآت والترقيات، ودعم المبادرات الفردية والجماعية، بما يعزز ثقافة تنظيمية قوية تدعم الأداء المستدام والمتفوق (الطائي والعلاق، 2023، ص 210–224). [1]

2- الرضا الوظيفي والدافعية:

الرضا الوظيفي يعد عاملاً نفسياً ودافعياً أساسياً وحاسماً، يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء الوظيفي الشامل، من خلال الشعور العميق بالإنجاز الشخصي، والاعتراف العلني، والتوازن الدقيق بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. ويعمل كوسيط رئيسي بين المناخ التنظيمي الإيجابي من جهة، والإنتاجية العالية والابتكار المستمر من جهة أخرى. أما نقصه

(1) الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، مرجع سبق ذكره، ص ص 210–224.

الشديد، فيؤدي إلى إرهاق الموظف، وانخفاض الالتزام الأخلاقي والعاطفي بشكل كبير وقابل للقياس[1]..

يعزز الرضا الوظيفي العميق من خلال حملات تسويق داخلي استراتيجية وشاملة، ترتكز على تقديم مكافآت مرتبطة بالإنجازات الفردية والجماعية، بالإضافة إلى توفير دعم نفسي شامل وبرامج صحية متكاملة. تساهم هذه الجهود في رفع مستويات الدافعية الذاتية والجماعية بشكل ملموس داخل المنظمات الخدمية، كما تحسن جودة الخدمات المقدمة، ويُظهر ذلك من خلال استطلاعات الرأي الدورية والمقابلات الميدانية والتحليلات الإحصائية الدقيقة. في السياق العربي، الذي يمتاز بالقيم الجماعية والأخلاق الإسلامية، يتأثر الرضا الوظيفي بشكل كبير بالعلاقات الشخصية. فالتقدير العادل والاعتراف بالجهود يعززان الولاء العاطفي، ويساهمان في تقليل الضغوط اليومية والأسبوعية، الأمر الذي يستدعي تنفيذ برامج تدريب نفسي متقدمة وتقديم مكافآت غير مادية، مثل الإجازات وفرص تطوير المهارات المهنية، لتعزيز الدافعية في بيئات ثقافية تعتمد على الجماعية والتضامن الاجتماعي القوي[2]

3- التدريب:

التدريب هو نشاط تنظمه المؤسسة بهدف رفع مستوى أداء الموظف في وظيفته. ويعتبر وسيلة أساسية لتطوير قدرات العاملين، وقد يكون الطريقة الوحيدة التي تعتمدها المؤسسة لتحسين أدائهم. كما يركز التدريب على تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات التي تساعدهم على أداء عملهم بشكل أفضل وزيادة إنتاجيتهم[3]

كما يعمل التدريب كوسيط رئيسي وفاعل في تحسين الجودة الخدمية الاستثنائية، حيث يقلل الفجوات المهارية والتكنولوجية والثقافية في المنظمات الخدمية، مع الحاجة الملحة إلى الدمج بين النظرية المتقدمة والتطبيق العملي الميداني لتحسين الأداء في سياقات معقدة ومتسارعة التغير.

في السياق العربي المتنوع، يبرز ضعف التدريب كعائق رئيسي وممنهج أمام التنمية، مما يتطلب برامج شاملة ومستمرة ومرتبطة بالتسويق الداخلي لتعزيز الابتكار والجودة، خاصة في قطاعات الاتصالات والسياحة والمصارف، حيث أظهرت الدراسات تحسنًا ملحوظًا في الأداء

---

(1)مصطفى عواشير ، مرجع سيق ذكره ، ص 44

(2)فرحات ،عبد السيد محمد، مرجع سيق ذكره ، ص87

(3)عاصم حربى، مرجع ستق ذكره ، ص26.

يُعتبر التدريب الاستثمار الأهم في رأس المال البشري، لأنه يُزوّد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة، ويُعزز قدرتهم على مواجهة التحديات التنظيمية والتكنولوجية. فالتدريب لا يُنظر إليه كعملية وقتية أو نشاط تكميلي، بل كآلية استراتيجية تُسهم في بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق التميز المؤسسي. وقد أوضح عبد العالم (2021) أن المؤسسات التي تُطبّق برامج تدريبية مستمرة تُحقق مستويات أعلى من التميز، لأن التدريب يُقلل من الأخطاء التشغيلية ويُعزز القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، مما يجعله ركيزة أساسية في استدامة الأداء المؤسسي.([1])

إلى جانب ذلك، يُعتبر التدريب أداة فعّالة لرفع مستوى الرضا الوظيفي، لأنه يُشعر العاملين بأن المؤسسة تستثمر في تطويرهم وتعتبرهم جزءًا من رؤيتها المستقبلية. وقد بيّن مشبب (2023) أن التدريب يُسهم في تعزيز الولاء والانتماء، حيث يرى العاملون أن المؤسسة لا تقتصر على الاستفادة من جهودهم الحالية، بل تُخطط لبناء قدراتهم المستقبلية، وهو ما يُترجم إلى التزام وظيفي أكبر واستعداد أعلى للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. وهذا البعد النفسي والاجتماعي للتدريب يُعتبر من أهم العوامل التي تُؤثر على الأداء الفردي والجماعي.([2])

4- الظروف المادية للعمل:

العوامل المادية المحيطة بالعامل تلعب دورًا كبيرًا في أداءه. من أبرز هذه العوامل الإضاءة، فهي تؤثر بشكل مباشر على حاسة البصر والجهاز العصبي المركزي، وما يوفره من ضوء مناسب يسهل إنجاز العمل بكفاءة. نقص الإضاءة أو سوئها يؤدي إلى تعب العينين، وإرهاق الجسم، وانخفاض القدرة على التركيز وأداء المهام.

أما الضوضاء، فهي الأصوات المزعجة التي تنتشر في مكان العمل، فتقلل من تركيز العاملين وتؤثر على إنتاجيتهم، وقد يكون لها تأثيرات طويلة المدى على صحتهم.

---

(1)عبد العالم، محمد محمد. (2021). "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة شقراء، 6(1)، 160–165، ص162. المملكة العربية السعودية.162.

(2) مشبب، معيض آل كاسي القحطاني .(2023) .*التسويق الداخلي وتأثيره على أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بقطاع التجزئة – دراسة حالة مدينة أبها* .المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 49(2)، 493–516. ص 500.

درجة الحرارة أيضًا عامل مهم، إذ يجب أن تكون البيئة معتدلة حراريًا لتسهيل أداء العمل، سواء كان بدنيًا أو ذهنيًا، فارتفاع الحرارة أو انخفاضها يقلل من كفاءة العامل.

تنظيم العمل والأساليب التقنية المستخدمة يسهمان في تبسيط المهام وتسهيل إنجازها، ويتيحان للعامل إظهار إبداعه وكفاءته بشكل أفضل.

وأخيرًا، طبيعة العمل تحدد مدى تحفيز العامل. العمل الروتيني قد يسبب الملل والإهمال، بينما الأعمال المتجددة والمطورة تشجع على المشاركة والإبداع، وتزيد من قدرة الفرد على تحقيق أهداف العمل بنجاح.[1]

5- المشاركة في اتخاذ القرارات:

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات يعتبر من الطرق المتبعة منذ العصور القديمة. ويمكننا القول إن مبدأ الشورى يمثل نموذجًا عمليًا لهذا الأسلوب، حيث يساهم في تنظيم الأمور وحل المشكلات بشكل جماعي بين الأفراد، بما يضمن المشاركة وتبادل الآراء قبل الوصول إلى القرار النهائي.[2]..

يُعد أخذ آراء العاملين في المؤسسة عند اتخاذ القرارات عاملاً جوهرياً في نجاحها، إذ يمثل أحد أهم أساليب مشاركة السلطة. كما يساهم هذا النهج في تحفيز الابتكار لدى الموظفين وتحسين أدائهم، ويعزز شعورهم بالمسؤولية وأهميتهم داخل المؤسسة، مما يزيد من حماسهم واستعدادهم للتطوير والتغيير. كما أن مشاركة العاملين في صنع القرار تنعكس إيجابياً على تحقيق أهدافهم الفردية والجماعية، إذ يسهم انخراطهم في هذه العملية في رفع معنوياتهم. وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات تفصل بين السلطة الإدارية وحقوق الموظف ين، فإن تمكين العاملين من المشاركة يقلل هذه الفجوة ويعزز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، ويجعلهم يشعرون بأن أفكارهم لها قيمة حقيقية وتؤثر مباشرة على نتائج أعمالهم[3].

---

(1)عاصم حربي ,مرجع سيق ذكره ، ص ص56-57

(2)شيماء يوسف ، مرجع سبق ذكره، ص 98

(3)عبد العزيز، أحمد محمد أموقلي. (2023). "أثر استخدام استراتيجية مشاركة العاملين في اتخاذ القرار". المجلة العربية للإدارة، ص66.

6- نقص وضوح الاهداف:

غياب الأهداف المحددة يضع المنظمة في موقف صعب، فبدون خطة واضحة وأهداف دقيقة، يصبح من الصعب تقييم الأداء وقياس الإنجازات. كما يصعب محاسبة الموظفين على مستوى أدائهم في ظل عدم وجود معايير واضحة مسبقاً، مما يؤدي إلى غياب مؤشرات للإنتاج والجودة. في هذه الحالة، قد يرى الموظف أن أداؤه جيد، بينما يكون أداؤه الفعلي ضعيفاً، دون وجود مقارنة أو تقييم حقيقي .[1]

وبالتالي، تتمثل العوامل في العناصر التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء وتطويره، مثل الدافعية، المهارات، المعرفة، أساليب القيادة، وبيئة العمل التنظيمية. تلعب هذه العوامل دورًا حيويًا في تعزيز أو تقييد الأداء وفق الأبعاد الثلاثة: الجودة، والحجم، والتوقيت. فعلى سبيل المثال، ارتفاع دافعية الموظف قد يرفع من كمية العمل المنجز، لكنه لن يحقق الجودة المطلوبة إذا لم يكن مزودًا بالمهارات والمعرفة الكافية. وبالمثل، دعم القيادة والتدريب المستمر يعزز الالتزام بالمواعيد وتحسين جودة العمل، بينما غياب هذه العوامل يؤدي إلى أداء غير متوازن. لذا، إدراك هذه العوامل والعمل على تحسينها يُسهم في تعزيز الأداء الفردي والمؤسسي بشكل مستدام ومتوازن.

(1) دلال بن يوب، لابيض خيرة، مرجع سبق ذكره ، ص53.

3.3 المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي وأهميته في تطوير المنظمات

1.3.3 تمهيد:

يُعدّ تقييم الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، لما له من دور محوري في توجيه سلوك العاملين وربط أدائهم بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فلم يعد التقييم مجرد إجراء إداري دوري يهدف إلى إصدار أحكام حول مستوى الأداء، بل أصبح نظامًا متكاملًا يسهم في الكشف عن الفجوات بين الأداء الفعلي والمأمول، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتحفيز العاملين، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر والشفافية.

وتزداد أهمية تقييم الأداء في المؤسسات التعليمية، لاسيما في السياق الليبي، حيث تواجه الجامعات تحديات تنظيمية وبشرية تتطلب أنظمة تقييم منهجية تُسهم في رفع الكفاءة وتعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين. ومن ثمّ، فإن تبني نظام تقييم عادل وواضح يُعد خطوة أساسية نحو تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.

ويتناول هذا المبحث عرضًا تحليليًا لمفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأبعاده المختلفة، من خلال توضيح مفهومه وأهميته في تطوير المنظمات، وبيان معاييره وأدوات قياسه الكمية والنوعية، إضافة إلى استعراض خطوات عملية التقييم وطرقه التقليدية والحديثة، وصولًا إلى مناقشة أبرز التحديات التنظيمية والبشرية والثقافية المرتبطة بتطبيقه، بما يقدّم إطارًا نظريًا متكاملًا يُسهم في فهم دوره كأداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي.

2.3.3 مفهوم تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يُمثّل عملية دقيقة تهدف إلى قياس مستوى كفاءة العاملين في إنجاز مهامهم"، لكنه يتجاوز مجرد الأرقام والمؤشرات الكمية ليصبح "أداة للتطوير المستمر". فالمؤسسات التي تُمارس التقييم بانتظام لا تكتفي بمعرفة الإنجازات، بل تسعى إلى "الكشف عن الفجوات بين الأداء الفعلي والمتوقع" وصياغة "خطط تدريبية وتحفيزية لسد هذه الفجوات وتوجيه العاملين نحو مسارات أكثر فاعلية". ومن هذا المنطلق، يصبح التقييم "حلقة وصل بين الواقع والمأمول، وبين الأداء الفردي والأهداف المؤسسية.

قبل الغوص في تقييم أداء العاملين، من الضروري توضيح مصطلح "التقييم. فـ"التقييم هو عملية قياس ومقارنة الواقع الحالي بما يُفترض أن يكون، ويهدف إلى تحديد الفجوة بين الواقع والمعيار المرجو. وهو إصدار حكم أو قرار حول موضوع معين لغرض محدد، بالاعتماد على معايير واضحة لتقدير مدى دقة وفعالية ذلك الموضوع"، ويمكن اعتباره "تقديرًا لقيمة الشيء أو كميته بناءً على معايير محددة مسبقًا. الهدف الأساسي من التقييم هو "إصدار حكم على العمل أو الأداء محل التقييم، سواء من حيث صلاحيته أو فشله"، عبر دراسة المعلومات المتاحة في ضوء العوامل والظروف المؤثرة. يقصد بتقييم أداء العاملين قياس مدى تنفيذهم للمهام المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المقررة، بالإضافة إلى متابعة تقدمهم في أداء العمل والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور. ويهدف تقييم الأداء إلى جمع معلومات دقيقة عن العاملين تساعد على تحليل وفهم وتقدير مدى كفاءتهم الفنية والعملية والعلمية في أداء مهامهم الحالية، وكذلك استعدادهم لتحمل وظائف أعلى مستقبلاً.

كما يشمل التقييم دراسة سلوك العاملين أثناء العمل وملاحظتهم لتحديد مستوى نجاحهم وقدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم، مع تقييم إمكانية نموهم المهني وتقدمهم وتحمل مسؤوليات أكبر أو الانتقال إلى وظائف أخرى، بما يساهم في استغلال القدرات البشرية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.[1].

يعرف تقييم الأداء على أنه:" عملية تحديد مستوى أداء الفرد في وظيفته، وتعريفه بكيفية أداء مهامه، وأحيانًا إعداد خطة لتحسين وتطوير قدراته".[2].

وعندما يُطبق تقييم الأداء بشكل صحيح، فإنه لا يقتصر على توضيح مستوى الأداء الحالي فقط، بل يمكن أن يؤثر أيضًا على جهود الفرد واتجاهاته نحو المهام المستقبلية. لذلك، يهدف تقييم الأداء إلى تحديد أداء العامل وتعريفه به، وتصميم خطة لتنمية قدراته، بما يسهم في رفع كفاءته وتحسين أدائه مستقبلاً.

وقد أشار عبد الله (2018) إلى أن التقييم "يُعتبر عملية منهجية تُقاس من خلالها درجة التزام العاملين بالمعايير التنظيمية وجودة إنجازهم، إضافة إلى قدرتهم على الإبداع والتكيف مع التغيرات".([1])

---

(1)عاصم حربى , مرجع سيق ذكره ، ص ص59-60.

(2) فضيلة نشاش ، مرجع سبق ذكره، ص 65

ولا يقتصر التقييم على كونه أداة قياس، بل يُعتبر أيضًا مدخلًا استراتيجيًا يُعيد ربط أداء العاملين بالأهداف الكبرى للمؤسسة. فحين تُحدّد الإدارة معايير واضحة للأداء وتربطها برسالة المؤسسة ورؤيتها، فإنها تُحوّل عملية التقييم إلى أداة لتوجيه السلوك الوظيفي نحو تحقيق التميز المؤسسي. وقد أوضح عبد العالم (2021) أن" التقييم يُمثل أداة لاتخاذ قرارات تتعلق بالتدريب، التحفيز، والترقية، أي أنه يُحوّل نتائج القياس إلى سياسات عملية تُعزز من استدامة الفاعلية التنظيمية " ([2]).

من زاوية أخرى، يُظهر تقييم الأداء أبعادًا نفسية واجتماعية لا تقل أهمية عن أبعاده الاستراتيجية، إذ يُسهم في ترسيخ الثقة داخل المؤسسة. فالموظف الذي يخضع لتقييم عادل وشفاف يشعر أن جهوده محل تقدير وأن إنجازاته تُعرض بصورة موضوعية، الأمر الذي يجعله أكثر استعدادًا للالتزام والمبادرة.

وفي الاطار الليبي، حيث تُعاني المؤسسات التعليمية من ضعف البنية التحتية وقصور برامج التدريب، يكتسب التقييم أهمية مضاعفة. فهو يُساعد الجامعات على الكشف عن القدرات الكامنة لدى العاملين واستثمارها، وفي الوقت نفسه يُبرز مواطن الضعف التي تحتاج إلى دعم أو إعادة تأهيل. ومن ثمّ، فإن تطبيق نظام تقييم أداء منهجي وشفاف يُعدّ خطوة أساسية لإعادة بناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحويل بيئة العمل من فضاء تقليدي قائم على الرقابة إلى فضاء حديث يقوم على التطوير والمشاركة والابتكار.

يتضح من العرض أن تقييم الأداء ليس مجرد عملية إدارية شكلية، بل هو منظومة متكاملة تُعيد صياغة العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وتُحوّل القياس إلى تطوير، والرقابة إلى مشاركة، والنتائج إلى قرارات استراتيجية. فهو أداة للقياس والتطوير، مدخل استراتيجي للتخطيط، وسيلة لبناء الثقة والانتماء، ومدخل لاكتشاف القدرات الإبداعية الكامنة. وفي السياق الليبي، يُصبح التقييم ضرورة استراتيجية لإعادة بناء المؤسسات التعليمية على أسس حديثة تُعزز من قدرتها على المنافسة والاستدامة، لأنه يُحوّل التقييم من مجرد إجراء إداري إلى فلسفة تنظيمية تُرسّخ ثقافة الإنجاز والابتكار.

---

(1) عبد الله، ناصر، مرجع سبق ذكره،ص 83.

(2) عبد العالم، محمد ، مرجع سبق ذكره، ص160.

3.3.3أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تُعد نتائج تقييم الأداء الوظيفي مرآة تعكس مستوى كفاءة العاملين وقدرتهم على أداء مهامهم، إذ توفر مؤشرات واضحة حول جودة الإنجاز وكفاءة تنفيذ المهام، وتكشف جوانب قد لا تظهر إلا من خلال عملية تقييم منهجية. ويكمن أهمية هذا التقييم في تحسين فعالية الموظف، ورفع كفاءته، وتعزيز مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تبرز الحاجة إلى تقييم مستمر يتابع الأداء ويكشف الفجوات بين الأداء الفعلي والمأمول، ويتيح وضع خطط تطويرية مناسبة لتعزيز القدرات الفردية.

يساعد تقييم الأداء الوظيفي على خلق بيئة عمل منظمة تمكن الإدارة من متابعة أداء الموظفين بانتظام، ويحفز العاملين على الالتزام بأداء واجباتهم ومسؤولياتهم وفق معايير واضحة.[1].

وفيما يلي أهم الجوانب التي تبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

1- تخطيط الموارد البشرية:

عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة، حيث تعتمد فعاليته بشكل مباشر على نتائج تقييم الأداء. من خلال هذه التقييمات، تستطيع المؤسسة تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية ومعرفة الفجوات في الكفاءات المتاحة، مما يساعد في وضع خطط دقيقة لتوظيف وتدريب وتطوير العاملين.

كما يرتبط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالسياسات التنظيمية المختلفة، بدءاً من اختيار الكفاءات وتعبئتها، وصولاً إلى تدريبها وتطوير قدراتها واستثمارها بشكل فعّال. ومن ثم، فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يضمن أن تكون السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية مبنية على أسس سليمة تعزز كفاءة الأفراد وتدعم تحقيق أهداف المؤسسة.[2]

2-تعزيز الاداء وتطويره:

يعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً في عمليات التطوير الإداري، حيث تغطي هذه العمليات جوانب متعددة ومترابطة، منها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ومنها ما يرتبط بالعاملين أنفسهم بشكل مباشر. إذ يتيح تقييم الأداء الحصول على معلومات دقيقة حول مستوى أداء

---

(1) عميرش، عيد الكريم ، مرجع سبق ذكره، ص399

(2) مشبب، معيض آل كاسي القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص38

الموظفين، مما يسهم في تحديد النقاط الأساسية التي ينبغي أن تنطلق منها جهود التطوير الإداري. وبذلك، يصبح تقييم الأداء بمثابة مرشد وموجه للعديد من برامج التطوير، بما في ذلك برامج التدريب والتطوير الوظيفي، وتحفيز العاملين، وتوزيع المسؤوليات والمهام، وتحديد مستويات الأداء المطلوبة[1].

3- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تُعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة محورية في أي نشاط تدريبي، إذ تمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع البرامج الهادفة إلى تطوير أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسة. ففي هذه المرحلة تُرسم الخطط التي تتوافق مع الاحتياجات الحقيقية، ويُعد نجاح التدريب أو فشله مرتبطًا بدقة هذه الخطوة. فإذا لم تُحدَّد الاحتياجات التدريبية على أسس منهجية واضحة، فإن البرامج التي تُنفذ لن تحقق أهدافها، مما يجعل التدريب مجرد نشاط شكلي لا يضيف قيمة فعلية للعمل المؤسسي.

وتنبع أهمية هذه العملية من ضرورة تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة، غير أن هناك أمرين أساسيين يجب إدراكهما؛ أولهما أن المشكلات التنظيمية ليست جميعها قابلة للحل بالتدريب، فقد تكون بعض الأسباب متصلة بعوامل إدارية أو هيكلية. وثانيهما أن حصر جميع المشكلات بدقة أمر صعب من الناحية الواقعية، مما يجعل تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مستمرة ومتجددة تتسم بالمرونة وتُراجع كلما استدعت الظروف ذلك. وتعتمد هذه العملية على عنصرين رئيسيين، هما مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، ومن خلال المقارنة بينهما يمكن تحديد الفجوة التدريبية التي تستوجب المعالجة[2].

4- دراسة آلية منح المكافآت والعلاوات:

تُعد نتائج تقييم الأداء وسيلة فعّالة تساعد المنظمة على التمييز بين العاملين وفقًا لكفاءتهم وجودة إنجازهم، مما يمكّنها من تحديد من يستحق المكافآت التشجيعية والحوافز المختلفة. كما يوفّر هذا

(1)عاصم حربى ,مرجع سيق ذكره,ص61

(2)عصام، عصام. (2018). "مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات". الجزائر: ط2 ، ص ص846-847.

التقييم قاعدة عادلة وموضوعية تعتمد عليها الإدارة في توزيع المكافآت بما يعزز روح العدالة والدافعية في بيئة العمل.[1]

5- تعزيز معنويات العاملين:

يسود بيئة عمل تقوم على التفاهم والتقدير، حيث يشعر الموظف بأن جهده محل اهتمام الإدارة. يهدف التقييم إلى تحسين أداء الفرد ومعالجة نقاط الضعف، وربط الترقيات والعلاوات بأداء عادل يعزز الثقة ويشجع الموظف على العمل بحماس ورضا.[2]

4.3.3 معايير تقييم الأداء:

تُعدّ معايير الأداء الأسس التي يُقاس بها مستوى إنجاز الفرد داخل المنظمة، وهي التي تُستخدم للمقارنة بين ما يقدمه العامل فعليًا وما هو متوقَّع منه. وعلى الرغم من وجود اختلافات بين الباحثين حول كيفية تحديد هذه المعايير، فإنها تُقسم عادة إلى نوعين رئيسيين:[3]

1- المعايير الموضوعية:

وهي الجوانب المرتبطة بطبيعة العمل نفسه، وتعتمد على عناصر يمكن قياسها بشكل مباشر، مثل حجم الإنتاج وجودته، والوقت المستغرق لإنجاز المهام، والتكلفة، ومدى تحقيق الأهداف المقررة، إضافة إلى معدلات وقوع حوادث العمل.

2- المعايير السلوكية:

وتركز على الجوانب الشخصية والسلوكية للعامل، مثل قدرته على التعلم وتطوير مهاراته، ومدى استفادته من التدريب، وطريقة تعامله وتعاونه مع الآخرين، ومستوى الانضباط والمبادرة لديه، ودرجة اتزانه في أداء مهامه.

---

(1)عمروش عبد الكريم ,مرجع سيق ذكره ,ص19.

(2)مشبب، معيض آل كاسي القحطاني، مرجع سبق ذكره ، ص33

(3)العسيري، صالح بن محمد، مرجع سبق ذكره ، ص48

5.3.3 أدوات قياس الأداء الوظيفي:

إن قياس أداء العاملين يُعدّ من أهم المراحل في عملية الإدارة الفعّالة للموارد البشرية، لأنه يُوفّر بيانات دقيقة تُساعد الإدارة على فهم مستوى الإنجاز، وتحديد الفجوات، وصياغة خطط التحسين. وتتنوع أدوات القياس بين كمية تعتمد على المؤشرات الرقمية، ونوعية تُركّز على السلوكيات والقيم التنظيمية، بحيث يُشكّل الجمع بينهما إطارًا متكاملًا لتقييم الأداء المؤسسي.

1- الأدوات الكمية:

تُعد الأدوات الكمية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لقياس الأداء بشكل موضوعي، حيث توفر بيانات رقمية دقيقة تعكس مستوى الإنجاز وتُمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات واضحة بعيدة عن الانطباعات الشخصية. من أبرز هذه الأدوات معدلات الإنتاجية التي تعكس قدرة الموظف على إنجاز حجم محدد من العمل في الوقت والموارد المتاحة، كما تُستخدم معدلات الغياب والدوران الوظيفي كمؤشرات على التزام العاملين ورضاهم الوظيفي. إضافة إلى ذلك، تعتبر مؤشرات الجودة مثل عدد الأخطاء التشغيلية أو نسبة الشكاوى أدوات دقيقة لرصد مستوى الأداء والخدمة، بينما تُستخدم المؤشرات المالية لتقييم جدوى الاستثمار في الموارد البشرية، وهو أمر بالغ الأهمية خاصة في المؤسسات التي تواجه تحديات تتعلق بالمحدودية في الموارد. وتساعد هذه الأدوات الكمية مجتمعة على تعزيز الفهم الشامل لكفاءة الأفراد والمؤسسة وتحسين القدرة على إدارة الأداء بشكل استراتيجي. [1]

2- الأدوات النوعية:

تتضمن أدوات تقييم الأداء في المؤسسات الحديثة جانبين رئيسيين: الأدوات الكمية التي تُعتمد على البيانات الرقمية، والأدوات النوعية التي تركز على الجوانب السلوكية والتنظيمية التي يصعب قياسها عدديًا، لكنها أساسية لفهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسة. فمثلاً، يبرز التقييم السلوكي كأداة نوعية تُعنى بقياس مدى التزام العاملين بالقيم المؤسسية وتعاونهم داخل بيئة العمل، مما يسهم في تعزيز ثقافة المساءلة والانتماء. كما تُستخدم المقابلات الفردية والجماعية لفهم وجهات نظر العاملين حول بيئة العمل والممارسات التنظيمية، وتُعد وسيلة فعّالة للتشخيص

(1) الحسيني، سامي عبد الله، (2022)، "أساليب وأدوات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسات الحديثة"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، ص55–68.

العميق للمشكلات التنظيمية. إضافة إلى ذلك، تُعد الاستبيانات الداخلية أداة عملية لرصد اتجاهات العاملين بشكل جماعي وفهم مستوى الرضا الوظيفي لديهم. ومن الأدوات النوعية الأكثر شمولاً التقييم 360 درجة، حيث يُسهم هذا النوع من التقييم في تعزيز الشفافية وتحويل عملية التقييم إلى نهج تشاركي يُرسّخ ثقافة التعاون والثقة داخل المؤسسة.

3- تكامل الأدوات الكمية والنوعية:

إن الاعتماد على أداة واحدة لا يُعطي صورة شاملة عن واقع الأداء، لأن كل أداة تُظهر جانبًا محددًا. فالأدوات الكمية تُقدّم بيانات رقمية دقيقة، لكنها لا تُفسّر السلوكيات أو الدوافع، بينما الأدوات النوعية تُبرز القيم والسلوكيات لكنها تفتقر إلى مؤشرات قابلة للمقارنة. ومن هنا، يُصبح الجمع بين النوعين ضرورة لتحقيق تقييم شامل وموضوعي. وقد أكد عبد العالم (2021) أن المؤسسات التي تعتمد هذا التكامل تُحقق مستويات أعلى من العدالة والموضوعية، لأنها لا تكتفي برصد الإنجاز الرقمي، بل تُضيف إليه تفسيرًا سلوكيًا يُساعد الإدارة على فهم الأسباب الحقيقية وراء النتائج [1].

وفي السياق الليبي، يُعدّ هذا التكامل ضرورة استراتيجية، لأنه يُساعد الجامعات على بناء صورة دقيقة عن واقع الأداء وصياغة خطط تطويرية أكثر فاعلية.

يتضح أن أدوات قياس الأداء تُشكّل العمود الفقري لأي نظام إداري يسعى إلى تحقيق الفاعلية والشفافية. فالأدوات الكمية تُقدّم صورة رقمية دقيقة عن الإنجاز، بينما الأدوات النوعية تُضيف عمقًا يُفسّر السلوكيات والقيم التنظيمية. ومن ثمّ، فإن تكامل النوعين يُعتبر حجر الزاوية لبناء نظام تقييم شامل يُساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتعزيز ثقافة العدالة والتحسين المستمر. وفي السياق الليبي، يُصبح هذا التكامل ضرورة لا غنى عنها لإصلاح المؤسسات التعليمية وتحويلها إلى بيئات حديثة قادرة على المنافسة والاستدامة.

6.3.3 خطوات عملية تقييم الاداء تتمثل في الآتي:

1. تحديد الاهداف أو المعايير:

معايير الأداء هي العناصر الأساسية التي تُستخدم كأساس لتقييم أداء الموظفين. تمثل هذه المعايير مستوى الأداء المتوقع من العاملين في مهامهم، وتساعد في تحديد ما إذا كان أداء الفرد

(1) عبد العالم، محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص160–165.

يتوافق مع المطلوب. تُعتبر هذه المعايير أهدافًا واضحة يجب تحقيقها ضمن فترة زمنية محددة، كما تُستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المطلوب. تحديد المعايير بدقة يسهم في توجيه العاملين نحو أهداف المؤسسة، ويعطي المديرين إطارًا لتطوير وتحسين الأداء.[1]

2. إبلاغ العاملين بمعايير وتوقعات الأداء المطلوبة:

بعد تحديد المعايير التي تمثل الأداء الفعّال، من الضروري نقلها إلى الأفراد العاملين بوضوح، حتى يدركوا ما هو مطلوب منهم وما يُنتظر تحقيقه. ويُفضل أن تتم عملية التواصل حول هذه التوقعات بشكل تفاعلي متبادل بين الإدارة والعاملين، بحيث يتيح للطرفين تبادل الآراء والفهم المشترك [2]

3. تحليل الاداء:

تحليل الأداء هو عملية تهدف إلى تحديد موقع أداء المؤسسة ضمن أولوياتها وإمكاناتها الفعلية، من خلال دراسة واقع الأداء الحالي والتحديات المحتملة التي تواجه العاملين والمنافسة في السوق. ويرتكز هذا التحليل على جانبين أساسيين؛ الأول هو الوضع المرغوب الذي يمثل مستوى الأداء والإمكانيات التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بما ينسجم مع أهدافها الاستراتيجية، أما الثاني فهو الوضع الحالي الذي يعكس واقع الأداء والإمكانات المتاحة فعليًا. ومن المقارنة بين الجانبين يمكن التعرف على الفجوة الموجودة في الأداء وأسبابها، مما يساعد في تحديد المشكلات ومعالجتها لتحسين كفاءة العمل.[3]

4. تقديم التغذية العكسية:

تُعدّ التغذية العكسية عنصرًا أساسيًا في تطوير أداء العاملين داخل المؤسسة، إذ يحتاج كل موظف إلى معرفة مستوى أدائه ومدى جودة العمل الذي يقدّمه، ليتمكن من إدراك درجة تقدمه نحو تحقيق المعايير المطلوبة التي حددتها الإدارة. وتكمن أهمية التغذية العكسية في مساعدتها للعامل على فهم جوانب القوة والضعف في أدائه، مما يتيح له تحسين أدائه المستقبلي. وحتى تكون التغذية العكسية فعّالة ومثمرة، يجب أن يفهمها العامل جيدًا ويستوعب المعلومات التي تتضمنها ليستفيد منها في تطوير قدراته وتحسين كفاءته.

---

(1) حسيبه قوادرية ,سومية ، مرجع سبق ذكره، ص 45

(2) عمار بن عيشى , مرجع سيق ذكره ,ص19.

(3)عواد، عبد الله حسن، (2018)، "إدارة وتقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، ص40.

5. وضع خطة تطوير الاداء لتحسين مهارات العاملين:

تعد هذه المرحلة قبل الأخيرة في عملية تقييم الأداء، حيث يتم وضع خطة تطويرية تهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين بشكل ملموس. تساعد الخطة على تحسين نتائج التقييم من خلال تحديد مهارات كل موظف وقدراته ومعارفه وقيمه والعمل على تعزيزها بما يسهم في تحقيق أداء أفضل.[1]

6. المراقبة وتقييم الاداء:

تحسين الأداء عملية مستمرة وضرورية، إذ تؤثر بعض الأساليب والممارسات مباشرة على تطوير أداء العاملين، ويستلزم ذلك وجود أدوات متابعة وقياس للتغيرات لتقديم تغذية راجعة فورية. ولا يقتصر التحسين على التدريب وحده، بل يشمل أيضًا تهيئة بيئة العمل وتقليل العوائق التي قد تعرقل تطبيق المهارات المكتسبة، ما يعزز الإنتاجية والكفاءة. لذا، يُنظر إلى تحسين الأداء كنوع من التعلم المستمر الذي يهدف إلى تطوير المهارات والقدرات اللازمة للوصول إلى أفضل مستوى من الأداء.[2]

7.3.3 طرق تقييم الاداء:

1.7.3.3 الطرق التقليدية :

تعتمد هذه الطرق بشكل كبير على رأي المقيم وتقديره الشخصي عند الحكم على أداء الموظف، وهذا قد يجعل النتائج أحياناً أقل دقة وأقل موضوعية. ورغم هذه الملاحظات، إلا أنّها تُستخدم كثيراً في المؤسسات لأنها تتميز بـ السهولة والبساطة في التطبيق. وفيما يلي يتم توضيح كل طريقة من هذه الطرق بشكل منفصل:

1- طريقة الترتيب الرقمي أو الهجائي : تُعد هذه الطريقة واحدة من أقدم الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموظفين. وتعتمد على نموذج جاهز يحتوي على مجموعة من العوامل المطلوب قياسها، مثل: التعاون، الإلمام بالعمل، كمية الإنتاج ونوعيته، القدرة على التحليل، والقدرة على حل المشكلات.

---

(1) الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، (2020)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1،ص 312

(2)عاصم حربى ,مرجع سيق ذكره ، ص32

يقوم المقوِّم بإعطاء الموظف درجة أو رمز يعبّر عن مستوى أدائه في كل عامل. وقد يكون التقييم رقمياً مثل مقياس من (1 إلى 10)، أو هجائياً مثل استخدام الحروف (أ – ب – ج...)، بحيث يضع المقيم الرقم أو الحرف الذي يراه مناسباً أمام كل عنصر من عناصر الأداء.

- **مميزات الطريقة:**

- سهلة في الفهم والاستخدام.
- لا تتطلب وقتاً طويلاً عند تطبيقها.
- تساعد على إظهار الفروق بين الموظف الجاد وغير الجاد بشكل مباشر.

- **عيوب الطريقة:**

- تختلف معاني العوامل من مقيم لآخر، مما يؤثر على دقة التقييم.
- قد يتأثر التقييم بالتحيز أو الانطباعات الشخصية للمقيم.
- تصبح أقل فاعلية عندما يكون عدد الموظفين كبيراً.
- لا تقدّم صورة واضحة عن أسباب الضعف أو القصور في الأداء.
- أحياناً لا يلتزم البعض بالعوامل المحددة في النموذج ويعتمدون فقط على رأيهم الشخصي.

2- طريقة التقرير الحر: تُعرف هذه الطريقة أحيانًا باسم أسلوب الورقة البيضاء، لأن المقوِّم لا يستخدم أي نموذج جاهز، بل يكتب freely ملاحظاته وتقييمه لأداء الموظف وقدراته بأسلوبه الشخصي. وتمتاز هذه الطريقة بأنها سهلة وبسيطة، لأنها لا تتقيد بقواعد أو نماذج محددة.

لكن رغم بساطتها، تواجه بعض العيوب، أهمها أن التقييم غير منظم وقد يختلف من مقوّم لآخر. فقد يبالغ البعض في كمية المعلومات، بينما يقدّم آخرون معلومات قليلة لا تفيد التقييم. كما أنها تعتمد على قدرة المقوّم على الكتابة والتعبير، وهو ما لا يتوفر لدى الجميع.

3- طريقة تقدير السمات الشخصية: في هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من الصفات أو السلوكيات المطلوبة في الموظف، ثم يتم منحه درجة معينة بناءً على توفر كل صفة فيه. بعد ذلك تُجمع الدرجات للحصول على تقييم عام يعكس مستوى الموظف وسماته الشخصية.

ورغم أن هذه الطريقة سهلة وواضحة، إلا أنها تعاني من بعض السلبيات، منها احتمال وقوع المقوّم في التحيّز. فقد يعطي درجات مرتفعة لشخص معيّن في كل الجوانب بسبب تميزه في

جانب واحد فقط، وهذا ما يُعرف بـ تأثير الهالة . كذلك قد يكون المقوّم نفسه متساهلًا فيميل لرفع الدرجات، أو متشددًا فيخفضها دون مبرر.

ويمكن الحد من هذه المشكلات من خلال إسناد عملية التقييم لأكثر من شخص، بحيث يقوم كل واحد بتقييم الموظف بشكل مستقل، ثم يجتمعون لاحقًا لمناقشة النتائج وتوحيدها ومعالجة أي اختلافات في التقدير.[1]

4- طريقة التوزيع الإجباري: في هذه الطريقة تُجبر الجهة المسؤولة على توزيع الموظفين على مستويات أداء محددة مسبقاً مثل: ممتاز، متوسط، ضعيف... إلخ. ويكون المشرف مضطراً لتوزيع مرؤوسيه وفق نسب معينة، بحيث تكون أغلب التقييمات في المنتصف، ويقلّ عدد من يوجدون في أعلى أو أدنى السلم. وتشبه هذه الطريقة منحنى التوزيع الطبيعي. ميزتها أنها تقلل التحيّز، لكن قد لا تعبر دائماً عن الواقع إذا لم تكن الفروق في الأداء واضحة بين الموظفين.

5- طريقة الاختيار الإجباري: تعتمد هذه الطريقة على عبارات جاهزة تصف جوانب مختلفة من أداء الموظف، وتُعرض على المقيم في شكل أزواج. دور المقيم فقط اختيار العبارة الأقرب لوصف أداء الموظف، بينما التقدير الرقمي لهذه الاختيارات يتم من طرف جهة محايدة تملك مفاتيح سرية للدرجات. هذه الطريقة تقلل من التقييم الشخصي وتعتمد أكثر على معايير لها علاقة مباشرة بالعمل.[2]

6- طريقة المقياس المدرَّج : تُعَدّ هذه الطريقة من أكثر الأساليب انتشاراً في تقييم كفاءة العاملين. تقوم فكرتها على إعداد مجموعة من عوامل التقييم، بحيث يُخصص لكل عامل درجات مختلفة على مقياس محدد، ثم يقوم المُقَيِّم بالإشارة إلى الدرجة التي يراها مناسبة لأداء الموظف محل التقييم.

- **مزاياها:**
  - سهلة في الفهم والتطبيق.
  - تساعد على تنظيم النتائج واستخدامها في المعالجة الإحصائية.
- **عيوبها:**

(1) اللعيبي، علي حسين، (2021)، "تقييم الأداء الوظيفي: الأسس، الأدوات، والتطبيقات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1،ص ص(135-138).

(2)الحسيني، سامي عبد الله، مرجع سبق ذكره ،ص ص 150-152.

- قد تفتقر إلى الدقة عند إصدار الأحكام.
- سهولة الوقوع في أخطاء مثل المبالغة في التقييم أو التحيّز باللين أو الشدة.

7- طريقة مقارنة العاملين :تعتمد هذه الطريقة على تقييم أداء الفرد من خلال مقارنته بزملائه، وتُنفَّذ عادةً عبر أسلوبين رئيسيين:

- الترتيب المستقيم : يقوم المُقَيِّم بترتيب الموظفين تصاعدياً أو تنازلياً وفق مستوى كفاءتهم العامة، بعد مقارنة كل موظف بغيره. ويكون الترتيب بناءً على الأداء العام والسلوك الوظيفي، وليس على صفة أو خاصية واحدة فقط.

- المقارنة الزوجية: يُقارن المُقيِّم بين كل موظف وآخر في سلسلة من المقارنات الثنائية، ويختار في كل مقارنة الموظف الذي يراه الأفضل أداءً. وبعد الانتهاء من جميع المقارنات، يتم تحديد الموظفين ذوي الأداء الأعلى.

ومن عيوب هذه الأساليب هي ملاءمتها محدودة، ولا تُستخدم عادةً لأغراض الترقية أو النقل أو التدريب أو الفصل، لأنها لا توضّح أسباب التفوق أو الضعف في تقييم كل موظف[1]

2.7.3.3 الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

1- طريقة الإدارة بالأهداف لقياس الأداء : تُعدّ الإدارة بالأهداف منهجًا إداريًا يعتمد على وضع أهداف محددة مسبقًا، ثم قياس أداء الأفراد والجهات داخل المنظمة بناءً على النتائج المحققة. ولتحقيق فعالية هذا الأسلوب، يجب أن تكون الأهداف واضحة، دقيقة، قابلة للقياس، واقعية لكنها تتضمن قدرًا مناسبًا من التحدي لقدرات العاملين، إضافة إلى اتفاق الجميع عليها قبل البدء في التنفيذ ومن الأخطاء الشائعة أن يعتبر بعض القادة أن التقييم مسؤولية أحادية يقوم بها المدير فقط، بينما الواقع أن التقييم عملية تشاركية يساهم فيها جميع العاملين دون استثناء — بدءًا من أفراد الإدارة العليا وحتى موظفي الخدمات مثل عمال النظافة. هذا التشارك يمنح القائد صورة أشمل عن مستوى الأداء الحقيقي، وقد يكشف له جوانب لم يكن يتوقعها. وترتكز الإدارة بالأهداف على متابعة ما إذا كان الموظفون قد حققوا ما تم الاتفاق عليه من أهداف مع مديريهم، أو ما إذا كانوا قد أحرزوا تقدمًا ملموسًا نحو تحقيقها. وقد يحدث أن تكون مساهمة الفرد في بلوغ

(1)الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، (2020)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1، ص ص 320-323.

الأهداف أقل من المتوقع، وفي هذه الحالة يعتمد التقييم على ما تحقق فعليًا من نتائج، وليس على الانطباعات الشخصية[1]

- **مزايا هذه الطريقة:** تُعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الموضوعية التي تعتمد على قياس الأداء بشكل كمي وواضح، مما يمنح كل موظف معرفة دقيقة بما هو مطلوب منه منذ البداية، إضافة إلى إدراكه لقدراته وحدود إمكاناته. ويسهم هذا الأسلوب كذلك في تسهيل عملية التخطيط والتنسيق بين الأهداف المختلفة داخل المنظمة.
- **عيوب هذه الطريقة:** برغم مزاياها، إلا أن مقارنة أداء الأفراد تصبح مهمة صعبة، لأن كل موظف يُقاس بناءً على أهدافه الخاصة، وليس على معيار موحّد للجميع. كما أن تطبيقها في الواقع العملي يحتاج إلى مستوى عالٍ من المهارات الإدارية لتحديد الأهداف ومناقشتها مع العاملين، إلى جانب القدرة على صياغة أهداف دقيقة وواضحة. وتزداد الصعوبة عندما يعمل الموظفون ضمن فرق أو عندما تتداخل الأنشطة فيما بينهم، ما يجعل متابعة الإنجاز وتقييم الأداء أكثر تعقيدًا.

2- طريقة المقياس المتدرّج المبني على السلوك (BARS): تعتمد هذه الطريقة على دمج عناصر من التدرج البياني وأسلوب المواقف الحرجة، بحيث يتم بناء مقاييس تقييم مستندة إلى سلوكيات واقعية مأخوذة من بيئة العمل الفعلية، وليس إلى صفات عامة أو معايير جاهزة كما يحدث في التدرج البياني التقليدي.

في هذا الأسلوب، يتم إعداد مجموعة من السلوكيات المتوقعة لكل مهمة أو وظيفة، ثم تُرتّب هذه السلوكيات ضمن مستويات أداء واضحة مثل *متميز – جيد – مقبول – ضعيف*، مع توضيح ما يعنيه كل مستوى من حيث السلوك والأداء. يسمح ذلك للمقيم بأن يربط الحكم على الموظف بسلوكه الحقيقي أثناء العمل، مما يجعل التقييم أكثر موضوعية ودقة

- **مزايا هذه الطريقة:**

- تقلل من الأخطاء الشائعة في التقييم لأنها تعتمد على سلوكيات محددة وواضحة ترتبط مباشرة

(1)الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، مرجع سبق ذكره ، ص326

- بمتطلبات الوظيفة توفر درجة عالية من الموضوعية والصدق لأنها تربط الأداء الفعلي بالسلوك المطلوب
- تخفّف من النزاعات أو الاعتراضات حول نتائج التقييم لأن المعايير واضحة ومفسّرة
- تساعد في تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين بدقة، مما يجعلها أداة فعّالة لتحديد الاحتياجات التدريبية

- **عيوب هذه الطريقة:** تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين في إعداد المقاييس وصياغة السلوكيات المناسبة لكل وظيفة تكلفتها مرتفعة، مما يجعل تطبيقها صعبًا في المنظمات الصغيرة أو ذات الموارد المحدودة تحتاج إلى خبرة عالية في تحليل العمل وتحديد السلوكيات الحرجة بحيث تكون معبّرة بدقة عن الواقع الفعلي.

3- طريقة مراكز التقييم : تهدف هذه الطريقة إلى قياس مجموعة من المهارات والصفات التي يصعب تقييمها بالأساليب التقليدية، مثل مهارات التخطيط، والتنظيم، وبناء العلاقات الإنسانية. ويتم ذلك عبر وضع معايير دقيقة لكل مهارة، رغم أن تحديدها بشكل واضح قد يكون تحديًا في بعض الأحيان غالبًا ما تُستخدم مراكز التقييم لتقييم المدراء في مختلف المستويات، خصوصًا المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا. وتعتمد هذه المراكز على تكليف المشاركين بمجموعة من الأنشطة التي تحاكي مهام العمل الحقيقية، مثل:

- مناقشات جماعية بدون قائد
- تبادل الأدوار
- حل المشكلات واتخاذ القرار
- التعرّض لضغوط العمل وصراعاته
- بعد تنفيذ هذه الأنشطة، يقوم فريق من المقيمين بمراقبة سلوك المشاركين وتحليل أدائهم، ثم تحديد قدراتهم وإمكاناتهم الإدارية بدقة.

- **مزايا مراكز التقييم:**
  - توفر أسلوبًا موضوعيًا لقياس أداء الأفراد في مهام تشبه الواقع الفعلي.
  - تقدم معلومات واضحة ومؤكدة تساعد في إعداد خطط تنمية وتطوير فردية.
  - تمنح الإدارة رؤية دقيقة لنقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

- تمتاز بدرجة عالية من الاعتمادية والقبول بين الإداريين والعاملين نظرًا لشفافيتها وموضعيتها.

- **عيوب مراكز التقييم:** تكلفتها المالية مرتفعة مقارنة بطرق التقييم التقليدية يصعب تطبيقها في جميع الوظائف أو المستويات الإدارية بسبب طبيعة بعض الأعمال أو محدودية الموارد.[1]

8.3.3 التحديات المرتبطة بتقييم الأداء:

رغم الأهمية البالغة لتقييم الأداء كأداة استراتيجية لتحسين كفاءة المؤسسات، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات المتشابكة التي تُضعف من فعاليته وتُقلل من دقته. هذه التحديات تتنوع بين تنظيمية، بشرية، تقنية، وثقافية، مما يجعل عملية التقييم أكثر تعقيدًا في البيئات التعليمية والإدارية، خاصة في السياق الليبي الذي يتسم بضعف البنية المؤسسية وتداخل العوامل السياسية والاجتماعية مع العملية الإدارية.

1- التحديات التنظيمية:

تُعدّ التحديات التنظيمية من أبرز العوائق التي تُواجه عملية التقييم، إذ يرتبط نجاحها بوجود رؤية تنظيمية واضحة ومعايير موحدة تُحدد كيفية قياس الأداء وتفسير نتائجه. فغياب هذه المعايير يُحوّل التقييم إلى ممارسة شكلية لا تُسهم في تحسين الأداء أو تطوير الكفاءات، بل قد تُكرّس حالة من الغموض والارتباك داخل المؤسسة. وقد أشار **عبد الله (2018)** إلى أن وضوح البيانات ومعايير التقييم يُعتبر مدخلًا جوهريًا لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، حيث يُسهم في تقليل التحيزات الفردية ويُعزز من مصداقية النتائج.[2]

إلى جانب ذلك، تُشكّل الثقافة التنظيمية التقليدية عائقًا أمام تبني نظم تقييم حديثة، إذ تُكرّس الفردية وتُقلل من قيمة المساءلة، وهو ما أوضحه **بوزيد (2021)** حين بيّن أن المؤسسات التي

(1)الحسيني، سامي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 156

(2) عبد الله، ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 82

تُدار بعقلية بيروقراطية تُواجه صعوبة في ربط التقييم بالتحسين المستمر، لأنها تُنظر إلى التقييم كإجراء إداري شكلي لا كأداة استراتيجية [1].

هذه الثقافة تُضعف من قدرة المؤسسات على بناء منظومة تقييم قائمة على العدالة والشفافية، وتُحول العملية إلى مجرد تقارير دورية لا تُترجم إلى سياسات تطويرية.

كما يُضاف إلى ذلك ضعف الربط بين التقييم والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما بيّنه **مشبب (2023)** باعتباره أحد أبرز أسباب فقدان التقييم لقيمته كأداة تطويرية. فالتقييم الذي لا يُترجم إلى خطط عملية أو لا يُرتبط بمؤشرات الأداء الاستراتيجية يُصبح مجرد نشاط إداري لا يُسهم في تعزيز التميز المؤسسي أو تحسين القدرة التنافسية.[2]

في المؤسسات التعليمية الليبية، مثل جامعة الزاوية، تتضاعف هذه التحديات التنظيمية نظرًا لغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، وضعف التنسيق بين الإدارات، وغياب قواعد بيانات دقيقة تُسهم في دعم عملية التقييم. كما أن اعتماد بعض الجامعات على أساليب تقليدية في التقييم يُحوّل العملية إلى ممارسة شكلية تُفتقر إلى المصداقية والشفافية. هذا الواقع يُضعف من ثقة العاملين في نتائج التقييم، ويُقلل من استعدادهم لتبني سياسات التحسين المستندة إلى نتائجه. ومن ثمّ، فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب إعادة بناء الثقافة التنظيمية على أسس حديثة، وتطوير معايير تقييم واضحة وموحدة، وربطها بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بما يُحوّل التقييم إلى أداة فاعلة لإصلاح الأداء المؤسسي وتعزيز الاستدامة.

2- التحديات البشرية:

ترتبط هذه التحديات بسلوكيات العاملين واتجاهاتهم تجاه عملية التقييم، إذ تُعدّ من أكثر العوامل تأثيرًا في مصداقية النتائج وفاعلية النظام ككل. فالتحيز الشخصي يُضعف من عدالة التقييم، ويُحوّله من أداة موضوعية إلى ممارسة شكلية تُفقد ثقة العاملين فيه. وقد أوضح مشبب (2023) أن التقييم الذي يخضع لعوامل شخصية أو علاقات فردية يُفقد العاملين الثقة في نتائجه، ويُضعف من استعدادهم لتبني سياسات التحسين المستندة إليه.[3]

---

(1) بوزيد، عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 118

(2) مشبب، معيض آل كاسي القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 500

(3) مشبب، معيض آل كاسي القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص 512

كما أن مقاومة الموظفين للتقييم باعتباره أداة عقابية تُعتبر من أبرز العوائق البشرية، حيث ينظر بعض العاملين إلى التقييم على أنه وسيلة للرقابة أو العقاب، لا كأداة للتطوير والتحسين. وقد بيّن مشتة (2019) أن غياب الشفافية في أهداف التقييم يُعزز هذه المقاومة ويُضعف من جدواه، إذ يشعر الموظف أن العملية لا تستهدف تطويره بل محاسبته، مما يُكرّس حالة من الانفصال بين الإدارة والعاملين.[1]

وإلى جانب ذلك، يُعتبر ضعف الوعي بأهمية التقييم من أبرز التحديات البشرية، حيث يتعامل بعض العاملين معه بفتور أو لا يُبدون اهتمامًا بنتائجه. هذا الفتور يُحوّل التقييم إلى نشاط إداري روتيني لا يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التحسين المستمر. إن غياب برامج توعية وتدريب تُعرّف العاملين بأهمية التقييم ودوره في تطوير الأداء يُضعف من فاعلية النظام، ويُكرّس حالة من اللامبالاة التي تُعيق تحويل نتائجه إلى خطط عملية.

في المؤسسات التعليمية الليبية، مثل جامعة الزاوية، تتضاعف هذه التحديات البشرية نتيجة لضعف الثقافة المؤسسية الحديثة، وهيمنة العقلية التقليدية التي تنظر إلى التقييم كإجراء شكلي أو عقابي. فالكثير من العاملين يُبدون مقاومة للتقييم بسبب غياب الشفافية في أهدافه، أو بسبب ضعف الثقة في الإدارة التي تُشرف عليه. كما أن غياب برامج تدريبية وتوعوية تُعرّف العاملين بأهمية التقييم يُكرّس حالة من الفتور واللامبالاة، مما يُحوّل العملية إلى ممارسة شكلية لا تُسهم في تطوير الأداء المؤسسي. ومن ثمّ، فإن تجاوز هذه التحديات يتطلب تعزيز العدالة والشفافية في التقييم، وتبني برامج توعية تُغيّر اتجاهات العاملين، بما يُحوّل التقييم إلى أداة استراتيجية للتطوير والتحسين.

3- التحديات الثقافية والاجتماعية:

لا يمكن فصل عملية التقييم عن السياق الثقافي والاجتماعي الذي تُمارس فيه، إذ تُعدّ الثقافة التنظيمية أحد المحددات الرئيسة لمدى فاعلية نظم التقييم. فالثقافة التقليدية التي تُكرّس الفردية وتُقلل من قيمة المساءلة تُحوّل التقييم إلى ممارسة شكلية لا تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والانتماء. وقد أوضح **بوزيد (2021)** أن المؤسسات التي تُدار بعقلية تقليدية تُواجه

(1) مشتة، عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 75

صعوبة في تحويل التقييم إلى أداة تطويرية، لأنه يُمارس في إطار بيروقراطي يُضعف من قيم المشاركة ويُقلل من استعداد العاملين لتبني نتائج التقييم.[1]

إلى جانب ذلك، يُعتبر غياب الشفافية في مشاركة نتائج التقييم مع العاملين من أبرز التحديات الثقافية والاجتماعية، حيث يُضعف من ثقة الموظفين في العملية ويُحوّلها إلى إجراء إداري لا قيمة له. فالموظف الذي لا يطّلع على نتائج التقييم أو لا يشارك في مناقشتها يشعر أن العملية مفروضة عليه، مما يُكرّس حالة من الانفصال بين الإدارة والعاملين. كما أن ضعف ثقافة التحسين المستمر يُعدّ من أبرز العوائق، إذ يُمارس التقييم في كثير من المؤسسات كإجراء دوري شكلي لا يُترجم إلى خطط تطويرية عملية، وهو ما يُفقده قيمته كأداة استراتيجية للتطوير.

في جامعة الزاوية، تبرز هذه التحديات بوضوح بسبب ضعف الموارد، قصور البنية التحتية، وهيمنة الثقافة التقليدية التي تُنظر إلى التقييم باعتباره أداة رقابية لا تطويرية. فالتقييم يُمارس غالبًا بشكل موسمي أو غير منتظم، ويُفتقر إلى الشفافية في مشاركة نتائجه مع العاملين، مما يُضعف من ثقتهم ويُقلل من جدواه. هذا الواقع يُكرّس حالة من الانفصال بين الإدارة والعاملين، ويُحوّل التقييم إلى ممارسة شكلية لا تُسهم في بناء ثقافة تنظيمية حديثة قائمة على التعاون والانتماء. ومن ثمّ، فإن مواجهة هذه التحديات تتطلب إصلاحًا شاملًا للبنية التنظيمية، الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وبناء ثقافة مؤسسية جديدة قائمة على الشفافية والتحسين المستمر، إلى جانب تفعيل برامج توعية تُرسّخ أهمية التقييم كأداة استراتيجية للتطوير.

ومن هنا يتضح أن عملية تقييم الأداء، رغم أهميتها البالغة، تُواجه تحديات تنظيمية مرتبطة بغياب المعايير والبيروقراطية، وبشرية تتعلق بالتحيز والمقاومة، وتقنية ترتبط بضعف البنية التحتية، وثقافية تُكرّس الفردية وتُضعف الشفافية.

(1) بوزيد، عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص ص 112–130

4.3 المبحث الثالث: نماذج وطرق تحسين الأداء الوظيفي

1.4.3 تمهيد:

يُعدّ تحسين الأداء الوظيفي مرحلة أساسية تلي عملية التقييم، إذ يهدف إلى معالجة فجوات الأداء والارتقاء بمستوياته بصورة منهجية ومستدامة. ولم يعد التطوير يقتصر على الفرد فقط، بل يشمل الوظيفة وبيئة العمل والعوامل التنظيمية المؤثرة في كفاءة العاملين. كما ظهرت نماذج فكرية وأساليب حديثة تساعد المؤسسات على تحليل الأداء واختيار التدخلات المناسبة لضمان تحقيق نتائج فعّالة. ويتناول هذا المبحث عرض نماذج تحسين الأداء الوظيفي، وبيان أبرز طرق تحسينه على مستوى الفرد والوظيفة وبيئة العمل، إضافة إلى توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي ودوره في دعم جهود التطوير داخل المنظمة

2.4.3 نماذج تحسين الاداء الوظيفي:

1.2.4.3 النماذج الفكرية العامة في تحسين الأداء :

توجد مجموعة من الأطر والنماذج التي تُستخدم لفهم وتحليل وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسات. ويمكن توضيح هذه النماذج من خلال مثالين رئيسيين:[1]

1- النموذج الفكري الشامل لتحسين الأداء:

يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج اتساعًا، لأنه يجمع بين الأفكار والأساليب والمقاييس المستخدمة في تطوير الأداء. ويرتكز على أربعة مستويات مترابطة، تمثل مراحل التفكير والعمل في مجال تكنولوجيا الأداء البشري:

- **المستوى الأول: نماذج تحليل وصياغة الأداء:** يشمل هذا المستوى النماذج التي تركز على فهم طبيعة الأداء المطلوب، وتحديد معاييره، وتشخيص جوانب الضعف والقوة. وقد وضع العديد من رواد حركة تحسين الأداء هذه النماذج كأساس لبداية أي عملية تطوير
- **المستوى الثاني: أساليب تحسين الأداء وتدخلاته:** يتضمن مجموعة واسعة من الأساليب التي تُستخدم لمعالجة فجوات الأداء، ومنها:

(1) بوزيد، عبد القادر، مرجع سبق ذكره ، ص (222)

- التدريب التقليدي في قاعات التدريب والمحاضرات.
- التعلم وتصميم النظم التعليمية باستخدام تقنيات تكنولوجيا التعليم.
- التدريب في موقع العمل من خلال التعليم السريع والممارسة المباشرة.
- إعادة تصميم العمليات والأنظمة بما يضمن تحسين الإجراءات وتسريع العمل.
- تنمية ثقافة المؤسسة من خلال تعزيز التفاعل بين العاملين والبيئة التنظيمية.

- المستوى الثالث: مقاييس اختيار وتقييم أنظمة تحسين الأداء: يركز على وضع معايير وأدوات دقيقة لقياس فعالية البرامج التدخلية، ومتابعة مدى تأثيرها في تحسين الأداء
- المستوى الرابع: إعادة النظر والتطوير المستمر: يتناول مراجعة تطبيقات النماذج والأساليب، وتقييم نتائجها، وتحديثها باستمرار. والهدف هو تكوين عملية تطويرية دائمة تضمن بقاء أنظمة تحسين الأداء فعّالة ومواكبة للتغيرات

2- **النموذج الفكري لتحسين الأداء وفق الجمعية الدولية لتحسين الأداء:** قدم هذا النموذج أحد رواد الحركة "روجر مي إيديسون "، وهو نموذج عملي يعتمد على ست خطوات رئيسية:

- **تحليل الأداء:** يتم فيه تحديد توقعات الأداء داخل المؤسسة بالاعتماد على رسالتها وأهدافها وقدرات العاملين.
- **تحليل الأسباب:** ويُبحث فيه عن العوامل التي أدت إلى وجود فجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب. ويُعد هذا التحليل حلقة الوصل بين اكتشاف الفجوة واختيار التدخل المناسب لعلاجها.
- **اختيار أسلوب التدخل وتصميمه:** يتم اختيار التدخلات بناءً على الأسباب الحقيقية للمشكلة، بحيث تكون شاملة ودقيقة، وتستجيب فعليًا لاحتياجات تحسين الأداء. ويُقاس نجاح التدخل بقدرته على تقليص فجوة الأداء.
- **التنفيذ:** وفيه تُطبق التدخلات المختارة، سواء كانت تدريبية أو تنظيمية أو إجرائية.
- **إدارة التغيير:** تُعنى هذه الخطوة بإدارة عملية التحول داخل المؤسسة لضمان قبول العاملين للتدخلات واستمرارها.
- **التقييم:** وتهدف إلى قياس نتائج التدخل ومدى تأثيره في تحسين الأداء، وتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعديل أو تطوير إضافي. وتتطلب جميع هذه الخطوات وضع خطة

عمل واضحة تتضمن الأهداف والأنشطة والإجراءات والمواعيد الزمنية اللازمة لتنفيذ عملية التحسين.

يتضح من العرض السابق أن نماذج تحسين الأداء الوظيفي تقوم على أساس منهجي متكامل يربط بين تحليل الواقع الفعلي للأداء وتصميم التدخلات المناسبة لمعالجة فجواته، ثم قياس أثر هذه التدخلات لضمان استمرارية التطوير. فالنموذج الفكري الشامل لتحسين الأداء يتميز بنظرته الكلية التي تجمع بين تحليل الأداء، واختيار أساليب التدخل، وقياس النتائج، وإعادة المراجعة المستمرة، مما يجعله إطارًا استراتيجيًا طويل المدى يهدف إلى بناء نظام تطوير دائم داخل المؤسسة.

أما النموذج المقدم وفق الجمعية الدولية لتحسين الأداء، فيتسم بطابع إجرائي أكثر تحديدًا، إذ يضع خطوات واضحة تبدأ بتحليل الأداء وأسبابه، وتنتهي بالتقييم وإدارة التغيير، وهو ما يجعله أكثر قابلية للتطبيق العملي في المؤسسات التي تسعى إلى معالجة مشكلات أداء محددة ضمن إطار زمني منظم.

وعليه، يمكن القول إن كلا النموذجين يتكاملان من حيث الرؤية والتطبيق؛ فالأول يوفر الإطار الفكري الشامل، بينما يقدم الثاني منهجًا عمليًا تفصيليًا للتنفيذ. كما يعكسان معًا التحول في الفكر الإداري من التركيز على معالجة النتائج الظاهرة للأداء إلى الاهتمام بالأسباب الجذرية وبناء أنظمة تطوير مستدامة تضمن التحسين المستمر ورفع الكفاءة التنظيمية.

3.4.3 طرق تحسين الأداء:

تحسين الأداء هو عملية إدارية تهدف إلى رفع كفاءة مخرجات المؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتطوير، بدلاً من التركيز على البحث عن الأخطاء أثناء العمل. ويُقصد بتحسين الأداء تقليل الفجوة بين الأداء الفعلي والمستوى المعياري المطلوب، والانتقال بالأداء إلى مستوى أعلى وأكثر فاعلية.

ومع تراكم التأثيرات السلبية والإيجابية على المؤسسة، تصبح عملية تحسين الأداء ضرورة دائمة وركنًا أساسيًا في نشاطها، لأنها تمنح الإدارة القدرة على التحكم في أداء المنظمة وتعزيز فرص تحقيق الأهداف. وهنا تبرز أهمية إدارة الأداء باعتبارها خطوة حديثة تهدف إلى المحافظة على مستويات أداء مستقرة ومتقدمة، من خلال التعامل مع كل العوامل المؤثرة في العمل وتوجيهها

نحو رفع مستوى الأداء أو منع تراجعه، خاصة في ظل التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها[1].

ويمكن تقسيم طرق تحسين الأداء بشكل عام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:[2]

1.3.4.3 تحسين أداء الموظف:

يُعدّ تحسين أداء الموظف أحد أكثر الجوانب صعوبة في التطوير المؤسسي، إذ لا يتم اللجوء إليه إلا بعد تحليل دقيق يكشف وجود حاجة فعلية لإحداث تغيير أو رفع مستوى الأداء. ويمكن تحقيق هذا التحسين من خلال عدة وسائل رئيسية:

1- التركيز على نقاط القوة:

تعتمد أولى وسائل تحسين الأداء على استثمار جوانب القوة لدى الموظف وتوجيهها بالشكل الصحيح. فمن غير الممكن القضاء تمامًا على جميع نقاط الضعف، ولذلك يكون التركيز على تنمية المهارات القوية أو الواعدة لدى الموظف، مع العمل بالتوازي على معالجة نواحي القصور دون إهمال أيٍّ منها.

2- المواءمة بين رغبات الموظف وطبيعة العمل:

إن توافق المهام الموكلة للموظف مع رغباته واهتماماته يؤدي إلى زيادة الحماس والمشاركة، ومن ثم رفع جودة الأداء. فكلما زادت علاقة الموظف بالمهام التي يحبها، ارتفع مستوى إتقانه واندماجه، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل.

3- ربط تحسين الأداء بأهداف الموظف الشخصية:

تتحسن دافعية الموظف عندما يرى أن تطوير أدائه سيسهم في تحقيق أهدافه ورغباته الخاصة. فإظهار العلاقة بين التطوير المطلوب ومكاسب الموظف الشخصية يعزز التزامه بتحقيق مستويات أداء أفضل.

2.3.4.3 تحسين الوظيفة :

تغيير محتوى الوظيفة يُعد من الوسائل المهمة لرفع الأداء. فالمهام المملة أو غير المناسبة أو التي تتجاوز قدرات الموظف قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء. ويؤكد هايزن أن نقطة البداية

---

(1)الحسيني، سامي عبد الله، (2023)، "تقييم الأداء الوظيفي وأدواته الحديثة"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،ص ص 45-48.

(2)عبد الله، كفاية محمد، (2025)، "إدارة الأداء الوظيفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2، ص 326

هي تحديد المهام الضرورية فقط، والتخلّص من المهام المكررة أو التي فقدت جدواها، إضافةً إلى إعادة توزيع المهام على الإدارات القادرة على تنفيذها بكفاءة.

كما يمكن تحسين الوظيفة عبر:

- توسيع نطاق المهام بما يتناسب مع مستوى مهارات الموظف.
- منح الموظف مزيدًا من الحرية والمسؤولية بما يحقق إثراء وظيفي أكبر.
- التدوير الوظيفي لتقليل الملل وإكساب الموظفين مهارات جديدة.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في فرق العمل لتنمية الشعور بالانتماء وتحفيز الإبداع.

3.3.4.3 تحسين بيئة العمل:

تمثل بيئة العمل عنصرًا أساسيًا في رفع مستوى الأداء. ويتم ذلك من خلال:

- التأكد من ملاءمة الهيكل التنظيمي وعدد المستويات الإدارية
- وضوح خطوط الاتصال وتحديد المسؤوليات.
- تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة.
- توفير إشراف مناسب يوازن بين الرقابة ومنح الثقة.
- تكوين بيئة اتصال فعّالة بين الموظفين والإدارة، وبين العاملين والمستفيدين من الخدمة.

يتضح من العرض السابق أن تحسين الأداء لا يُعد إجراءً عابرًا أو نشاطًا جزئيًا، بل يمثل عملية إدارية شاملة تستهدف معالجة فجوات الأداء بصورة منهجية ومستدامة. فهو ينتقل بالمؤسسة من مرحلة الاكتفاء برصد الأخطاء إلى مرحلة التحكم الاستباقي في العوامل المؤثرة في الأداء، بما يضمن استقراره وتطوره في آنٍ واحد. كما يعكس هذا المدخل توجهًا حديثًا في إدارة الأداء يقوم على التحسين المستمر بدلاً من المعالجة المؤقتة للمشكلات.

ويُظهر تقسيم طرق تحسين الأداء إلى ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في، تحسين أداء الموظف، وتحسين الوظيفة، وتحسين بيئة العمل . أن عملية التطوير لا تقتصر على الفرد وحده، بل تشمل النظام التنظيمي بأكمله. فتحسين أداء الموظف يرتبط بتنمية قدراته وتحفيزه ومواءمة عمله مع أهدافه، بينما يركّز تحسين الوظيفة على إعادة تصميم المهام وإثرائها بما يحقق الكفاءة والرضا الوظيفي. أما تحسين بيئة العمل فيتناول الجوانب التنظيمية والإدارية التي تهيئ مناخًا داعمًا للإنتاجية والتعاون.

وعليه، فإن التكامل بين هذه المحاور الثلاثة يُعد شرطًا أساسيًا لنجاح جهود التحسين؛ إذ لا يمكن تحقيق أداء مرتفع من خلال التركيز على عنصر واحد بمعزل عن العناصر الأخرى. فالأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل الفرد مع وظيفته وبيئته التنظيمية، مما يستلزم رؤية شمولية تضمن استدامة التطوير ورفع كفاءة المؤسسة ككل.

4.4.3 العلاقة بين التسويق الداخلي و الاداء الوظيفي:

تُعد العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي من أبرز الروابط الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يُعتبر التسويق الداخلي أداة أساسية لتحفيز الموظفين وتطوير قدراتهم، ويهدف إلى تحويلهم من مجرد منفذين للمهام إلى عناصر فاعلة ومشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة. ويستند هذا المفهوم على مبدأ أساسي مفاده أن الموظف الراضي والملتزم هو أفضل ممثل للمؤسسة أمام العملاء الخارجيين، فمستوى رضا الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة يرتبط مباشرة بكفاءتهم في أداء المهام وجودة الخدمات أو المنتجات وابتكارهم في حل المشكلات اليومية.

يرتكز التسويق الداخلي على تكوين بيئة عمل محفزة وداعمة تشمل توفير الموارد المادية والتدريب المستمر والدعم المعنوي، وربط الأداء بالمكافآت المالية والمعنوية، مما يعزز التزام الموظفين بالمهام ويشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن إشراك الموظفين في وضع السياسات واتخاذ القرارات يمنحهم شعورًا بالتمكين والمسؤولية، ويرفع من دافعية العمل ويحد من الشعور بالروتين، بينما يسهم وضوح الأهداف والمسؤوليات في توجيه الجهود نحو تحقيق النتائج المرجوة بما يتوافق مع استراتيجية المؤسسة.

في الاطار الثقافي والاجتماعي، وخاصة في البيئة العربية، تتعزز العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي من خلال القيم الجماعية والأخلاقيات المهنية، حيث يؤدي احترام روح التعاون والانتماء والولاء إلى زيادة الالتزام والفاعلية في العمل، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، والحفاظ على استقرار الموارد البشرية المتميزة داخل المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، يسهم التسويق الداخلي في تعزيز الابتكار الفردي والجماعي، فالبيئة الداعمة والتحفيز المستمر تجعل الموظفين أكثر

استعدادًا لتقديم أفكار جديدة، وتحسين العمليات، والمساهمة في تطوير المنتجات والخدمات، مما يزيد الكفاءة التشغيلية ويرفع مستويات الأداء بشكل مستدام.

ومع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، أصبح التسويق الداخلي يشمل استخدام أدوات ذكية مثل منصات إدارة الأداء والذكاء الاصطناعي وأنظمة التواصل الداخلي لتعزيز الترابط بين الموظفين والإدارة، وجمع وتحليل البيانات، وتوجيه الموارد بشكل أفضل، بما ينعكس إيجابًا على الأداء الوظيفي. وقد أظهرت الدراسات والتجارب العملية في المنظمات العربية ارتفاع مستوى الأداء عند تطبيق برامج تسويق داخلي متكاملة تأخذ في الاعتبار الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمؤسسة. كما يسهم التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي، وتقليل الغياب والتأخر، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين، وتكوين بيئة عمل مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يضمن استمرارية النجاح التنافسي للمنظمة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن التسويق الداخلي ليس مجرد أداة إدارية سطحية، بل هو استراتيجية متكاملة لتحسين الأداء الوظيفي، تربط بين رضا الموظف وارتباطه بالمنظمة، وتطوير مهاراته وقدراته، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة، بما يحقق الكفاءة العالية ويضمن ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة.

5.3 خلاصة الفصل الثالث:

يتضح من هذا الفصل أن الأداء الوظيفي يمثل العمود الفقري لنجاح المؤسسات واستمراريتها، فهو يعكس مستوى كفاءة الموظفين وقدرتهم على توظيف مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة ودقة، كما يقيس التزامهم وتحملهم للمسؤوليات. ويعد الأداء أداة حيوية لتقييم فعالية العمليات التنظيمية، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطويرية مستمرة تعزز جودة الخدمات والمنتجات.

كما تناول الفصل محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك الجوانب الفردية والتنظيمية والثقافية والبيئية، مؤكّدًا أن فهم هذه العوامل يعد شرطًا أساسيًا لوضع استراتيجيات تحسين فعالة. وفي سياق تقييم الأداء، تم استعراض الخطوات والأساليب المختلفة لقياسه، مع التركيز على أهمية العدالة والشفافية والموضوعية لضمان مصداقية النتائج وتحفيز الموظفين على التطوير المستمر.

وأشار الفصل أيضًا إلى نماذج وأساليب تحسين الأداء على مستوى الفرد والوظيفة وبيئة العمل، مع التأكيد على ضرورة التوازن بين هذه العناصر لتحقيق تطوير مستدام ورفع الكفاءة المؤسسية. وفي هذا الإطار، تم إبراز دور التسويق الداخلي كأداة استراتيجية مرتبطة بالأداء الوظيفي، من خلال تعزيز رضا الموظفين، وتحفيزهم، وتطوير قدراتهم، وخلق بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والإبداع، مما ينعكس إيجابًا على جودة الأداء العام للمؤسسة.

و يؤكد الفصل الثالث على أن الأداء الوظيفي لا يقتصر على قياس النتائج الفردية فقط، بل يشمل تطوير الأفراد والوظائف والبيئة التنظيمية بأكملها، مع دمج أدوات التقييم والتحسين والتسويق الداخلي كآليات استراتيجية لضمان استدامة التميز المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، لاسيما مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الرابع: الجانب العملي

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الرابع : نتائج و توصيات الدراسة.

1.4 تمهيد الفصل:

يشكل هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث يركز على تقديم الإجراءات والبيانات والتحليلات التي تم استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها. ويهدف الفصل إلى توضيح خطوات البحث العلمي بشكل منهجي، بما يشمل طرق جمع البيانات، وأساليب المعالجة الإحصائية، وتحليل النتائج بما يضمن مصداقية ودقة الاستنتاجات. كما يسعى الفصل إلى تقديم النتائج بصورة علمية منظمة، مما يمكّن الباحثين والممارسين من الاستفادة العملية من توصيات الدراسة.

يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث رئيسية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بأهداف الدراسة ومراحلها المنهجية.

المبحث الأول يركز على الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، حيث يوضح التصميم البحثي، وأدوات جمع البيانات، وطرق اختيار العينة، وأساليب القياس المستخدمة لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

المبحث الثاني يعرض البيانات الأولية للدراسة بطريقة منظمة، مع تقديم الجداول والرسوم البيانية التي تسهّل فهم توزيع الظواهر والعلاقات بين المتغيرات، بما يسهم في بناء قاعدة صلبة للتحليل.

أما المبحث الثالث فيختص بـ اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج والتوصيات، حيث تم الاعتماد على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 24، وشمل ذلك استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية النوعية والكمية، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة، وتقديم توصيات عملية مبنية على النتائج المستخلصة.

2.4 المبحث الأول: الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة.

1.2.4 نبذة عن جامعة الزاوية:

تُعد جامعة الزاوية واحدة من الجامعات الحكومية الرائدة في ليبيا، وقد تأسست عام 1988م بموجب قرار اللجنة الشعبية العامة رقم (35)، لتكون مؤسسة تعليم عالٍ مستقلة ذات إدارة وتمويل منفصلين عن الجامعات الأخرى في البلاد. وتتمثل مهمة الجامعة في تقديم التعليم الجامعي المتميز، وإعداد الكوادر العلمية المؤهلة، وتعزيز البحث العلمي والمساهمة في التنمية المجتمعية.

وتضم الجامعة عدداً من الكليات والتخصصات المتنوعة موزعة على مجالات العلوم الإنسانية والطبيعية، والهندسة، والطب والصيدلة، والزراعة والعلوم البيطرية، وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من التخصصات التي تلبي احتياجات سوق العمل والمجتمع المحلي.

وتتميز الإدارة العامة للجامعة بوجود مركبين رئيسيين لتيسير التنظيم الإداري وتوسيع نطاق الخدمات التعليمية، وهما:

المركب الشمالي: يقع في قلب مدينة الزاوية ويضم العديد من الكليات والمرافق الإدارية والمراكز البحثية، ويشكل المركز الرئيس للتنسيق الأكاديمي والإداري في الجامعة.

المركب الجنوبي: يمتد في المناطق المحيطة بمدينة الزاوية ويحتوي على كليات وتخصصات إضافية، ويهدف إلى توسيع القدرة الاستيعابية للجامعة وتسهيل وصول الخدمات التعليمية والبحثية إلى شرائح أكبر من المجتمع المحلي.

ويعزز وجود هذين المركبين من كفاءة الإدارة العامة، وقدرتها على توزيع الموارد البشرية والمادية بفاعلية، وضمان تقديم خدمات تعليمية وبحثية عالية الجودة، بما يسهم في تحقيق رؤية الجامعة ورسالتها الأكاديمية.

2.2.4 منهجية الدراسة:

1. منهج الدراسة : اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يُعتبران الأنسب للإجابة على أسئلة الدراسة.

المنهج الوصفي: يهدف إلى وصف الواقع كما هو، مما يوفر فهمًا شاملًا للظاهرة قيد الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع المعلومات من مصادر ثانوية مثل الكتب والدراسات السابقة والوثائق الرسمية.

المنهج التحليلي: يُستخدم لتحليل البيانات التي تم جمعها، من خلال أدوات مثل المقابلات والاستبيانات. يساهم هذا المنهج في فهم العلاقات بين المتغيرات وتأثير التسويق الداخلي على الاداء الوظيفي للعاملين.

2. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالإدارة العامة لجامعة الزاوية بمدينة الزاوية، والبالغ عددهم (342) موظفًا وموظفة، وذلك استنادًا إلى البيانات الرسمية المتحصل عليها من إدارة شؤون العاملين بالجامعة. ونظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تطبيق أسلوب المسح الشامل على جميع مفرداته، فقد تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة باعتباره أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وإمكاناتها.

وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث أُتيحت الفرصة لجميع أفراد المجتمع للدخول في العينة باحتمالات متساوية، الأمر الذي يعزز من حيادية الاختيار ويُسهم في تقليل التحيز وضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة. ولتحديد حجم العينة بصورة علمية تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي، تم الرجوع إلى جدول (Krejcie and Morgan, 1970) الخاص بتحديد أحجام العينات في الدراسات الإحصائية، وبناءً عليه تم تحديد حجم العينة بـ(181) مفردة. ويوضح الجدول التالي آلية تحديد حجم العينة وفقًا لحجم المجتمع المستهدف:

جدول رقم (1) يبين حركة وتوزيع الاستبانات

البيان	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات غير الصالحة	الاستبانات الصالحة للتحليل	
				العدد	النسبة من عينة الدراسة
الإجمالي	181	10	8	163	%90

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

وبهذا يكون حجم الاستبيانات الصالحة للتحليل (163) مفردة من المجتمع الأصلي، أي بنسبة (90%) من مجتمع الدراسة.

3.2.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الأولية:

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية الآتية:

1- النسبة المئوية: استخدمت لمعرفة التوزيع النسبي لمفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والعملية.

2- المتوسط الحسابي: استخدم لقياس متوسط إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

3-لانحراف المعياري: استخدم لقياس الانحرافات في إجابات مفردات العينة على فقرات الاستبانة.

4- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): استخدم للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

5- معامل الارتباط: استخدم في الاتساق الداخلي.

6- تحليل الانحدار البسيط: استخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد (أبعاد التسويق الداخلي)، في المتغير التابع الأداء الوظيفي.

4.2.4 تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختبارها:

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الاستبانة كأداة قياس رئيسية، تم إعدادها خصيصاً لغرض جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم الاستبانة لجمع البيانات

الأولية من بعض موظفي بالإدارة العامة لجامعة الزاوية، واعتمدت الباحثة في تصميم فقرات أداة الدراسة المتمثل في الاستبانة من أسئلة وعبارات على مصادر عدة وهي:

1- الإطار النظري للدراسة وما تضمنه من أفكار تم تطويرها وصياغتها فيما بعد في شكل أسئلة وعبارات محددة، شكلت المحتوى الرئيسي للاستبانة.

2- الأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك بالاطلاع على منهجيتها وأساليبها وأدواتها في جمع البيانات التي اعتمدت عليها الدراسة.

3- توجيهات الأستاذ المشرف واقتراحاته بخصوص تطوير كثير من فقرات الاستبانة، وصياغتها على النحو الذي انتهت إليه الاستبانة في صورتها النهائية والمودعة نسخة منها في الجزء الخاص بملاحق الدراسة، حيث تكونت (الاستبانة) من ثلاثة أقسام هي:

القسم الأول: البيانات الشخصية: احتوي هذا القسم على البيانات الأساسية حول مفردات عينة الدراسة، وهي: الجنس، المسمى الوظيفي العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة العملية.

القسم الثاني: مقياس التسويق الداخلي: تضمّن مقياس التسويق الداخلي، وهو المتغير المستقل الرئيس في الدراسة، خمسًا وعشرين فقرة تهدف إلى التعرف على مستوى التسويق الداخلي في إدارة جامعة الزاوية من وجهة نظر الموظفين. وقد تم تحديد خمسة أبعاد للتسويق الداخلي، جرى اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، حيث تمثل هذه الأبعاد أهم الجوانب المرتبطة بالمفهوم. كما وُزِّعت فقرات المقياس على المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية:

- عمليات الاختيار والتعيين وتمثلها الفقرات:(1 – 5).
- برامج التدريب والتطوير وتمثلها الفقرات:(6– 10).
- التحفيز المادي والمعنوي وتمثله الفقرات: (11– 15).
- تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين وتمثلها الفقرات:(16– 20).
- تقييم الأداء الوظيفي وتمثله الفقرات:(21–25).

القسم الثالث: مقياس الأداء الوظيفي: اشتمل مقياس الأداء الوظيفي، وهو المتغير التابع الرئيس في الدراسة، على عشر فقرات تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية.

وقد صُمِّمت العبارات (الفقرات) الواردة في الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي الرتب، حيث تم تحديد أوزان العبارات للمقياسين (المتغيرين) الرئيسين، وهما: التسويق الداخلي والأداء الوظيفي، بحيث أخذت التوزيع الآتي:

جدول رقم (2) يبين مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماماً
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

جدول رقم (3) يبين تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي

اتجاه الرأي	المتوسط المرجح	تقييم المستوى
غير موافق تماما	من 1 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
موافق إلى حد ما	من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
موافق تماما	من 4.20 إلى 5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة

5.2.4 اختبار أداة الدراسة(الاستبانة):

1.5.2.4 الصدق:

يُقصد بصدق المقياس مدى قدرته على قياس الظاهرة المراد قياسها بدقة. وللتحقق من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، والتأكد من دقة فقرات المقياس وتناسقها وتوافقها ووضوحها وملاءمتها للبيئة البحثية، فقد تم إخضاعها لاختبارات الصدق الآتية:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكّمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الليبية، وذلك لإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم بشأنها، والاستفادة من

خبراتهم في الحكم على المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها للتطبيق في الدراسة. وقد طُلب من المحكّمين ما يأتي:

- تحديد مدى مصداقية وصلاحية الفقرات، وصياغتها.
- تحديد مدى انتماء الفقرات للمتغير أو المقياس المدرجة تحته.
- إضافة أو تعديل أو حذف ما يرونه مناسباً.

وبناء على الملاحظات القيمة الواردة من المحكمين فقد تم إجراء بعض التعديلات الضرورية في بعض فقرات الاستبانة بشكلها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة، بعد إتمام إجراءات الصدق الظاهري (صدق المحكّمين)، بتوزيع عدد (32) استبانة على عينة من المجتمع الأصلي، وذلك بهدف حساب صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة، من خلال احتساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس. وتوضح الجداول الآتية ذلك:

- المتغير المستقل (أبعاد التسويق الداخلي):

- **بعد عمليات الاختيار والتعيين:**

جدول رقم (4) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير عمليات الاختيار والتعيين والدرجة الكلية للمتغير

	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد الإدارة معايير واضحة ودقيقة عند اختيار الموظفين	**0.831	0.000
2	تتم عملية التعيين وفقاً لمؤهلات وخبرات المتقدمين	**0.850	0.000
3	تجرى مقابلات العمل بطريقة عادلة وشفافة	**0.707	0.000
4	تتوفر للمتقدمين فرص متساوية للحصول على الوظيفة	**0.876	0.000
5	تلتزم الإدارة بسياسات رسمية في إجراءات الاختيار والتوظيف	**0.816	0.000

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المتغير المستقل الفرعي الأول والدرجة الكلية له، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي للمتغير وصلاحيته لقياس ما وُضع لقياسه.

- **بعد برامج التدريب والتطوير:**

جدول رقم (5) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير برامج التدريب والتطوير والدرجة الكلية للمتغير

	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر الإدارة برامج تدريبة ملائمة لطبيعة العمل.	**0.878	0.000
2	يتم تحديث برامج التدريب بشكل مستمر لمواكبة التطورات.	**0.768	0.000
3	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في الدورات التدريبة.	**0.886	0.000
4	يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بشكل واضح.	**0.929	0.000
5	توفر البرامج التدريبية تغذية راجعة وتوجيهًا يساعدان على تطوير الأداء.	**0.804	0.000

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الثاني والدرجة الكلية للمتغير، حيث يتبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، وبذلك يُعدّ المتغير صادقًا لما وُضع لقياسه.

- **بعد التحفيز المادي والمعنوي:**

جدول رقم (6) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التحفيز المادي والمعنوي والدرجة الكلية للمتغير

	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقدم الإدارة حوافز مادية تشجع العاملين علي تحسين أدائهم.	**0.764	0.000
2	يتم تكريم الموظفين المتميزين بطرق معنوية مشجعة.	**0.690	0.000
3	تتناسب المكافآت مع مستوى الجهد المبذول	**0.851	0.000
4	تُظهر الإدارة تقديرها لإنجازات الموظفين.	**0.704	0.000
5	تعمل الإدارة على تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين	**0.726	0.000

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وبذلك يُعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

- **بعد تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين:**

جدول رقم (7) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين والدرجة الكلية للمتغير

	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يسود جو من التعاون والاحترام بين العاملين	**0.711	0.000
2	تحرص الإدارة علي حل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل.	**0.885	0.000
3	تشجع الإدارة التواصل الإيجابي بين العاملين.	**0.903	0.000
4	يشعر الموظفين بأن علاقتهم بالإدارة مبنية علي الثقة.	**0.936	0.000
5	تقدر الإدارة أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل	**0.917	0.000

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وبذلك يُعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

- **بعد تقييم الأداء الوظيفي:**

جدول رقم (8) يبين معاملات الارتباط بين فقرات متغير التحفيز المادي والمعنوي والدرجة الكلية للمتغير

	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد الإدارة معايير واضحة لتقييم الأداء.	**0.812	0.000
2	يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة.	**0.865	0.000
3	يحصل الموظفين على تغذية راجعة تساعدهم على تحسين أدائهم.	**0.918	0.000
4	تتسم عملية تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.	**0.881	0.000
5	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.	**0.879	0.000

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المتغير المستقل الفرعي الثالث والدرجة الكلية للمتغير والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة عند مستوى (0.05) وبذلك يُعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

- المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

جدول رقم (9) يبين معاملات الارتباط بين فقرات الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمقياس.

	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	أحرص على إتمام المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد وبمستوى عالٍ من الكفاءة.	**0.897	0.000
2	ألتزم بمعايير الجودة في جميع جوانب عملي.	**0.913	0.004
3	أسهم بأفكار ومبادرات جديدة تهدف إلى تحسين سير العمل وحل المشكلات.	**0.948	0.000
4	أحافظ على مستوى مرتفع من التركيز والانضباط أثناء أداء مهامي اليومية.	**0.893	0.000
5	أستجيب بسرعة وفاعلية للمشكلات التي تواجه سير العمل.	**0.917	0.000
6	أتعامل بجدية وسرعة في الاستجابة لشكاوى الطلاب واستفساراتهم وتقديم الحلول المناسبة.	**0.835	0.000
7	ألتزم بالتعامل المهني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	**0.832	0.003
8	أحرص على تقديم الدعم الإداري بكفاءة لجميع من يحتاجه داخل الجامعة.	**0.886	0.014
9	أعمل بروح الفريق وبانسجام مع زملائي لتحقيق أهداف الإدارة أو القسم.	**0.948	0.002
10	أبادر إلى مساعدة زملائي عند الحاجة دون تأخير.	**0.877	0.000

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات أبعاد الأداء الوظيفي والدرجة الكلية للمتغير أن معاملات الارتباط جميعها دالة عند مستوى (0.05) وبذلك يُعد المتغير صادقا لما وضع لقياسه.

6.2.4 اختبار ثبات أداة الدراسة(الاستبانة):

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ولكل متغير من أبعادها، وقد أظهرت نتائج معاملات الثبات ومعاملات الصدق الذاتي مؤشرات مقبولة لغايات البحث العلمي. حيث تبين أن قيم معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي جاءت مرتفعة نسبيًا، واقتربت من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والصدق. وعليه، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية صالحة للتحليل الإحصائي. وتوضح النتائج في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) يبين الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	عدد القيم	قيم ألفا كرو نباخ
عمليات الاختيار والتعيين	5	0.873
برامج التدريب والتطوير	5	0.907
التحفيز المادي والمعنوي	5	0.800
تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين	5	0.917
تقييم الأداء الوظيفي	5	0.919
التسويق الداخلي ككل	25	0.967
الأداء الوظيفي	10	0.975
الاستبانة ككل	35	0.957

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

3.4 المبحث الثاني: عرض البيانات الأولية للدراسة.

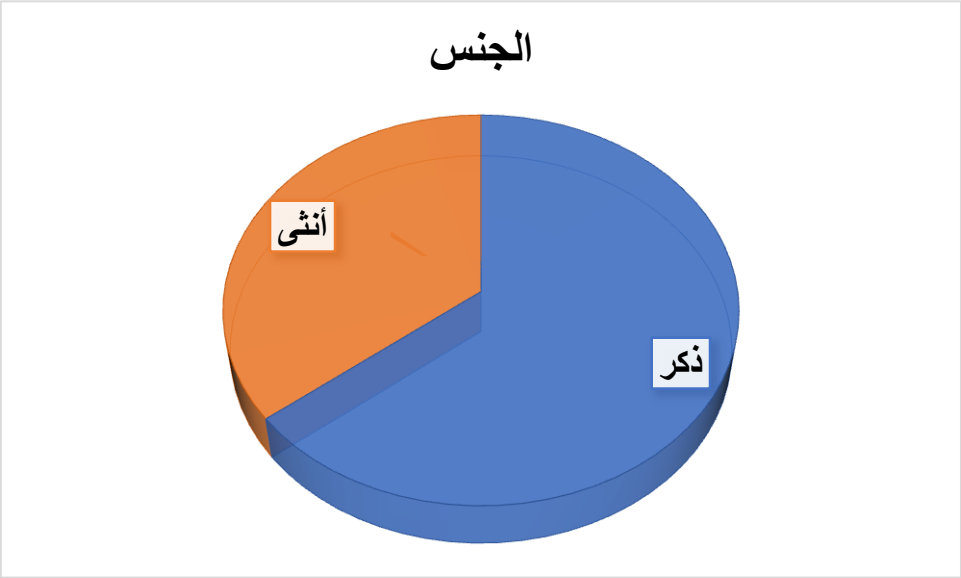
1.3.4 وصف خصائص عينة الدراسة:

1- الجنس:

جدول رقم (11) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة%
1	ذكر	105	64.4
2	أنثى	58	35.6
المجموع		163	100.0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة



الشكل البياني رقم (5) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب الجنس

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

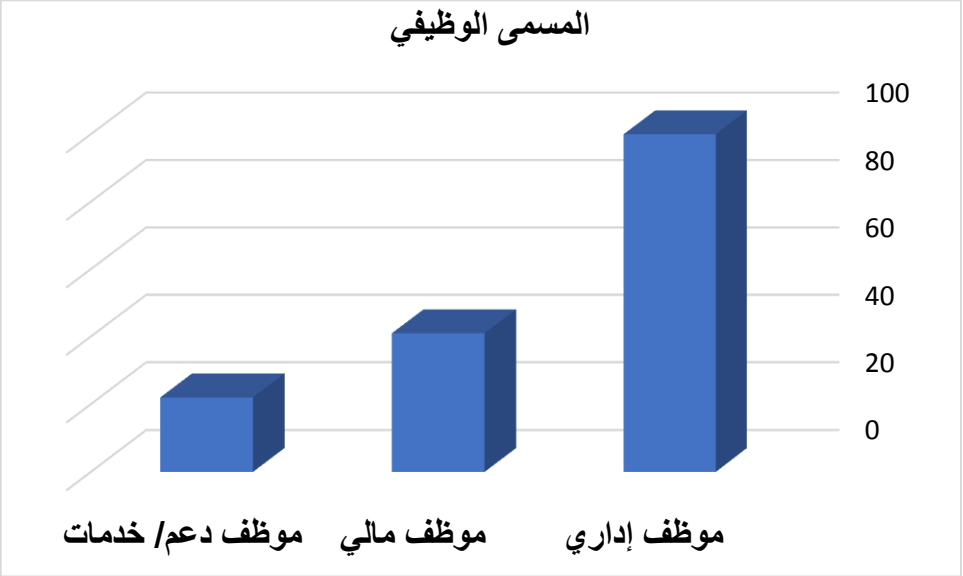
تشير البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني السابقين إلى أن أغلب مفردات عينة الدراسة كانوا من الذكور بنسبة (64.4%)، في حين مثلت الإناث نسبة (35.6%). ويضمن هذا التوزيع وجود كلا الجنسين في العينة، مما يعزز تنوع المشاركين ويزيد من مصداقية ودقة الإجابات الواردة في الاستبانة.

2- المسمى الوظيفي:

جدول رقم (12) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة المسمى الوظيفي

الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1	موظف إداري	100	61.3
2	موظف مالي	41	25.2
3	موظف دعم/ خدمات	22	13.5
المجموع		163	100.0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة



الشكل البياني رقم (6) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

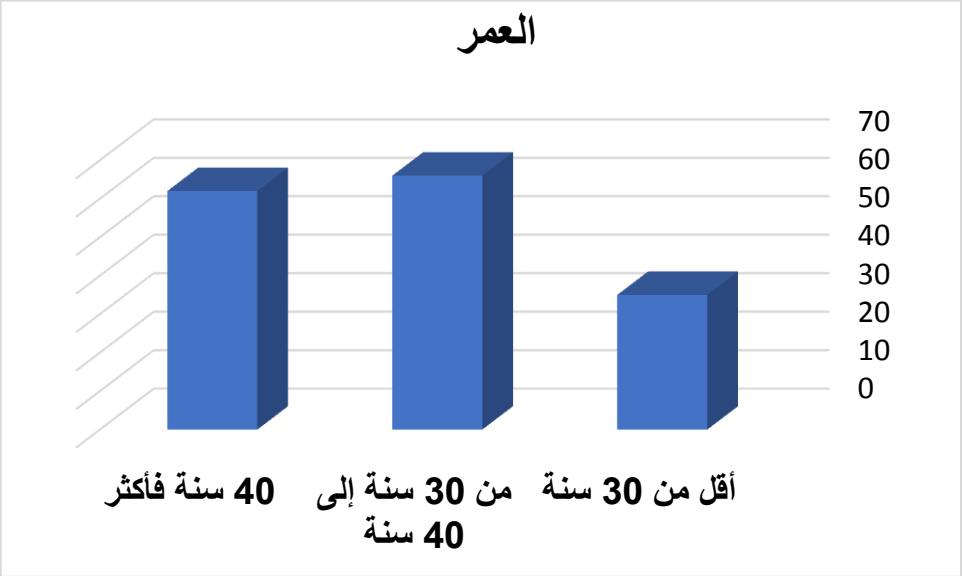
يتضح أيضًا من البيانات الواردة في الجدول والشكل البياني السابقين أن أغلب المبحوثين كانوا من فئة الموظفين الإداريين، بنسبة بلغت (61.3%) من إجمالي العينة، تلاهم الموظفون الماليون بنسبة (25.2%)، في حين شكّلت فئة الموظفين الداعمين/الخدمات النسبة الأقل، حيث بلغت (13.5%). ويعكس هذا التوزيع تنوع التخصصات الوظيفية داخل العينة، مما يضمن شمولية النتائج ودقة الإجابات.

3- العمر:

جدول رقم (13) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	35	21.5
2	من 30 سنة إلى 40 سنة	66	40.5
3	40 سنة فأكثر	62	38.0
	المجموع	163	100.0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة



الشكل البياني رقم (7) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب العمر

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

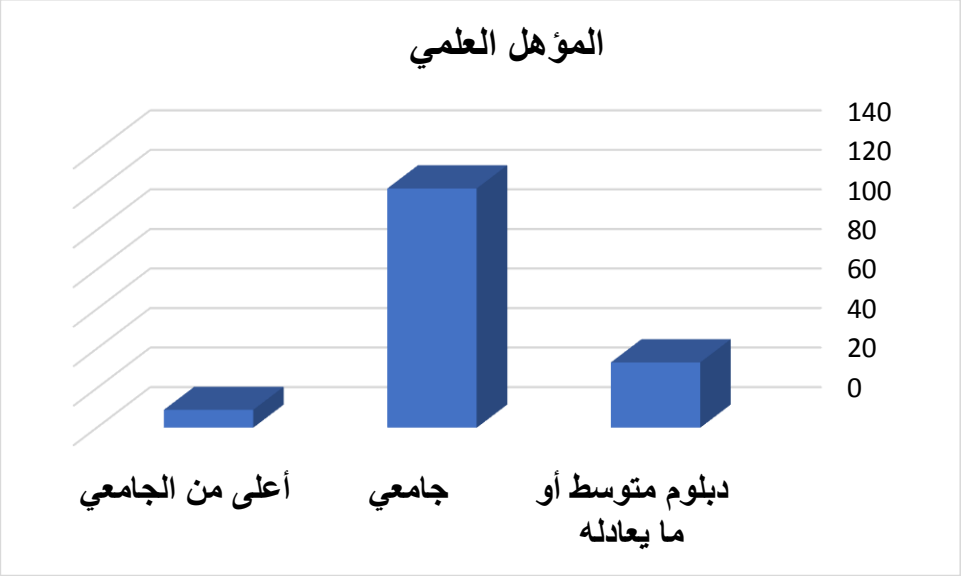
يوضح الجدول والشكل البياني السابقان أن أعمار مفردات عينة الدراسة تتركز بين 30 و40 سنة، بنسبة (40.5%)، وهي النسبة الأكبر من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية 40 سنة فأكثر بنسبة (38.0%)، بينما شكلت فئة أقل من 30 سنة النسبة الأقل. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب مفردات العينة كانوا من فئة الشباب، مما يعكس تمثيلًا جيدًا للفئة العمرية الأكثر نشاطًا وارتباطًا ببيئة العمل.

4- المؤهل العلمي:

جدول رقم (14) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	دبلوم متوسط أو ما يعادله	33	20.2
2	جامعي	121	74.2
3	أعلى من الجامعي	9	5.5
المجموع		163	100.0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة



الشكل البياني رقم (8) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

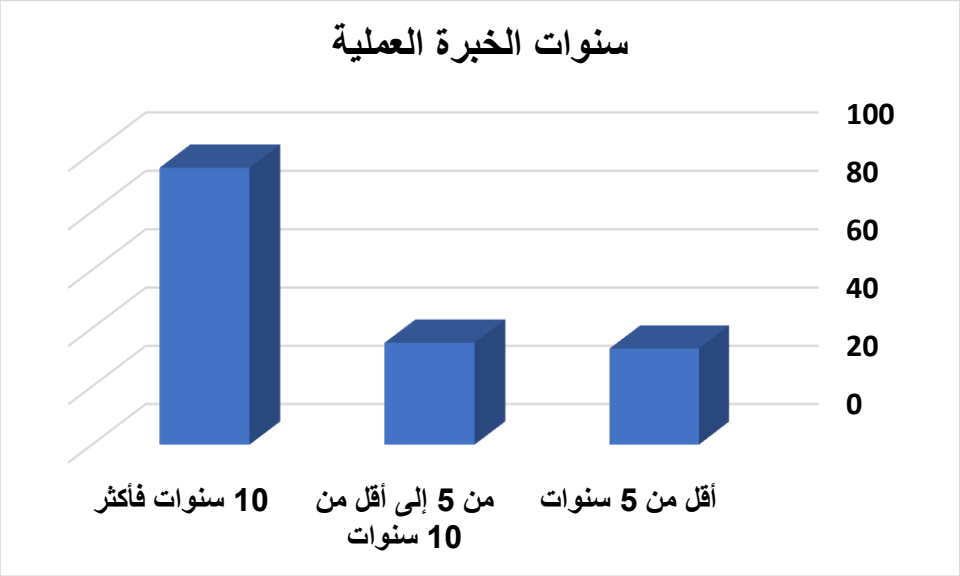
يتضح من الجدول والشكل البياني السابقين أن أغلب مفردات عينة الدراسة يحملون المؤهل الجامعي بنسبة (74.2%)، بينما بلغت نسبة من لديهم مؤهل دبلوم متوسط أو ما يعادله (20.2%)، فيما كانت النسبة الأقل للمؤهل أعلى من الجامعي بنسبة (5.5%). ويُعد هذا مؤشرًا إيجابيًا على أن مفردات العينة تتمتع بمستوى جيد من التأهيل العلمي، مما يؤهلهم للإجابة بدقة على أسئلة الاستبانة.

5- سنوات الخبرة العملية:

جدول رقم (15) يبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

الرقم	سنوات الخبرة العملية	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	33	20.2
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	35	21.5
3	10 سنوات فأكثر	95	58.3
المجموع		163	100.0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة



الشكل البياني رقم (9) التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة العملية

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يوضح الجدول والشكل البياني السابقان أن أغلب مفردات عينة الدراسة تمتلك خبرة عملية 10 سنوات فأكثر بنسبة (58.3%)، وهي النسبة الأكبر من إجمالي العينة، تليها فئة الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة (21.5%)، بينما كانت أقل نسبة لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (20.2%). وتشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت في سنوات الخبرة بين مفردات العينة، مما يعكس تنوع الخبرات العملية لديهم ويعزز مصداقية الإجابات.

2.3.4 وصف متغيرات الدراسة:

لمعرفة مستوى التسويق الداخلي بإدارة جامعة الزاوية بمدينة الزاوية المتمثلة في الأتي: (عمليات الاختيار والتعيين، برامج التدريب والتطوير، التحفيز المادي والمعنوي، تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، تقييم الأداء الوظيفي)، تم حساب كل متغير (متغير) على حدة كالاتي:

1- المتغير الأول (عمليات الاختيار والتعيين)

تم قياس المتغير عمليات الاختيار والتعيين من خلال خمس فقرات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير عمليات الاختيار والتعيين

	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
1	تعتمد الإدارة معايير واضحة ودقيقة عند اختيار الموظفين	3.30	1.135	متوسط
2	تتم عملية التعيين وفقاً لمؤهلات وخبرات المتقدمين	3.26	1.021	متوسط
3	تجرى مقابلات العمل بطريقة عادلة وشفافة	2.86	1.093	متوسط
4	تتوفر للمتقدمين فرص متساوية للحصول على الوظيفة	2.58	1.014	منخفض
5	تلتزم الإدارة بسياسات رسمية في إجراءات الاختيار والتوظيف	3.39	0.924	متوسط
المتوسط الحسابي (عمليات الاختيار والتعيين)		3.08	0.847	متوسط

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (تلتزم الإدارة بسياسات رسمية في إجراءات الاختيار والتوظيف) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.924)، بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تتوفر للمتقدمين فرص متساوية للحصول على الوظيفة)، بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف

معياري (1.014) بمستوى منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البًعد كانت متوسطة وبانحرافات صغيرة، مما يشير الى تشتت منخفض في إجابات مفردات عينة الدراسة لأغلب الفقرات، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير عمليات الاختيار والتعيين (3.08) وبانحراف معياري (0.847) ، مما يؤكد أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير عمليات الاختيار والتعيين قد اظهرت اتجاهاً عاما نحو الموافقة نوعا ما لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي المتمثل في (عمليات الاختيار والتعيين) كان متوسطاً، من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

2- المتغير الثاني (برامج التدريب والتطوير):

تم قياس المتغير برامج التدريب والتطوير من خلال خمس فقرات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير برامج التدريب والتطوير

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
1	توفر الإدارة برامج تدريبة ملائمة لطبيعة العمل.	2.56	1.073	منخفض
2	يتم تحديث برامج التدريب بشكل مستمر لمواكبة التطورات.	2.77	1.107	متوسط
3	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في الدورات التدريبة.	2.64	0.955	متوسط
4	يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بشكل واضح.	3.29	0.953	متوسط
5	توفر البرامج التدريبية تغذية راجعة وتوجيهًا يساعدان على تطوير الأداء.	2.66	1.078	متوسط
	المتوسط الحسابي (برامج التدريب والتطوير)	2.78	0.959	متوسط

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بشكل واضح.) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.953)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (توفر الإدارة برامج تدريبة ملائمة لطبيعة العمل)، بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (1.073)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البًعد كانت متفاوتة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في إجابات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير برامج التدريب والتطوير (2.78) وبانحراف معياري (0.959)، مما يؤكد أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير برامج التدريب والتطوير قد أظهرت اتجاهاً عاما نحو الموافقة نوعا ما لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي المتمثل في (برامج التدريب والتطوير) كان متوسطاً، من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

3- المتغير الثالث: (التحفيز المادي والمعنوي):

تم قياس المتغير التحفيز المادي والمعنوي من خلال خمس فقرات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير التحفيز المادي والمعنوي.

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
1	تقدم الإدارة حوافز مادية تشجع العاملين علي تحسين أدائهم.	2.43	0.989	منخفض
2	يتم تكريم الموظفين المتميزين بطرق معنوية مشجعة.	2.55	1.003	منخفض
3	تتناسب المكافآت مع مستوى الجهد المبذول	2.50	1.134	منخفض
4	تُظهر الإدارة تقديرها لإنجازات الموظفين.	2.58	1.166	منخفض
5	تعمل الإدارة على تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين	2.39	1.159	منخفض
	المتوسط الحسابي (التحفيز المادي والمعنوي)	2.49	0.815	منخفض

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (تُظهر الإدارة تقديرها لإنجازات الموظفين) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (1.166)،

بمستوى موافقة منخفض، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تعمل الإدارة على تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين)، بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.159)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البًعد كانت منخفضة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في إجابات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التحفيز المادي والمعنوي (2.49) وبانحراف معياري (0.815)، مما يؤكد أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير التحفيز المادي والمعنوي ، قد أظهرت اتجاهاً عاما نحو الموافقة بمستو منخفض لكل عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي المتمثل في (التحفيز المادي والمعنوي) كان منخفضاً، من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

4- المتغير الرابع: (تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين):

تم قياس المتغير تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين من خلال خمس فقرات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين.

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
1	يسود جو من التعاون والاحترام بين العاملين	3.40	1.087	مرتفع
2	تحرص الإدارة علي حل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل.	3.35	1.135	متوسط
3	تشجع الإدارة التواصل الإيجابي بين العاملين.	3.39	1.172	متوسط
4	يشعر الموظفين بأن علاقتهم بالإدارة مبنية علي الثقة.	3.20	1.148	متوسط
5	تقدر الإدارة أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل	2.62	1.074	منخفض
المتوسط الحسابي (تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين)		3.19	0.959	متوسط

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يسود جو من التعاون والاحترام بين العاملين) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.087)، بمستوى موافقة مرتفع، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تقدر الإدارة أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل)، بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (1.074)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البُعد كانت متوسطة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في إجابات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير التحفيز المادي والمعنوي (3.19) وبانحراف معياري (0.959)، مما يؤكد أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، قد أظهرت اتجاهاً عاما نحو الموافقة نوعا ما لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي المتمثل في (تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين) كان متوسطاً، من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

5- المتغير الخامس: (تقييم الأداء الوظيفي):

تم قياس المتغير تقييم الأداء الوظيفي من خلال خمس فقرات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات متغير تقييم الأداء الوظيفي.

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تقييم المستوي
1	تعتمد الإدارة معايير واضحة لتقييم الأداء.	2.49	1.063	منخفض
2	يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة.	2.60	0.971	متوسط
3	يحصل الموظفين على تغذية راجعة تساعدهم على تحسين أدائهم.	3.10	1.179	متوسط
4	تتسم عملية تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.	2.68	1.112	متوسط
5	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.	3.29	1.212	متوسط
	المتوسط الحسابي (تقييم الأداء الوظيفي)	2.83	0.965	متوسط
	المتوسط الحسابي الكلي(التسويق الداخلي)	2.88	0.806	متوسط

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.212)، بمستوى موافقة متوسط، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (تعتمد الإدارة معايير واضحة لتقييم الأداء)، بمتوسط حسابي (2.49) وانحراف معياري (1.063)، بمستوى موافقة منخفض، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البُعد كانت متوسطة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في إجابات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير تقييم الأداء الوظيفي (2.83) وبانحراف معياري (0.965)، مما يؤكد أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول متغير تقييم الأداء الوظيفي، قد أظهرت اتجاهاً عاما نحو الموافقة نوعا ما لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى تطبيق التسويق الداخلي المتمثل في (تقييم الأداء الوظيفي) كان متوسطاً، من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

ونلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي للتسويق الداخلي بلغ (2.88) بمستوى (متوسط)، وانحراف معياري بلغ (0.806)، مما يعني التسويق الداخلي باتفاق أراء المبحوثين متوفر نوعا ما ولكن ليس بالصورة المطلوبة بإدارة جامعة الزاوية قيد الدراسة.

6- المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية قيد الدراسة، تم قياس المتغير التابع من خلال عشر فقرات وردت بالاستبانة، والجدول الآتي يبين قياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

جدول رقم (21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع الأداء الوظيفي

	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء
1	أحرص على إتمام المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد وبمستوى عالٍ من الكفاءة.	3.12	1.274	متوسط
2	ألتزم بمعايير الجودة في جميع جوانب عملي.	3.22	1.308	متوسط
3	أسهم بأفكار ومبادرات جديدة تهدف إلى تحسين سير العمل وحل المشكلات.	3.36	1.227	متوسط

4	أحافظ على مستوى مرتفع من التركيز والانضباط أثناء أداء مهامي اليومية.	3.36	1.227	متوسط
5	أستجيب بسرعة وفاعلية للمشكلات التي تواجه سير العمل.	2.97	1.251	متوسط
6	أتعامل بجدية وسرعة في الاستجابة لشكاوى الطلاب واستفساراتهم وتقديم الحلول المناسبة.	2.98	1.219	متوسط
7	ألتزم بالتعامل المهني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	3.31	1.261	متوسط
8	أحرص على تقديم الدعم الإداري بكفاءة لجميع من يحتاجه داخل الجامعة.	2.99	1.223	متوسط
9	أعمل بروح الفريق وبانسجام مع زملائي لتحقيق أهداف الإدارة أو القسم.	3.53	1.509	مرتفع
10	أبادر إلى مساعدة زملائي عند الحاجة دون تأخير.	3.16	1.215	متوسط
	المتوسط الحسابي العام(الأداء الوظيفي)	3.20	1.137	متوسط

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن الفقرة التي تنص على أن: (أعمل بروح الفريق وبانسجام مع زملائي لتحقيق أهداف الإدارة أو القسم) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (1.509)، بمستوى موافقة مرتفع، في حين جاءت الفقرة في المرتبة الأخيرة التي تنص على: (أستجيب بسرعة وفاعلية للمشكلات التي تواجه سير العمل)، بمتوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.251)، بمستوى موافقة متوسط، ونلاحظ أن تقييم مفردات عينة الدراسة حول هذا البُعد كانت متوسطة وبانحرافات صغيرة لأغلب الفقرات، مما يشير الى تشتت منخفض في إجابات مفردات عينة الدراسة، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء الوظيفي (3.20) وبانحراف معياري (1.137)، مما يؤكد أن إجابات مفردات عينة الدراسة حول المتغير، قد أظهرت اتجاهاً عاما نحو الموافقة نوعا ما لأغلب عبارات المتغير، ويدل على أن مستوى الأداء الوظيفي كان متوسطاً، من وجهة نظر موظفي جامعة الزاوية، حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

4.4 المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

1.4.4 القواعد الاحصائية المتبعة:

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة، من المهم تحديد القواعد الإحصائية المتبعة، كما يلي:

1- مستوى المعنوية (الدلالة الإحصائية) المعتمد في هذه الدراسة هو 0.05، ودرجة الثقة المتبعة 95%.

2- تم إجراء الاختبارات من خلال مقارنة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مع قيمة مستوى المعنوية المشاهدة. وبناءً على ذلك:

- إذا كانت قيمة مستوى المعنوية المشاهدة أقل من 0.05، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.
- وإذا كانت القيمة أكبر من 0.05، يتم قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

2.4.4 اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية والتي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية

لاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها بصورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

وللتأكد من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي كمتغير مستقل على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. ويبين الجدول الآتي نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (22) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي	0.836	0.699	362.625	0.000	رفض H_0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.836) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد التسويق الداخلي زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.699)، مما يعني أن متغير التسويق الداخلي مسئول عن تفسير (69.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (30.1%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (362.625) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار.

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

3.4.4 الفرضيات الفرعية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

لتحديد ما إذا كان لعمليات الاختيار والتعيين، كمتغير مستقل، أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. ويبين الجدول الآتي نتائج هذا التحليل.

جدول رقم (23) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي	0.691	0.477	142.552	0.000	رفض H_0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي **(0.691)** بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين عمليات الاختيار والتعيين والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد عمليات الاختيار والتعيين زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.477)، مما يعني أن متغير عمليات الاختيار والتعيين مسئول عن تفسير (47.7%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (52.3%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F) المشاهد تساوي (142.552) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الاختيار والتعيين في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

2- الفرضية الفرعية الثانية:

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (24) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي	0.929	0.864	989.941	0.000	رفض H_0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.929) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين برامج التدريب والتطوير والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد برامج التدريب والتطوير زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.864)، مما يعني أن متغير برامج التدريب والتطوير مسئول عن تفسير (86.4%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (13.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F)المشاهد تساوي (989.941) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والمعنوي كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (25) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي	0.509	0.259	54.613	0.000	رفض H_0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.509) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد التحفيز المادي والمعنوي زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.259)، مما يعني أن متغير التحفيز المادي والمعنوي مسئول عن تفسير (25.9%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (74.1%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F)المشاهد تساوي (54.613) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والمعنوي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية العلاقات الإنسانية كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (26) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي	0.786	0.618	252.782	0.000	رفض H_0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي (**0.786**) بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين تنمية العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد تنمية العلاقات الإنسانية زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (**0.618**)، مما يعني أن متغير تنمية العلاقات الإنسانية مسئولة عن تفسير (61.8%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (38.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F)المشاهد تساوي (252.782) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية العلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.**

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية.

لمعرفة ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي كمتغير مستقل في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول الآتي يبين ذلك.

جدول رقم (27) تحليل الانحدار الخطي لإيجاد أثر لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	اختبار F	مستوى المعنوية المشاهد	القرار
أثر لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي	0.802	0.643	281.052	0.000	رفض H_0

المصدر: صحيفة الاستبانة من إعداد الباحثة

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط تساوي **(0.802)** بإشارة موجبة وهذا يدل بأن العلاقة بين تقييم الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي علاقة طردية، أي كلما زاد تقييم الأداء الوظيفي زاد معها مستوى الأداء الوظيفي (والعكس صحيح)، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.643)، مما يعني أن متغير تقييم الأداء الوظيفي مسئول عن تفسير (64.3%) من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي، وأن ما نسبته (35.7%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي.

وحيث أن قيمة (F)المشاهد تساوي (281.052) بمستوى دلالة وهي (0.000) أقل من (0.05)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس الأثر، مما يعني إمكانية الاعتماد على معادلة الانحدار

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه " **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء الوظيفي في الأداء الوظيفي بإدارة جامعة الزاوية**

5.4 المبحث الرابع :نتائج وتوصيات الدراسة.

1.5.4 نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أظهرت الدراسة أن مستوى عمليات الاختيار والتعيين في جامعة الزاوية كان متوسطًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.08)، مما يشير إلى أن الإجراءات المتبعة في الاختيار والتعيين ليست بالقوة المثلى لتعزيز جودة الأداء الوظيفي، وهو ما يستدعي إعادة النظر في معايير وممارسات التوظيف لضمان اختيار الكفاءات الأكثر ملاءمة، وذلك وفقًا لنتائج الجدول (16).

2- بينت التحليلات أن مستوى برامج التدريب والتطوير كان متوسطًا أيضًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.78)، مما يوضح الحاجة إلى تعزيز برامج التدريب والتطوير بما يتوافق مع متطلبات الوظائف والمهارات الحديثة، لضمان رفع مستوى الكفاءة والأداء الوظيفي للعاملين، وذلك وفقًا لنتائج الجدول (17).

3- كشفت النتائج عن مستوى منخفض نسبيًا في التحفيز المادي والمعنوي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.49)، مما يدل على ضعف الحوافز المقدمة للموظفين، وهو ما قد يحد من قدرتهم على تقديم أداء متميز، مما يفرض تطوير سياسات تحفيزية شاملة تشمل المكافآت المالية والمعنوية لتعزيز الدافعية والالتزام الوظيفي، وذلك وفقًا لنتائج الجدول (18).

4- أظهرت التحليلات أن مستوى تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين كان متوسطًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، مما يعكس وجود مساحة لتعزيز التعاون والتواصل الإيجابي بين الموظفين، وهو عنصر مهم في بناء بيئة عمل متجانسة ومستقرة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وذلك وفقًا لنتائج الجدول (19).

5- أوضحت النتائج أن مستوى تقييم الأداء الوظيفي كان متوسطًا، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.83)، مما يشير إلى أن نظم تقييم الأداء مطبقة بدرجة متوسطة، وهو ما يستدعي تطوير أدوات تقييم أكثر دقة وموضوعية لتعزيز الرقابة على الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة، وذلك وفقًا لنتائج الجدول (20).

6- أظهرت الدراسة أن المتوسط الحسابي الكلي لممارسات **التسويق الداخلي** في **جامعة الزاوية** بلغ (2.88) بانحراف معياري قدره (0.806)، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي كان متوسطًا ولم يصل بعد إلى المستوى الذي يضمن تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق التميز المؤسسي. وتعكس هذه النتيجة الحاجة إلى تطوير استراتيجيات التسويق الداخلي على نحو شامل ومستمر لضمان رفع كفاءة العمليات الداخلية وتحسين بيئة العمل ودعم نمو الأداء الوظيفي.

7- أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي في جامعة الزاوية بلغ (3.20) مع انحراف معياري قدره (1.137)، مما يشير إلى أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان متوسطًا، ولم يصل بعد إلى المستوى الأمثل الذي يضمن تحقيق الكفاءة العالية وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة، وذلك وفقًا لجدول (21). وتبرز هذه النتيجة الحاجة إلى تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين، وتطوير آليات إدارة الأداء بطرق مستمرة ومنهجية بما يسهم في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية وتحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعة.

8- تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي (0.836)، ومعامل التحديد (R^2) يساوي (0.699)، مما يعني أن التسويق الداخلي يفسر نحو 69.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس الأثر الكبير لهذا المتغير على جودة الأداء المؤسسي، وذلك وفقًا لنتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول (22).

9- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغ معامل الارتباط لعمليات الاختيار والتعيين (0.691)، ومعامل التحديد (R^2) يساوي (0.477)، مما يدل على أن هذا البعد يفسر 47.7% من التغيرات في الأداء الوظيفي، مما يؤكد أهمية تطوير آليات الاختيار والتعيين لتعزيز الأداء المؤسسي، وذلك وفقًا للجدول (23).

10- ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغ معامل الارتباط لبرامج التدريب والتطوير (0.929)، ومعامل التحديد (R^2) يساوي (0.864)، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر 86.4%

من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس الأهمية القصوى للاستثمار في التدريب والتطوير المستمر للموظفين، وذلك وفقًا للجدول(24).

11- ثبوت صحة الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغ معامل الارتباط للتحفيز المادي والمعنوي (0.509)، ومعامل التحديد (R^2) يساوي (0.259)، مما يعني أن هذا البعد يفسر 25.9% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد الحاجة لتعزيز سياسات التحفيز لضمان التزام الموظفين وتحسين أدائهم، وذلك وفقًا للجدول (25).

12- ثبوت صحة الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغ معامل الارتباط لتنمية العلاقات الإنسانية (0.786)، ومعامل التحديد (R^2) يساوي (0.618)، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر 61.8% من التغيرات في الأداء الوظيفي، مما يعكس أهمية تعزيز الروابط الإنسانية والتواصل الإيجابي بين الموظفين، وذلك وفقًا للجدول (25).

13- ثبوت صحة الفرضية الفرعية الخامسة، حيث بلغ معامل الارتباط لتقييم الأداء الوظيفي (0.802)، ومعامل التحديد (R^2) يساوي (0.643)، مما يشير إلى أن هذا البعد يفسر 64.3% من التغيرات في الأداء الوظيفي، وهو ما يؤكد الدور المحوري لنظم تقييم الأداء في تحسين الكفاءة والفاعلية الوظيفية، وذلك وفقًا للجدول (27).

14- تشير النتائج (8 - 13) السابقة إلى ثبوت صحة جميع فرضيات الدراسة، مما يؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي، بجميع أبعاده، على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الزاوية، وهو ما يؤكد أهمية الاستثمار في هذه الأبعاد كوسيلة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التميز الإداري، وذلك وفقًا لنتائج الجداول (22- 26).

2.5.4 توصيات الدراسة:

استنادًا إلى نتائج الدراسة الميدانية وما أظهرته التحليلات الإحصائية ، توصي الدراسة بما يلي:

1- تطوير عمليات الاختيار والتعيين لضمان استقطاب الكفاءات المناسبة، من خلال تحديث معايير التوظيف، وتوظيف أساليب تقييم علمية وموضوعية، واعتماد آليات دقيقة للاختيار بما

يضمن توافق الموظفين مع متطلبات الوظائف وقدرتهم على المساهمة في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف الجامعة.

2- تعزيز برامج التدريب والتطوير بشكل مستمر ومنهجي، مع التركيز على رفع المهارات الفنية والإدارية والقيادية للموظفين، بما يتوافق مع متطلبات العمل الحديثة، مع تقديم فرص للتعلم الذاتي والتطوير المهني، لتشجيع المشاركة الفاعلة والتطبيق العملي للمهارات المكتسبة، وتحقيق أعلى مستويات الأداء الوظيفي.

3- إعادة تصميم سياسات التحفيز المادي والمعنوي لتكون أكثر شمولية ووضوحًا، بما يشمل مكافآت مالية وحوافز معنوية وفرص الترقية وبرامج تقدير الإنجازات، بهدف تعزيز الدافعية وتحفيز الأداء المتميز، ورفع مستوى الالتزام والولاء المؤسسي بين موظفي الجامعة.

4- تعزيز العلاقات الإنسانية وروح الفريق بين الموظفين من خلال تنظيم فعاليات جماعية، جلسات تواصل وبرامج لبناء الثقة، بما يخلق بيئة عمل متجانسة ومستقرة، ويعزز التعاون، ويؤثر إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي وكفاءة تقديم الخدمات.

5- تحسين نظم تقييم الأداء الوظيفي لتكون عادلة وشفافة وموضوعية، مع وضع مؤشرات قياس دقيقة وتقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين، بما يسهم في تحديد نقاط القوة وفرص التحسين، وتحفيز الأداء المتميز، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بكفاءة وفاعلية.

6- تطوير بيئة العمل المادية والمهنية بتوفير أجهزة ومعدات حديثة، تجهيزات تقنية، مرافق ملائمة ومريحة، وتحسين بيئة الانتظار والمرافق الداعمة للموظفين، بما يسهم في زيادة الكفاءة والفاعلية، ويعزز قدرة الموظفين على أداء مهامهم بجودة عالية.

7- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين بيئة العمل وآليات تقديم الخدمات، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء المهني، ويدعم ابتكار حلول عملية لتحسين الأداء، ويضمن استدامة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي داخل الجامعة.

8- غرس القيم المهنية والمسؤولية الأخلاقية بين الموظفين من خلال ورش عمل وبرامج توعية مستمرة، بما يعزز الالتزام الأخلاقي ويجعل الأداء الوظيفي أكثر فعالية وجودة، ويسهم في خلق بيئة عمل قائمة على الاحترافية والمصداقية.

9- تعزيز وتطوير ممارسات التسويق الداخلي بشكل شامل ومستمر، من خلال مراجعة السياسات والإجراءات الحالية، رفع كفاءة القنوات الداخلية للتواصل والتنسيق بين الإدارات والموظفين، وتطبيق برامج مبتكرة لتعزيز الرضا الوظيفي وتحفيز المشاركة الفاعلة للموظفين، بما يسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

10- تطوير الأداء الوظيفي للموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم، وتحديث أدوات وآليات تقييم الأداء لتكون أكثر دقة وموضوعية، مع تقديم تغذية راجعة مستمرة، وتشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين، بما يسهم في رفع الالتزام والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات الإدارية، ويضمن تحقيق التميز المؤسسي داخل الجامعة.

11- إنشاء مؤشرات قياس متكاملة لمتابعة فعالية التسويق الداخلي ورضا الموظفين ومستوى الأداء الوظيفي، وربط النتائج بالحوافز والمكافآت، لضمان الاستمرارية في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على تحقيق التميز المؤسسي.

12- إجراء تقييم دوري شامل للأداء الوظيفي وبيئة العمل من خلال استبيانات ومقاييس محددة، مع تحليل النتائج لتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين، وضمان التطبيق المستمر لممارسات التسويق الداخلي بما يرفع كفاءة الأداء المؤسسي ويعزز جودة الخدمات المقدمة داخل الجامعة.

3.5.4 الدراسات المستقبلية المقترحة:

بناءً على نتائج هذه الدراسة، وبالنظر إلى أهدافها وأهميتها التطبيقية في جامعة الزاوية، يمكن للباحثين مستقبلاً تناول موضوع التسويق الداخلي والأداء الوظيفي من زوايا اخرى، وذلك من خلال ما يلي:

1. إجراء دراسات مماثلة في جامعات ليبية أخرى أو في قطاعات مختلفة (الصحي، المصرفي، الصناعي)، بهدف المقارنة بين النتائج والتحقق من مدى عمومية أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي في بيئات تنظيمية متنوعة.
2. دراسة أثر متغيرات وسيطة مثل: الرضا الوظيفي ، العدالة التنظيمية، الثقافة ، أو جودة الحياة الوظيفية، لمعرفة ما إذا كانت تعزز أو تضعف العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الوظيفي.
3. دراسة العلاقة بين التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية وممارسات التسويق الداخلي، وتحليل مدى إسهام التقنيات الحديثة في تحسين التواصل الداخلي ورفع مستوى الأداء.
4. دراسة أثر التسويق الداخلي على متغيرات أخرى غير الأداء الوظيفي، مثل: الإبداع التنظيمي، إدارة المعرفة، جودة الخدمات .

6.4 خاتمة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالإدارة العامة بجامعة الزاوية، انطلاقًا من إدراك أهمية المورد البشري في تحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي الليبية. وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ومستوى الأداء الوظيفي جاء متوسطًا، مما يعكس وجود فجوة بين الواقع الحالي والمستوى المطلوب لتحقيق التميز المؤسسي.

وأكدت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بجميع أبعاده (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، العلاقات الإنسانية، وتقييم الأداء) والأداء الوظيفي، ما يبرز أهمية اعتماد مفهوم الموظف كـ"عميل داخلي" ضمن الاستراتيجيات الإدارية لتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن بعض الأبعاد، مثل برامج التدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتنمية العلاقات الإنسانية، لها تأثير قوي في تحسين الأداء، بينما يحتاج التحفيز المادي والمعنوي إلى دعم إضافي لتعظيم أثره.

وتؤكد الدراسة على ضرورة اعتماد منظومة متكاملة من السياسات والممارسات الإدارية المتناسقة لتعزيز الأداء الوظيفي وجودة الخدمات، وتقديم توصيات عملية لتطوير بيئة العمل، وتعزيز الالتزام والإنتاجية، وتمكين الجامعات الليبية من تحقيق التميز والاستدامة المؤسسية.

وفي الختام، نأمل أن يسهم هذا العمل في إثراء المعرفة الأكاديمية والعملية في الجامعات الليبية، لا سيما جامعة الزاوية، وأن يكون علمًا نافعًا لدعم التطوير المؤسسي، مع الإشارة إلى أن هذا الجهد، رغم الحرص والدقة المبذولين في إعداده، يظل جهدًا بشريًا قد يعتريه الخطأ بطبيعة الأمور البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

المصادر و المراجع

1.5 المصادر:

1- القرآن الكريم

2.5 المراجع:

1.2.5 الكتب العربية:

1- العسيري، صالح بن عوض، (2017)، "الأداء الوظيفي وأثره على الإنتاجية"، دار النشر للجامعات، المملكة العربية السعودية، ط1.

2- العسيري، سعيد، (2021)، "استراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسات الحديثة"، دار الفكر العربي، المملكة العربية السعودية، ط1.

3- الحسيني، سامي عبد الله، (2020)، "تقييم الأداء الوظيفي وأدواته الحديثة"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.

4- الحسيني، سامي عبد الله، (2023)، "تقييم الأداء الوظيفي وأدواته الحديثة"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.

5- العواد، عبد الله حسن، (2018)، "إدارة وتقييم الأداء"، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1.

6- اللعيبي، علي حسين، (2021)، "تقييم الأداء الوظيفي: الأسس، الأدوات، والتطبيقات"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1.

7- الطائي، يوسف حجيم، والعلاق، بشير عباس، (2020)، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي معاصر"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط1.

8- عبد الله، كفاية محمد، (2025)، "إدارة الأداء الوظيفي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، ط2.

9- بيرفيز أحمد، ومحمد توفيق، (2023)، "التسويق الداخلي"، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر.

10- مطابس، آمال، (2021)، "التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية لتعزيز الأداء المؤسسي"، دار الفكر العربي، عمّان، الأردن، ط1.

2.2.5 الدوريات العلمية:

1- أبو زيد، الدنيا عبد العاطي محمد، (2018)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين القدرة التنافسية للشركات: دراسة ميدانية على صناعة الملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد.

2- أبو زيد، الدنيا عبد العاطي محمد، (2018)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين القدرة التنافسية للشركات: دراسة ميدانية على صناعة الملابس الجاهزة في جمهورية مصر العربية"، المجلة العلمية للاقتصاد.

3- البنا، طلعت أسعد عبد الحميد، والعمرجي، ريهام أحمد شوقي محمد، (2025)، "أثر أدوات التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في الشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي"، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، العدد (3).

4- الحُسني، خديجة، والحُسني، يحيى، (2024)، دراسة نظرية في الأداء المؤسسي واستراتيجيات التقييم والتحسين والقياس، مجلة بردانا للبحوث الأكاديمية، المجلد (19)، العدد (1).

5- الحمودي ، عامر المختار عبد الله، (2024)، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مصنع أعلاف صرمان"، مجلة العلوم الشاملة، العدد (33).

6- عبد العالم، محمد محمد، (2021)، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة شقراء، المجلد (6)، العدد (2).

7- بوزيد، عبد القادر، (2021)، "الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء في المؤسسات الجزائرية"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة ورقلة، المجلد (9)، العدد (2).

8- شاعر، هاجر، (2016)، "دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين: دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر".

9- شرفي، منصف، وأبو ضياف، إلياس، (2022)، "أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية لدى البنك الوطني الجزائري في مدينة قسنطينة"، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد (6)، العدد (1).

10- مفتاح، حورية الهادي، والنسر عبد الكريم ساسي، (2020)، "أبعاد التسويق الداخلي، ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة"، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد (2)، العدد (3).

11- فرحات، عبد السيد السيد محمد، (2017)، "المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية"، مجلة المنوفية للعلوم الاقتصادية.

3.2.5 الرسائل العلمية:

1- أبو عودة، عطا الله عزات، (2014)، "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية وأثره على جودة الخدمات المقدمة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

2- الدليمي، محمد إعبيد، (2019)، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركات الاتصالات العاملة في العراق"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

3- ثابت، مؤمن زياد محمد، (2019)، "أثر جودة الخدمات التعليمية على رضا الطلاب: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية في محافظة قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

4- عواشير، مصطفى، (2016)، "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات الصحية من خلال الرضا الوظيفي: دراسة حالة على عيادات الضياء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، الجزائر.

5- مطابس، آمال، (2011)، "أثر ممارسات التسويق الداخلي في جودة الخدمات المقدمة في البنوك الأردنية: دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

6- وريدة، ثابت، وعبلة حمادي، وونزيهة، رابي، (2021)، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات الفندقية: دراسة حالة مجموعة الفنادق ولاية الوادي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمي لخضر-الوادي، الجزائر.

7- كرو، شفاء، (2016)، "أثر ممارسات الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات: تطبيق عملي على شركة جود"، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، كلية إدارة الأعمال.

8- سلامة، انتصار محمد طه، (2014)، "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية.

4.2.5 المراجع الأجنبية:

1. Aguinis, H. (2019). *Performance Management* (4th ed.). Chicago: Chicago Business Press.
2. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance* (6th ed.). London: Kogan Page.
3. Berry, L. L. (1981). Internal marketing: Concepts, measurement and application. *Journal of Marketing*, 45(4), 69–79.
4. Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.

الملاحق

الملحق رقم:(1) استمارة الاستبيان

جامعة الزاوية
UNIVERSITY OF ZAWIA

استمارة استبيان

السادة/ الموظفون بجامعة الزاوية المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

انطلاقاً من حرصنا على تطوير بيئة العمل وتع

زيز كفاءة الأداء داخل الإدارات الجامعية، تقوم الباحثة حالياً بإعداد دراسة علمية للحصول على درجة الماجستير بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين بإدارة جامعة الزاوية".

تهدف الدراسة إلى فهم أثر التسويق الداخلي وممارساته المختلفة على رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الأداء، بما يسهم في تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفاعلية أعلى.

نرجو منكم التكرم بالمساهمة في تعبئة الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية، إذ تعكس إجاباتكم خبرتكم العملية وآرائكم الحقيقية، وتُعدّ جزءاً أساسياً للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة.

ونؤكد أن جميع البيانات التي سيتم جمعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بسرية تامة دون الإفصاح عن أي معلومات شخصية.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم الكريم.

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

الوظيفة الحالية: ☐ موظف إداري ☐ موظف مالي ☐ موظف دعم/خدمات ☐آخري (يرجى التحديد)

العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم متوسط أو ما يعادله ☐ جامعي ☐ أعلى من الجامعي

الخبرة العملية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: التسويق الداخلي:

هو مجموعة من الجهود التي تشمل عملية الاختيار والتعيين، برامج التدريب، برامج التحفيز المادي والمعنوي، تنمية العلاقات الإنسانية من خلال التفاعل والتواصل والمشاركة وتفويض السلطة، وتقييم الأداء الوظيفي، بهدف تحسين بيئة العمل وزيادة ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول : عمليات الاختيار والتعيين						
1.	تعتمد الإدارة معايير واضحة ودقيقة عند اختيار الموظفين					
2.	تتم عملية التعيين وفقاً لمؤهلات وخبرات المتقدمين					
3.	تجرى مقابلات العمل بطريقة عادلة وشفافة					
4.	تتوفر للمتقدمين فرص متساوية للحصول على الوظيفة					
5.	تلتزم الإدارة بسياسات رسمية في إجراءات الاختيار والتوظيف					
البعد الثاني : برامج التدريب والتطوير						
1.	توفر الإدارة برامج تدريبة ملائمة لطبيعة العمل.					
2.	يتم تحديث برامج التدريب بشكل مستمر لمواكبة التطورات.					
3.	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة في الدورات التدريبية.					
4.	يساهم التدريب في تحسين أداء العاملين بشكل واضح.					
5.	توفر البرامج التدريبية تغذية راجعة وتوجيهًا يساعدان على تطوير الأداء.					
البعد الثالث :التحفيز المادي والمعنوي						
1.	تقدم الإدارة حوافز مادية تشجع العاملين علي تحسين أدائهم.					
2.	يتم تكريم الموظفين المتميزين بطرق معنوية مشجعة.					
3.	تتناسب المكافآت مع مستوى الجهد المبذول					
4.	تُظهر الإدارة تقديرها لإنجازات الموظفين.					
5.	تعمل الإدارة على تعزيز الروح المعنوية لدى الموظفين					
البعد الرابع :تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين						
1.	يسود جو من التعاون والاحترام بين العاملين					
2.	تحرص الإدارة علي حل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل.					
3.	تشجع الإدارة التواصل الإيجابي بين العاملين.					
4.	يشعر الموظفين بأن علاقتهم بالإدارة مبنية علي الثقة.					
5.	تقدر الإدارة أهمية العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل					
البعد الخامس : تقييم الأداء الوظيفي						
1.	تعتمد الإدارة معايير واضحة لتقييم الأداء.					
2.	يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة.					
3.	يحصل الموظفين على تغذية راجعة تساعدهم على تحسين أدائهم.					
4.	تتسم عملية تقييم الأداء بالعدالة والموضوعية.					
5.	يساهم نظام تقييم الأداء في تطوير أداء العاملين.					

الجزء الثالث : الأداء الوظيفي :

يُعرف بأنه مستوى فعالية الموظف في تقديم الخدمات، ويُقاس من خلال جودة الخدمات المقدمة وحجم الأداء الوظيفي للعاملين في تقديم الخدمات وتكلفة تقديم الخدمات للطلاب والباحثين وتوقيت إنجاز الخدمات المقدمة ومدى إشباع احتياجات الطلاب والباحثين من خلال الخدمات المقدمة.

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	أحرص على إتمام المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد وبمستوى عالٍ من الكفاءة.					
.2	ألتزم بمعايير الجودة في جميع جوانب عملي.					
.3	أسهم بأفكار ومبادرات جديدة تهدف إلى تحسين سير العمل وحل المشكلات.					
.4	أحافظ على مستوى مرتفع من التركيز والانضباط أثناء أداء مهامي اليومية.					
.5	أستجيب بسرعة وفاعلية للمشكلات التي تواجه سير العمل.					
.6	أتعامل بجدية وسرعة في الاستجابة لشكاوى الطلاب واستفساراتهم وتقديم الحلول المناسبة.					
.7	ألتزم بالتعامل المهني مع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.					
.8	أحرص على تقديم الدعم الإداري بكفاءة لجميع من يحتاجه داخل الجامعة.					
.9	أعمل بروح الفريق وبانسجام مع زملائي لتحقيق أهداف الإدارة أو القسم.					
.10	أبادر إلى مساعدة زملائي عند الحاجة دون تأخير.					

شكرا لتعاونكم

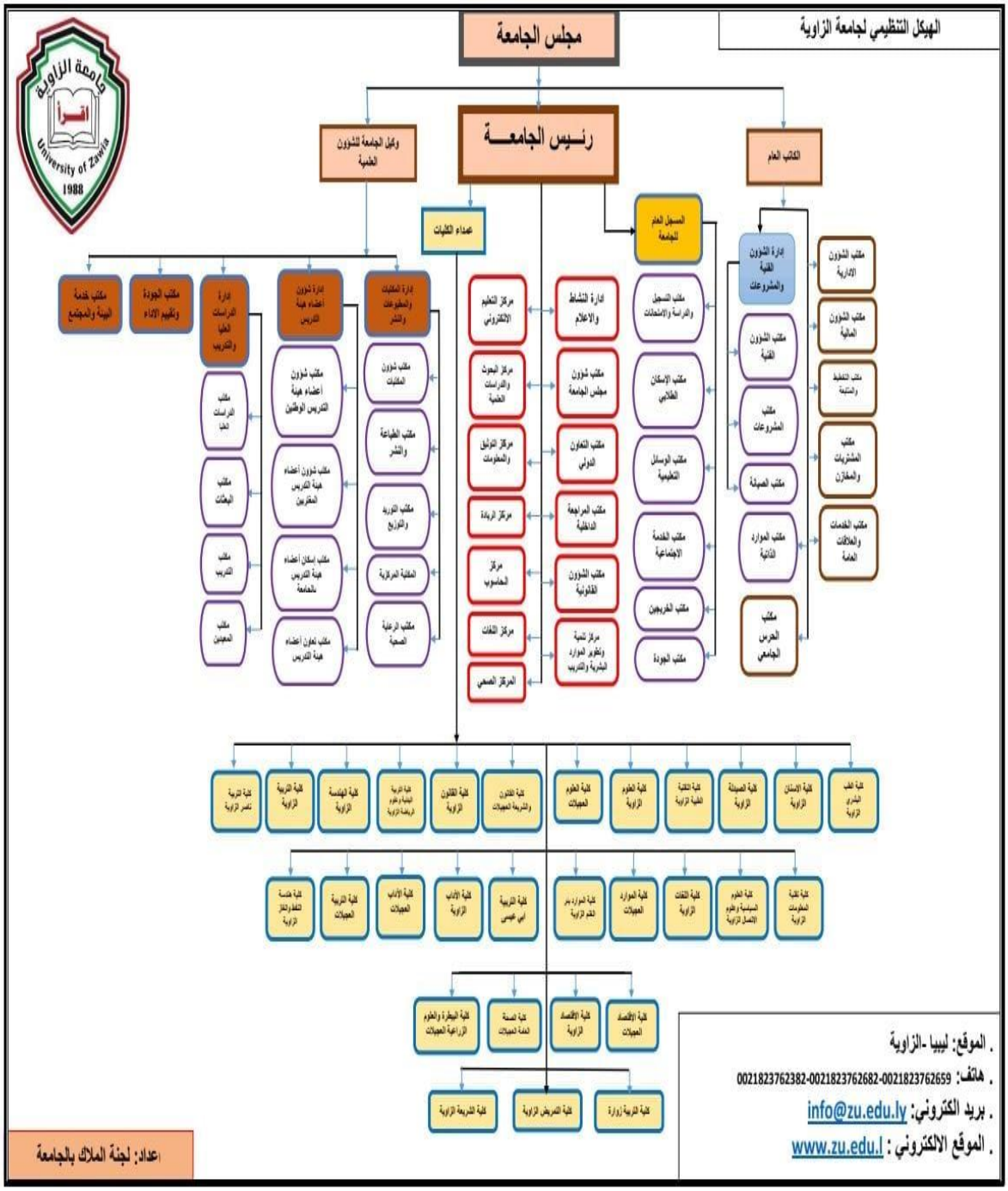
الباحثة

الملحق رقم (2) قائمة المحكمين

اسم المحكم	الدرجة العلمية	الكلية/المدرسة	الجامعة/الاكاديمية
د. البغدادي الاشخم	استاذ	الاقتصاد- الزاوية	جامعة الزاوية
د. هنية المدنينى	استاذ مشارك	الاقتصاد- الزاوية	جامعة الزاوية
د. مصطفى الصادق الغضبان	أستاذ مساعد	الاقتصاد- صرمان	جامعة صبراتة
د. عبدالله المحمودي	أستاذ مساعد	الاقتصاد- صرمان	جامعة صبراتة
د. عماد الدين أبوحلالة	محاضر	الاقتصاد- صرمان	جامعة صبراتة

الملحق رقم (3) نموذج تسهيل مهمة

الملحق رقم (4) الهيكل التنظيمي لجامعة الزاوية


الهيكل التنظيمي لجامعة الزاوية
مجلس الجامعة
رئـــيس الجامعـــة
وكيل الجامعة للشؤون العلمية
الكاتب العام
عمداء الكليات
المسؤول العام للجامعة
إدارة الشؤون القانونية والمشروعات
مكتب الشؤون الإدارية
مكتب الشؤون المالية
مكتب التنظيم والمتابعة
مكتب المشتريات والمخازن
مكتب الخدمات والعلاقات العامة
مكتب الشؤون القانونية
مكتب المشروعات
مكتب الصيانة
مكتب الموارد الذاتية
مكتب الحرس الجامعي
مكتب السجل والدراسة والامتحانات
مكتب الإسكان الطلابي
مكتب الوسائل التعليمية
مكتب الخدمة الاجتماعية
مكتب الخريجين
مكتب الجودة
إدارة النشاط والاعلام
مكتب شؤون مجلس الجامعة
مكتب التعاون الدولي
مكتب المراجعة الداخلية
مكتب الشؤون القانونية
مركز تنمية وتطوير الموارد البشرية والتدريب
مركز التعليم الالكتروني
مركز البحوث والدراسات العليا
مركز التوثيق والمعلومات
مركز الريادة
مركز الحاسوب
مركز اللغات
المركز الصحي
إدارة المكتبات والمطبوعات والنشر
مكتب شؤون المكتبات
مكتب الطباعة والنشر
مكتب التوزيع والتوزيع
المكتبة المركزية
مكتب الرعاية الصحية
إدارة شؤون أعضاء هيئة التدريس
مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس الوطنيين
مكتب شؤون أعضاء هيئة التدريس المقترين
مكتب إسكان أعضاء هيئة التدريس بالجامعة
مكتب تعاون أعضاء هيئة التدريس
إدارة الدراسات العليا والتدريب
مكتب الدراسات العليا
مكتب البعثات
مكتب التدريب
مكتب المعهدين
مكتب الجودة وتقييم الأداء
مكتب خدمة البيئة والمجتمع
كلية الطب البشري الزاوية
كلية الاسنان الزاوية
كلية الصيدلة الزاوية
كلية التقنية الطبية الزاوية
كلية العلوم الزاوية
كلية العلوم المعجيلات
كلية القانون والشريعة المعجيلات
كلية القانون الزاوية
كلية الهندسة الزاوية
كلية التربية الزاوية
كلية التربية نصر الزاوية
كلية تقنية المعلومات الزاوية
كلية العلوم السياسية والعلوم الإعلام الزاوية
كلية الفنون الزاوية
كلية الموارد المعجيلات
كلية الموارد بئر الغنم الزاوية
كلية التربية أبي عيسى
كلية الآداب الزاوية
كلية الآداب المعجيلات
كلية التربية المعجيلات
كلية هندسة النفط والغاز الزاوية
كلية الاقتصاد المعجيلات
كلية الاقتصاد الزاوية
كلية الصحة العامة المعجيلات
كلية البيطرة والعلوم الزراعية المعجيلات
كلية التربية زوارة
كلية التمريض الزاوية
كلية الشريعة الزاوية
. الموقع: ليبيا -الزاوية
. هاتف: 0021823762659-0021823762682-0021823762382
. بريد الكتروني: info@zu.edu.ly
. الموقع الالكتروني : www.zu.edu.l
اعداد: لجنة الملاك بالجامعة