

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون-تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

الماستر

من إعداد الطلبة:

- مومن طارق جمال الدين

- بلقاسم أسامة عبد الرحمان

تحت عنوان:

تبني التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية كمدخل لتدعيم كفاءة العاملين
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة
ابن خلدون - تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أستاذ مساعد قسم 1-جامعة ابن خلدون تيارت	أ. شداد محمد.
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم 1-جامعة ابن خلدون تيارت	أ. خاشعي محمد.
مناقشا	أستاذة محاضرة قسم 1-جامعة ابن خلدون تيارت	أ. بوجلة إيمان.

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهداء

نهدي عملنا هذا:

إلى الوالدين الكريمين بكل حب ووفاء

إلى الإخوة والأخوات

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى كل من أنار لنا دروب العلم والمعرفة

إلى كل من ساهم ولو بكلمة في هذا العمل

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم: "فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون"
صدق الله العظيم.

نحمد الله ونشكره عز وجل الذي منى علينا بفضله وتوفيقه لإتمام هذا العمل
المتواضع.

لا تسع الكلمات والمعاني للتعبير عن شكرنا وتقديرنا للأستاذ الفاضل المشرف
"خاشعي محمد" على مساعدته لنا وتوجيهه في انجاز هذه المذكرة. فهو لم

يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه التي قادتنا إلى الطريق الصحيح.

شكر وتقدير إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
الذين كانوا لنا القدوة الحسنة.

وفي النهاية نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في مسيرتنا العلمية من
قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ر	مقدمة
	الفصل الأول: التسويق الداخلي وكفاءة العاملين
12	تمهيد
13	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي
13	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: التسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث في المؤسسة
21	المطلب الثالث: مرتكزات وإجراءات وعوامل نجاح التسويق الداخلي
24	المبحث الثاني: كفاءة العاملين في المؤسسة وعلاقتها بالتسويق الداخلي
24	المطلب الأول: تعاريف الكفاءة وأبعادها
31	المطلب الثاني: تسيير كفاءة العاملين في المؤسسة
36	المطلب الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بكفاءة العاملين
43	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
45	تمهيد
46	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة
47	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات
48	المطلب الثالث: مجال الدراسة
49	المبحث الثاني: الصدق والثبات ووصف خصائص متغيرات الدراسة
49	المطلب الأول: صدق الأداة وثباتها
50	المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة
55	المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

61	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة
61	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
62	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
64	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
81	قائمة الملاحق
	المستخلص

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	15
02	التقسيم الخماسي الليكارتى	48
03	الاستبيانات الموزعة والمستردة	48
04	معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة	50
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	50
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	51
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	52
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالوظيفة	53
09	النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب والتكوين.	55
10	النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الحوافز والمكافآت	56
11	النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الاتصال الداخلي	57
12	النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التمكين	57
13	النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول	58
14	النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تعزيز كفاءة الأساتذة	59
15	وصف متغير خاص بمحاور الدراسة	60
16	اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة	61
17	معامل التحديد لأثر التسويق الداخلي على تعزيز كفاءة العاملين	62
18	تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق الداخلي على كفاءة العاملين	63
19	تحليل مقارنات الأثر بين أبعاد التسويق الداخلي وكفاءة العاملين	63
20	اختبار Kolmogorov-Smirnov	65
21	تحليل التباين الأحادي للتسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير جامعة	66

	ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس	
67	تحليل التبيان الأحادي التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن	22
68	تحليل التبيان الأحادي التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة	23
69	تحليل التبيان الأحادي التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.	24

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
خ	نموذج الدراسة	01
22	إجراءات التسويق الداخلي	02
28	الأبعاد الأساسية للكفاءة	03
29	تمثيل الكفاءة الفردية	04
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	05
52	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	06
53	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	07
54	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	08



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
81	استمارة استبيان	01

مقدمة

مقدمة

تعد الوسائل التقليدية لممارسات التسويق الخارجي محدودة الفعالية في تطبيقها على مجال الخدمات مقارنة بتطبيقها على السلع المادية لذا فكفاءة العاملين في هذا المجال تمثل أحد الوسائل الرئيسية في الإنتاج الخدمي والتي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق ما يصبو إليه الزبون.

لذا كان لابد من ظهور مفهوم تسويقي يهتم بالموارد البشري داخل المؤسسة وسمي بالتسويق الداخلي، ليشكل أحد الأدوات التي أدت إلى تحسين ورفع الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، ويقوم هذا المفهوم على قاعدة مفادها اعتبار الموظفين كزبائن داخليين وما يؤدونه كمنتجات داخلية، وأنه يجب على المؤسسات التركيز على اهتمامات العاملين ومحاولة إشباعها من خلال أنشطة التسويق الداخلي وهذا لضمان كفاءة عالية لموظفيها وعليه تحقيق رضا الزبائن.

كما يعتبر العنصر البشري المحرك والمصدر الأساسي في عملية الإبداع والابتكار، والمسؤول عن وضع الأهداف والخطط والبرامج وتنفيذها، كما انه عنصر حاسم في تحسين أداء المؤسسة واتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح، لهذا فقد ألقى على عاتق المؤسسات الخدمية مهمة تطوير ورفع كفاءة هذا العنصر وهذا عن طريق تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

وبهذا يكون من البديهي القول بان نجاح المؤسسات الخدمية أو فشلها في تحقيق أهدافها مرتبط بنوعية القوى العاملة وكفاءتهم في العمل، وتوفر العاملين ذوي الكفاءة العالية يكون بوجود التسويق الداخلي داخل هذه المؤسسات. وعلى هذا الأساس فإن في هذه الدراسة سوف يتم البحث على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة العاملين، حيث ستم دراستنا في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت.

الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

أولاً. الدراسات السابقة

حظي موضوع التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين اهتماماً لعدد من الباحثين والمفكرين في الفترة الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، والمقالات أو البحوث العلمية التي نشرت في المجالات العلمية وفي بعض الكتب.

وفيما يلي سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة مرتبة حسب تسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك من خلال ثلاث محاور رئيسية، ثم نقوم بعد ذلك بعرض مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

أولاً. الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

نذكر منها فيما يلي:

1. دراسة احمد غنيم أبو الخير بعنوان "التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، جامعة القدس المفتوحة عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، فلسطين، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي بجامعة القدس المفتوحة وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- درجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي ومستوى انهماك العاملين بالعمل كان عالياً وان هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى انهماك العاملين بالعمل.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي تعزى للمتغير الوظيفي لصالح المسؤولين الإداريين والأكاديميين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي لمتغير الفرع التعليمي وذلك لسياسة المركزية التي تتبعها المؤسسة.

2. دراسة سعيد شعبان حامد بعنوان "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات المقدمة لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة.
- تقييم سياسات التسويق الداخلي لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مستوى إدراك إطارات ومسؤولي المؤسسة لأبعاد التسويق الداخلي كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لجودة الخدمة الصحية للمؤسسة جاء أيضا متوسطا.
 - هناك أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة على الدراسة.
 - 3. دراسة جبلي أسماء شيماء، توهامي ميمونة بعنوان "أهمية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية لتحسين أداء العاملين"، رسالة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2022.
- هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
 - التعرف على واقع التسويق الداخلي بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين والتعليم المهنيين بتيارت.
 - معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي لها تأثير أكثر على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء العاملين تعزى للخبرة المهنية.

ثانيا. الدراسات المتعلقة بتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة)

نذكر منها فيما يلي:

- 4. دراسة عبد الله عودة الرواحنة "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين"، مذكرة ماجستير في الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنظمة جودة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أنظمة جودة الموارد البشرية ليس لها تأثير واضح على كفاءة الأداء في المؤسسة محل الدراسة.
- البنية التحتية لأنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية لها تأثير إيجابي واضح على كفاءة أداء العاملين في الشركة.

- 5. دراسة يوسف حسن ادم بشير "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بتطبيق على كلية الإمارات لعلوم التكنولوجيا"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي واهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين في المؤسسات العامة والخاصة وتوضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أهمية نظام الحوافز باعتباره مكونا رئيسيا لتشجيع الزيادة في الأداء بالمؤسسات.
 - وجود علاقة بين ظروف بيئة العمل وأداء العاملين واستدلت في ذلك بمستوى النظافة الذي توليه إدارة المؤسسة اهتماما كبيرا من اجل توفير جو ملائم للعمل بالإضافة إلى نوعية الأعمال التي توكل للعامل ومدى تأثيرها على أدائه الوظيفي.
6. دراسة سعيد سمير أبو جليلة "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن شركات الاتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما هو متوافر في سوق العمل الليبي من كوادر بشرية من خلال إستراتيجية الاستقطاب والتعيين المعتمدة لديها. كذلك تبين اهتمامها العالي بإستراتيجية التدريب والتطوير، بما ينسجم مع التطور التكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الاتصالات. بالإضافة إلى الاهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية والسلبية في أدائهم، والعمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل والوصول إلى طموحهم الشخصي.
- كما بينت الدراسة الاهتمام العالي من قبل العاملين في شركات الاتصالات الليبية بمتطلبات الالتزام بالعمل، والحرص على تطبيق قيمه الصحيحة والابتعاد عن الظواهر السلبية الناتجة عن التأخر في العمل والتهرب من أدائه، والحرص الكبير على مخرجات العمل المنجز (الجودة والكمية) لأداء العمل بالشكل المطلوب.

ثالثا. الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية

نذكر منها فيما يلي:

7. دراسة طالب احمد السياح " دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات الخدمات الجزائرية دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسات الخدمات الجزائرية، وهذا بالاعتماد على مدى الترابط بين الإدارة والعاملين وتكوينهم وتحفيزهم ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين، كإجراءات للتسويق الداخلي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن تطبيق التسويق الداخلي على مستوى جامعة قاصدي مرباح ورقلة يتجسد من خلال تبني التكوين والتحفيز ونشر المعلومات التسويقية بين العاملين في الجامعة.
- اتضح أن جامعة قاصدي مرباح تهتم بنشر المعلومات التسويقية أكثر من اهتمامها بالترابط والتكوين والتحفيز.
- اتضح الارتباط ليس قويا بين التسويق الداخلي وتحسين الأداء في جامعة قاصدي مرباح.
- 8. دراسة سفيان أسماء "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين" دراسة عينة من البنوك التجارية، مذكرة ماجستير في التسويق، بسكرة، الجزائر، 2017.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين من خلال عدة جوانب منها تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف الجزائرية تجاه هذا الموضوع وتحديد اتجاهات إعداد وتطوير أداء العاملين من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- وجود تقييم مرتفع للتسويق الداخلي وكذا لأداء العاملين، كما وجد دور للتسويق الداخلي على الأداء، ووجود أثر معنوي لكل من بعدي التدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية، في حين لوحظ عدم وجود أثر لكل من بعدي ثقافة الخدمة والتحفيز.
- 9. دراسة بالبخاري سامي "دور التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، مقال، 2018.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة والاتصال الداخلي على أداء العاملين.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، التمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية.
- كما أشارت النتائج إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تمثل في سياسة الاتصال الداخلي.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام ببرامج وخطط التسويق الداخلي في الوكالات السياحية الجزائرية والمحافظة على تفعيل هذه الأبعاد بإتباع استراتيجيات تسويق داخلي متطورة وسريعة الاستخدام لما لها من آثار إيجابية على أداء العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة ومجال الاستفادة منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة الوثيقة بدراستنا الحالية لاحظنا أن جميع هذه الدراسات أجمعت على أن التسويق الداخلي فلسفة إدارية حديثة وعنصر مهم ومرتبطة بالموارد البشري (العاملين) الذي هو الركيزة الأساسية للمنظمة وأكدت أن المنظمة التي تمتلك موارد بشرية مؤهلة قادرة على البقاء وتقديم أفضل أداء يتماشى والتغير السريع والمستمر الحاصل في بيئة العمل وحالة عدم التأكد التي تميزها، لكن اختلفت هذه الدراسات في تحديد أبعاد التسويق الداخلي، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات تناولت موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسات الربحية بينما هناك نقص كبير في الدراسات التي تناولته في المؤسسات غير الربحية مثل المؤسسات التعليمية الحكومية.

وهذا من أسباب قيامنا بهذه الدراسة وذلك قصد تقصي العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وكفاءة العاملين (الأساتذة).

أما فيما يخص مجال الاستفادة منها نذكرها فيما يلي:

- الاطلاع على الدراسات النظرية والبحوث التطبيقية، ومعرفة تفكير الباحثين واستعمالهم للأساليب التحليلية وطرق توظيفها في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.
- التعرف على المصادر العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تمكن من الاطلاع عليها وتتبع نتائجها، مما يساعد على ترصين الجانب النظري لدراستنا الحالية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة الحالية وبناء نموذجها الافتراضي واشتقاق فرضياتها.
- الاستفادة من الأساليب وطرائق التحليل المستعملة في الدراسات السابقة فيما يخص الجانب التطبيقي وإسقاطها على دراستنا الحالية.

إشكالية الدراسة

تكمن إشكالية الدراسة في أن المورد البشري في المنظمة له أهمية كبيرة ولدور أدائه وتقييمه ورفع كفاءته ولأهمية جعل العاملين كأهم الموارد يجب إرضائهم عن طريق تقديم وظيفة تتناسب ومؤهلاتهم وتحفيزهم وتمكينهم بالإضافة إلى إيصال المعلومات إليهم وإطلاعهم على كل جديد ليشعروا بأهميتهم وبالتالي يؤدون وظائفهم على الوجه الصحيح مما ينعكس على كفاءتهم ومن هذا المنطلق تظهر لنا إشكالية الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت؟

ويترجع من هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

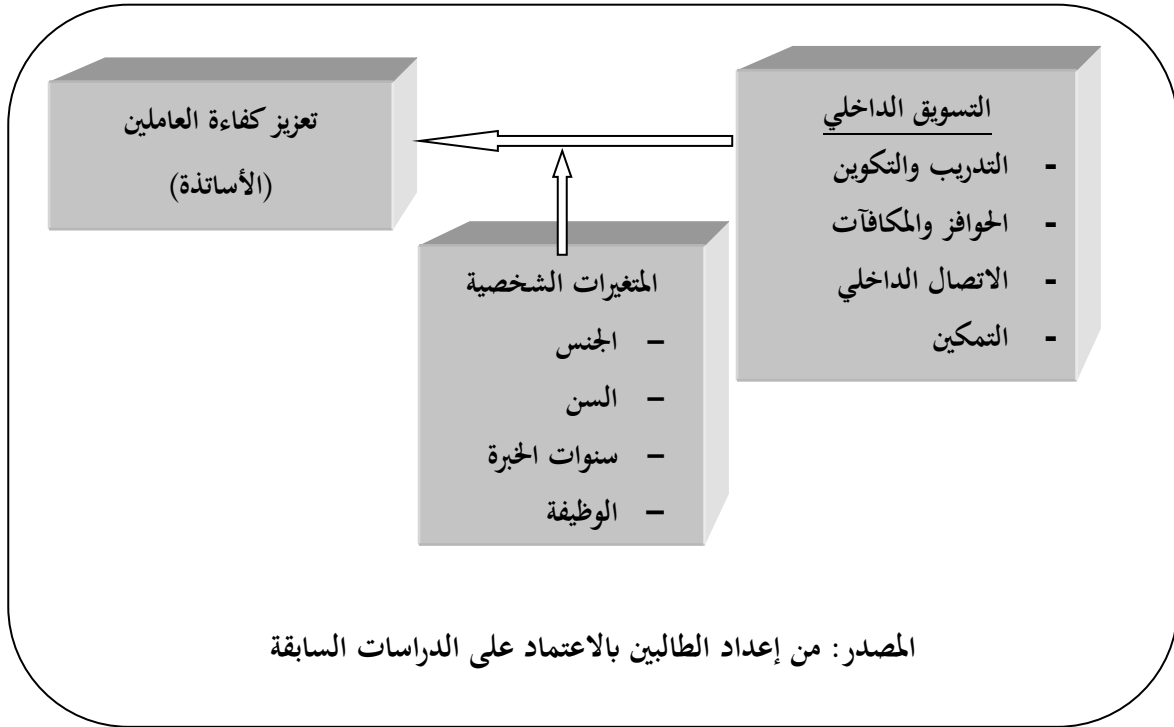
- هل يوجد علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون بتيارت؟
- هل يمكن أن تعدل المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة) العلاقة بين التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت.

نموذج وفرضيات الدراسة

أولاً. نموذج الدراسة

في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا ببناء نموذج افتراضي لتمثيل وتشخيص طبيعة العلاقة الموجودة بين أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون بتيارت، والمستخلص من واقع الأدبيات النظرية والتطبيقية كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



ثانيا. فرضيات الدراسة

- بناءا على الإشكالية المطروحة للدراسة ونموذجها فإنه سيتم معالجتها انطلاق من صياغة الفرضيات التالية:
- هل يوجد علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون بتيارت.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول تأثير التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت تغزي العوامل الشخصية(الجنس،السن، سنوات الخبرة، الوظيفة).

أهداف الدراسة

- إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة هو معرفة دور التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة العاملين(الأساتذة)، وحتى نتمكن من الوصول إلى هذا الهدف والإجابة على هذا التساؤل قمنا بتحديد جملة من الأهداف الفرعية التي من شأنها أن توصلنا إلى الإجابة عن هذا التساؤل،هذه الأهداف تتمثل فيما يلي:
- التعرف على دور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز كفاءة العاملين من وجهة نظر الأساتذة في الكلية محل الدراسة.
- التعرف على واقع التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.
- التعرف على واقع كفاءة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت.
- معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي لها تأثير أكثر على كفاءة العاملين في الكلية محل الدراسة.
- تقديم جملة من التوصيات للكلية محل الدراسة بناءا على النتائج المتحصل عليها.

أهمية الدراسة

- تبرز أهمية الدراسة التي قمنا بها في المجالات الرئيسية التالية :
- يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتطبيقها من اجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة.
- محاولة إبراز الأهمية التي يكتسبها موضوع التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين أنشطة ووظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية.
- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الاهتمام بالموارد البشري كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولاسيما في ظل العولمة.
- الوقوف على مدى تطبيق الكلية عينة البحث لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي.

- تقييم مدى وقدرة الكلية محل الدراسة على التعزيز من كفاءة العاملين من خلال التسويق الداخلي.

مبررات اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع وهي:

- ارتباط الموضوع بمجال الاختصاص في الدراسة.
- الرغبة في تقديم الإضافة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع.
- محاولة معرفة الأسباب الأساسية لعدم قدرة المؤسسات الخدمية لتبني سياسة التسويق الداخلي.

حدود الدراسة

يمكن تلخيص حدود الدراسة من خلال تحديد المجال المكاني والزمني كما يلي:

- **المجال المكاني:** قصد إجراء الدراسة قمنا بتحديد الدراسة الميدانية على كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- **المجال الزمني:** أجريت هذه الدراسة خلال شهر افريل من سنة 2023 حيث قمنا بتوزيع استمارة استبيان ودراستها.

منهج الدراسة

- للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها واثبات صحة الفرضيات السابقة من عدمها، قمنا باستخدام طريقتين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي والأسلوب المسحي التحليلي.
- **الأسلوب الوصفي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الثانوية للدراسة بالاعتماد على الكتب العلمية، الرسائل الجامعية (الماجستير، الدكتوراه)، الملتقيات والندوات، المجالات العلمية المحكمة، بغرض توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.
 - **الأسلوب التحليلي:** من خلال هذا الأسلوب تم جمع البيانات الأولية للدراسة، وذلك بإعداد استبانة وتوزيعها على جميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (63) وهذا بهدف معرفة تصوراتهم واتجاهاتهم حول محاور الدراسة.

هيكل الدراسة

- لوصول إلى أهداف الدراسة، والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، واختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة وفرضياتها، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين على النحو التالي:
- **الفصل الأول:** خصص هذا الفصل لبيان الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وكفاءة العاملين وقسم إلى بحثين، حيث يعتبر المبحث الأول مدخل إلى التسويق الداخلي والثاني بعنوان كفاءة العاملين في المؤسسة وعلاقتها بالتسويق الداخلي.
 - **الفصل الثاني:** خصصناه للدراسة الميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، حيث قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وتناولنا في المبحث الأول: الصدق والثبات ووصف متغيرات

الدراسة، أما المبحث الثاني قمنا بتحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة، وأخيرا المبحث الثالث قمنا باختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: التسويق الداخلي وكفاءة العاملين.

تمهيد.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: كفاءة العاملين في المؤسسة وعلاقتها بالتسويق الداخلي.

خلاصة الفصل.

تمهيد

إن نجاح المؤسسات الخدمية يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها وبين عاملها وتوحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة والعاملين.

وبما أن العاملين هم واجهة للمؤسسة فالمطلوب منها الاهتمام بهم بقدر الاهتمام بالعملاء، وهذا سينعكس بالإيجاب عليهم، لأن العامل أي العميل الداخلي يعتبر وسيلة للوصول إلى العميل الخارجي فلا بد من انتهاز نهج التسويق الداخلي الذي يهتم بتعزيز الكفاءات البشرية عن طريق تنميتها، تدريبها وتحفيزها وتمكينها، واعتبار التسويق الداخلي جزء لا يتجزأ من الفكر الاستراتيجي للمؤسسة.

ولتوضيح ذلك سنتناول في هذا الفصل لأهم التساؤلات التي تتعلق بكفاءة العاملين في المؤسسات التعليمية وعلاقتها بالتسويق الداخلي، من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: كفاءة العاملين في المؤسسة وعلاقتها بالتسويق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي

إن فكرة التسويق الداخلي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلية، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ولتوضيح ذلك سنتناول في هذا المبحث مختلف المفاهيم الواردة في التسويق الداخلي ونشأته، أهمية التسويق الداخلي وأهدافه، تطبيقات التسويق الداخلي وأهم محددات عملياته، مرتكزات التسويق الداخلي وإجراءات وعوامل نجاحه.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تبنى على تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالزبائن، وللتعرف أكثر عن التسويق الداخلي سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم التسويق الداخلي وأهميته، أهداف ومزايا التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

1. مفهوم التسويق الداخلي

- تشير الأدبيات النظرية إلى العديد من المحاولات وأفكار الباحثين، لتقديم مفهوم للتسويق الداخلي، لاختلاف مذاهبهم وانتماءاتهم وتجاربهم الميدانية، ونذكر من هذه المحاولات ما يلي:
- يرى بيري بان التسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على العاملين في المؤسسة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة¹.
 - ويمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه: " فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها²."
 - في حين عرفه كيلر وكوتلر بأنه المهمة التي تتطوي على تدريب وتحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمات الزبائن بنجاح، كما تم تعريفه بأنه العملية التي يتم بها تحفيز وتمكين العاملين في مختلف الوظائف والمستويات من أجل خلق خبرة إيجابية لدى الزبائن الخارجيين والتي بدورها تقود لتحقيق أهداف المؤسسة³.
 - ويرى محمد فريد الصحن بان " التسويق الداخلي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المنظمة، فبتسويق مفاهيم وتوجيهات للعاملين تتمكن من جذب عملاء والمحافظة عليهم⁴.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص284.

² الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص152.

³ P,Kotler& Keller , K.L , Marketing Management,(12ed), Upper Saddle River : Prentice Hall, (2006), P.397.

⁴ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص406.

بناء على ما سبق التسويق الداخلي هو مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المؤسسة والتي تتعلق بالتدريب والتكوين والمكافئة وتبادل المعلومات وتقييم العاملين مع إيصال فهم واضح لرسالة المؤسسة وأهدافها قصد تحسين أداء العاملين فيها.

2. أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتتمى السلوك الإيجابي لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، وسنقدم توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والأفراد العاملين:

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة

يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور¹:

- إدارة التغيير: ونقصد هنا استخدام التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات، أعمال جديدة وتغييرات أخرى.
- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، ذلك لأن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
- إستراتيجية التسويق الداخلي: يهدف هذا العنصر إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي ما بين أعضاء التنظيم، وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجي تعمل في بيئة مهيأة لتحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف.

تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي العديد من المنافع والمزايا على الموظفين نذكر منها²:

- تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، وذلك من خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيةها والتي تعتبر من أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
- توفير كافة الظروف الملائمة (المناخ الملائم للعمل)، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تكون من ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساعد في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقات بين العاملين، وذلك من خلال برامج التسويق الداخلي والتي تغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو غير ذلك، وهذا بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 344.

² ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 254.

- توليد الشعور لدى الموظفين بأهمية المهام والواجبات التي يقومون بها في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعلهم يسعون إلى تحقيق تحفيز ذاتي والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي ومزاياه

1. أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات الخدمية لهم دور حاسم في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم عليها العمل الدؤوب في تهيئة أفرادها وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم، وبذلك العمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

كما أن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا واهتماما بخدمة العملاء، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين أما هدفه الاستراتيجي فهو الدعم الإداري وخلق البيئة الداخلية المريحة للعمل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): جدول أهداف التسويق الداخلي

الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء
الهدف الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> - خلق بيئة داخلية داعمة للشعور بالعمل وتفهمه والتي تفتح عقلية البيع بين الأفراد. - دعم الوسائل الإدارية التي تفتح الاتصال بين الطبقات الإدارية وكذلك سياسة الأفراد والتي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع في العمل. - التكثيف من التدريب الداخلي ودعم إجراءات
الهدف التكتيكي	<ul style="list-style-type: none"> - على العاملين دعم مواقف معينة وتفهم لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة. - قبول العاملين للخدمات والنشاطات الداعمة والتكميلية. - تطوير الخدمة وقبولها داخليا قبل أن تطرح في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص343.

مزايا التسويق الداخلي

المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تتميز بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المؤسسات نذكرها فيما يلي¹:

أولاً. التوجه نحو السوق: التسويق الداخلي يميل إلى توجه عالي نحو السوق وذلك بين المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المؤسسة ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية.

ثانياً. التوجه نحو الخدمة: هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمؤسسات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على مفهوم الخدمة الاعتيادية، أن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات العاملين أو الموظفين و بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمؤسسة تحسين علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين إذا ما استخدمت السلوك الإيجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضاً طريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابياً في خدمة الزبائن الخارجيين.

ثالثاً. تمكين العاملين: وهي الميزة الثالثة لتبني المؤسسة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع الروح المعنوية لديهم كي يكونوا متمكنين ولتستطيع المؤسسة استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه ومنه البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي، تعمل في المستويين الآتيين:

- المستوى الأول والأكثر وضوحاً يتمثل في أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب العاملين على أن أساس الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب تزويدهم بالمهارات والمستويات المطلوبة.
- المستوى الثاني والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين لا بد أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين وهذا يعني أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وتدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

¹ زاهي إبراهيم لبد، عمر احمد رجب، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة منظمات المجتمع المدني بغزة)، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 22-23.

ثالثاً: التسويق الداخلي وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية

يرتبط التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية، نذكرها فيما يلي:

- التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن اغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما في تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. من هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على تلبيتها وإرضائهم، وهذا ما يعود بالفائدة على كلا الطرفين (المؤسسة والعاملين)، ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أنهما يكملان بعضهما ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة¹.

- التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوباً تفاعلياً للتسويق الداخلي، حيث يعتمد على التعاون والثقة المتبادلة، وبناء عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها وقدرتها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تتضح من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولا يتم ذلك إلا بإقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول على تأييدهم لتطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة، أي إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق².

- التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

يعد التسويق الداخلي أكثر من مجرد أداة لنشر قيم المؤسسة، بحيث ينشأ عنه ثقافة تنظيمية جديدة، يتطلب ذلك أن يكون الاهتمام بالعمل والتركيز عليه جوهر أنشطة المؤسسة وجزء من ثقافتها التنظيمية التي تعتبر إحدى

¹ محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009، ص 20-21.

² محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص 23-24.

القوى الداخلية للمؤسسة، حيث تعرف على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والتي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات".

وباعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وترسيخ ذهني لبعض القيم والسلوكيات، فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء وترسيخه، ويتم ذلك من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي. ومن جهة أخرى فإن فلسفة هذا الأخير تتشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة هي الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقه تتم ممارسة برامجه¹.

المطلب الثاني: التسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث في المؤسسة

يعتبر التسويق الداخلي ركيزة أساسية لبناء العلاقة بين المؤسسة وعاملها في محيط يعترف بالدور الاستراتيجي للمورد البشري ويقبل بوظيفة الموارد البشرية كمولدة للقيمة بالمؤسسة، وهذا الأمر دفع بالباحثين إلى محاولة تحديد أهم محددات عملية التسويق الداخلي، وكذا تطبيقاته والدور الاستراتيجي له لإعطاء تصورا كاملا عنه.

أولا. تطبيقات التسويق الداخلي

يلعب التسويق الداخلي دورا حيويا في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وزيادة الميزة التنافسية وكذا تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة وذلك من خلال ما يلي:

- **تحديد السوق:** إن تحديد السوق الداخلي في المؤسسة يعد بمثابة تحديد الأسواق الخارجية لممارسة ما يسمى بالتسويق الداخلي وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين من الخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم، فكل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بذلك يقع ضمن ما يعرف بالسوق، والذي يعكس مختلف العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات.

لذا إن معرفة تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة جدا بمثل تركيبة السوق الخارجية مع إعطاء الأهمية لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

- **بحوث السوق:** تتمثل في جمع المعلومات المتعلقة بالعاملين باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، من أجل تحديد الفرص الداخلية والتعرف على نقاط القوة، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم. وتتعلق هذه المعلومات فيما يلي²:

1. معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة.

¹ نورمان ريتشارد، إدارة الخدمات، مرجع سابق، ص 255.

² محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص 29.

2. معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمؤسسة.

3. معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل.

وعلى العموم فإن مواضيع التسويق الداخلي تشمل الآتي¹:

1. اتجاهات الموظفين نحو المنظمة وسبلها الأساسية.

2. مستويات الرضا الوظيفي.

3. تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.

4. حاجات ورغبات الموظفين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات، المقابلات والحوارات المباشرة.....الخ.

- **تجزئة السوق:** يتكون السوق عادة من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب تطابق فردين، ولكن قد يشتركون في خصائص ويفترقون في أخرى، ولصعوبة التعامل مع كل فرد على حدا فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد متطابقين في الحاجات والرغبات، لذا كان لابد من تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.

وبالتالي إذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المؤسسة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام، بالرغم من أهمية التقسيم الوظيفي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضاربات بينها².

والحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم التي تحمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المؤسسة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:

1. التقسيم الجغرافي.

2. التقسيم الديموغرافي.

3. التقسيم البسيكوغرافي.

4. التقسيم السلوكي.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص390.

² محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص30.

- **التطبيق التسويقي:** وتشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهدافه، فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى الأفراد والفرق الإدارية.
- **الاتصال التسويقي:** تضمن هذه الخطوة نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية والتي لا بد أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف العمال والمؤسسة على حد سواء، فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.
- **التوجه التسويقي:** إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

ثانيا. محددات عملية التسويق الداخلي

- تتم عملية التسويق الداخلي وفق مجموعة من المحددات التي يمكن حصرها في²:
- حسن الاستقبال مع العملاء: يشمل تحسين وتنمية العلاقات بين المؤسسة والعملاء وذلك بتوجيه الكوادر العاملة في المؤسسات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.
 - رقابة الجودة: تتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للخدمة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقديم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.
 - البيع الشخصي: يتمثل في التدريب الايجابي للكوادر العاملة لتحسين العلاقات البيعية وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق.
 - الزبائن الداخليين: إن توفير المناخ المناسب لرغبات العملاء يعمل على زيادة الشعور الايجابي لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتساهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في تقديم الخدمة بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية.

ثالثا. الدور الاستراتيجي للتسويق الداخلي

حيث يعتمد على الأبعاد الآتية³:

- تبني الدعم من الإدارة العليا، من خلال تحفيز الموظفين وتدريبهم على أن زملائهم في العمل هم أيضا عملاء، لا بد من دراسة مختلف احتياجاتهم والاجتهاد في تلبيتها.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 391.

² إياد عبد الفتاح النصور، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، دار الصفاء، 2012، (ص-ص 47-50).

³ بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص 11.

- اختيار الموظف المناسب للوظيفة التي سيؤديها، بمعنى استخدام المهارات والكفاءات في جذب واستقطاب عملاء جدد، وتطوير وترقية العلاقة مع العملاء الدائمين.
- مشاركة كل العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الإستراتيجية وعند وضع إجراءات التركيز على العميل.

المطلب الثالث: مرتكزات، إجراءات وعوامل نجاح التسويق الداخلي

يستند التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، لذا فهو يرتكز على مرتكزات يسير وفقها ويتخذ إجراءات تمكنه من البقاء في المنافسة وكذلك هناك عوامل تساعد على نجاحه.

أولاً. مرتكزات التسويق الداخلي

يرتكز على عمليتين أساسيتين هما:

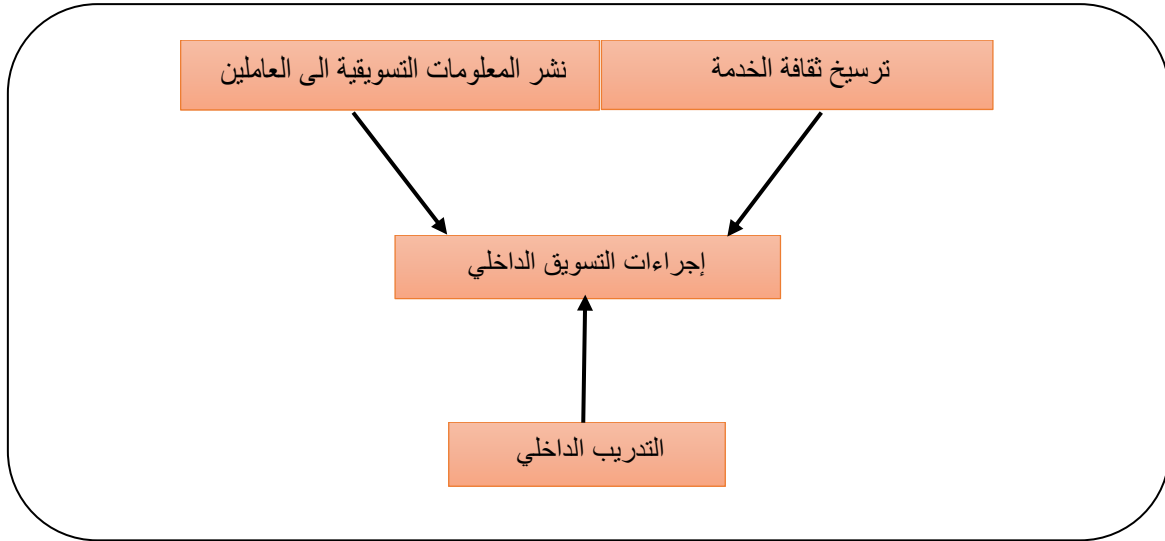
- **تسيير الاتجاهات:** ويقصد بها توجيه جميع الأفراد العاملين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن والفكر التسويقي الحديث الذي يتعلق بممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة.
- **تسيير الاتصالات:** وتعني التأكد من وجود نظام جيد للاتصال بين مختلف المستويات التسييرية، مع ضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن¹.

ثانياً. إجراءات التسويق الداخلي

توصف إجراءات التسويق الداخلي بأنها الطريقة التي تصنع بها المؤسسة بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهي تشمل ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي لهم وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إليهم، ونوضح هذه الإجراءات من خلال الشكل التالي:

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مرجع سابق، ص(31-32).

الشكل رقم (02): إجراءات التسويق الداخلي



المصدر: زاهي إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات

المجتمع المدني (دراسة حالة منظمات المجتمع المدني بغزة)، مرجع سابق، ص 24

وستنطرق إلى تفصيل هذه الإجراءات فيما يلي:

- **ثقافة الخدمة:** إن الثقافة القوية تساعد العاملين على معرفة الهدف المراد الوصول إليه من طرف المؤسسة وتساعدهم في الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، لذا نستطيع القول بأن المؤسسة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابيا في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، وفي المقابل المؤسسة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبا على التسويق الداخلي في المؤسسة¹.
- **التدريب الداخلي:** يعرف التدريب على أنه العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد المهارات لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف والخبرات والمهارات التي تستخدم في إنجاز أعمالهم الحالية. ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون. كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن، وعليه فإن أهمية التدريب تتبع سببين أساسيين هما:

¹ الطائي حميد عبد النبي، التسويق السياحي: مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 374.

أ. أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.

ب. أن الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية. وتختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه العملية تبعا لمجموعة من المعايير أهمها رؤية الإدارة وتكلفة التدريب والوقت المتاح وطبيعة المتدربين¹.

- **نشر المعلومات التسويقية بين العاملين:** يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، ويقصد به التركيب المكون من العاملين والأدوات المصممة والإجراءات المسهلة لتدفق وتخزين جميع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها لتصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات، بناء على ذلك يساهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن. وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم والنوع والثقة المطلوبة لتقديم المنفعة للزبون².

ثالثا. عوامل نجاح التسويق الداخلي

إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد في الأساس على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية:

- **فهم حاجات العملاء:** على الإدارة أن تعمل باتجاه التعرف على حاجات العملاء، والتي تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات ودراسات رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة³.

- **المتابعة والتقويم:** من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف. حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية المتوفر لديها ومقارنته بالمعيار المحدد ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف⁴.

¹ عمران منذر التلا، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية (دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة في مدينة دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 04، سوريا، 2016، ص 440.

² فؤاد العطار، حوراء ثامر، مهدي حسين، "التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون"، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 13، العدد 01، العراق، 2015، ص 323.

³ سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009، ص 28.

⁴ محمد زاهر، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص 220.

- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك. ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداءهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة لهاته الأخيرة، وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى¹.
- الحوافز والمكافآت²: تعد أحد العوامل المهمة لرفع كفاءة العاملين، وتطوير شعورهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافآتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، وتتمثل في:
 - الحوافز المادية: كالزيادة في الأجور أو منح نسبة من الأرباح للعاملين.
 - الحوافز المعنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.

المبحث الثاني: تعزيز كفاءة العاملين في المؤسسة

تعتبر الكفاءة الركيزة الأساسية في المؤسسة لمجابهة مختلف التحولات الحاصلة في محيطها نظرا لما يمتلكه العامل الكفاء من مهارات وخبرات ومعارف تمكنه من تأدية مهامه على أكمل وجه واستنادا على مخرجات التسويق الداخلي سنتعرف على هاته الكفاءة وأبعادها وكذلك تسيير كفاءة العاملين في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف الكفاءة وأبعادها

لقد وردت عدة تعريف حول الكفاءة كل حسب اختصاصه ووجهة نظره وهناك مقاربات لها، كما لها أبعاد تبنى عليها، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم التعاريف والمقاربات للكفاءة وأبعادها.

أولا: التعاريف المختلفة للكفاءة وبعض المقاربات

1- تعريف الكفاءة

تعتبر الكفاءة بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية، والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءة سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف.

¹سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مرجع سابق، ص30.

²أقضي جوهره، "أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 101.

- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية "Le Medef" الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها¹.
- أما حسب مكتب إدارة شؤون الموظفين OPM "الكفاءة تعني نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح"².
- وتعرف الكفاءات أيضا على أنها: "هي مجموع المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية"³
- من خلال التعاريف السابقة، نستخلص أن الكفاءة هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

2- بعض المقاربات للكفاءة

تعتبر المقاربات بمثابة الإشارة إلى مفهوم الكفاءة من جوانب وزوايا عديدة من باحثين ومدارس تنظر إلى الكفاءة من منظورها ولها نقاط تشابه واختلاف حول مفهوم هاته الأخيرة، ونذكر من هاته المقاربات ما يلي:

أولا. الكفاءة في المقاربة السلوكية

- يشير "ريتشارد بوياتزي" (Richard Boytzis) للكفاءة في هذه المقاربة بأنها " مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والمحكومة بمعايير منظمة تؤدي به إلى تحقيق أداء عال وتتمثل تلك الخصائص في كل من المعرفة، المهارة، السمات، المفهوم الذاتي، الدوافع، القيم والأدوار الاجتماعية".
- كما يعرفها "ماكيلاند" (McCelland) على أنها "مجموعة من الخصائص الكامنة لدى الفرد والتي تؤهله للقيام بأداء عال في وظيفة معينة، أو دور محدد أو موقف معين والتي تتمثل في الخصائص:
- السطحية أو الظاهرة وهي المعرفة والمهارة.
- الباطنية الموجودة في العقل الواعي (الصورة الذاتية، الأدوار الاجتماعية) وهي اقل وضوحا من السابقة.
- وأخيرا الباطنية اللاواعية (القيم، الدوافع، السمات)".

¹Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la stratégie, Ed. Liaisons France, 2000, p45.

²عبد الرؤوف قمبر، نذيرة رقي، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 02، الجزائر، 2017، ص09.

³باديس مجاني، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص65.

ثانيا. الكفاءة في المقاربة الأدائية (الفرنكوفونية)

يعتبر مفهوم الكفاءة في المقاربة الفرنكوفونية مختلفا عنه في السلوكية في عدة أمور منها أن المقاربة الفرنكوفونية تعرف الكفاءة وفق مخرجات الأداء وليس السلوك، وفي هذا السياق يمكن ذكر بعض التعريفات الأساسية منها:

- تعريف (Jean-Marie Peretti): "الكفاءة هي تحريك وتوفيق بين المعارف الثلاثة: المعرفة، المهارة، السلوك وتعبئتها في مواقف معينة".

- تعريف (Guy Le Boterf): هي " نقطة التقاء ثلاثة موارد: الموارد المتحركة الناشئة عن الاحتكاك الاجتماعي والسلوك، الموارد المعرفية (المعرفة) الناتجة عن نشاطات التدريب والموارد المهارية (المهارة)".

ثالثا. المقارنة بين المقاربتين في تعريف مفهوم الكفاءة

تتجلى أهم عناصر الاختلاف والتشابه بين المقاربتين في النقاط التالية:

- تهتم المقاربة السلوكية بالسلوك ومخرجات الأداء معا، بينما يعتبر أنصار التيار الفرانكفوني أن الكفاءة هي ما يمثله الأداء من مخرجات (مخرجات هذا الأخير تحدد الكفاءة، فهي كفيلة بتفسيرها بمجرد تحليل تلك المخرجات).

- تركز المقاربة السلوكية على محور السلوك كثيرا، فيعتبر أنصاره أن مخرجات الأداء غير كافية تماما للحكم على الكفاءة، إذ يمكن أن نصادف أداء جيدا مقابل دافع نحو العمل ضعيف، حيث يعتبرون الكفاءة عنصرا متكاملًا من المكونات (المعرفة، المهارة، الدوافع.....الخ) فاقنصار الكفاءة على الأداء دون المكونات الأخرى يعتبر قاصرا في نظرهم.

- تقدر المقاربة الفرنكوفونية إلى التركيز على عنصر المفهوم الذاتي في تعريفها للكفاءة، حيث يعتبر هذا الأخير من أبرز محركات السلوك، لان المفهوم الذاتي الذي يرتبط بالإدراك يؤثر على التقدير الذي يرتبط بالشعور، ومن ثم ينعكس ذلك التقدير الذاتي إن كان إيجابيا أو سلبيا على الكفاءة، لان الإدراك وبعده الشعور يؤثر على سلوك الفرد إيجابا أو سلبا.

ومن خلال ذلك يمكننا أن نقف على بعض الملاحظات التي لا بد من تسجيلها، حيث يتبين الكثير من القصور لدى الفرنكفونيين على الجوانب السلوكية أو المولدة للسلوك إن صح القول. فعلى سبيل المثال نجد أن عناصر مثل المفهوم الذاتي، السمات الجسدية، السمات المعرفية مغيبية، وإن كانت بعض منها مشتركة مع المقاربة السلوكية مثل القيم، إلا أن اعتبارها في التقييم مغيب أيضا¹.

¹ أبو القاسم حمدي، (محاضرات إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي)، السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2018-2019، ص 10-12.

ثانياً: أبعاد الكفاءة

الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية:

1- **المعرفة (La Connaissance)** : هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

2- **المهارة (Savoir-faire)**: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيها.

3- **السلوكات (Savoir-être)**: تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً أي يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايداً فهو يتميز بمجموعة من الخصائص وهي:

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان.

- يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل.

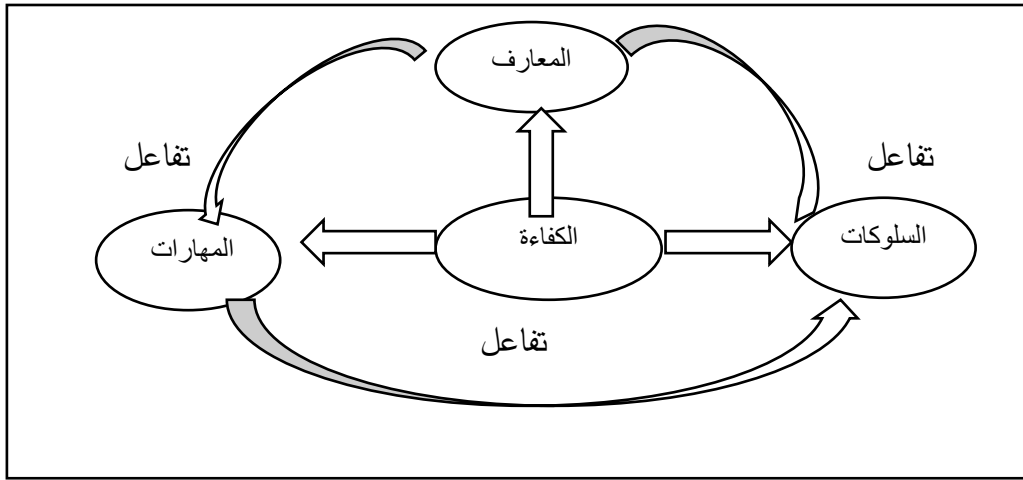
- متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة¹.

ونلاحظ من خلال ما سبق وجود علاقة تداخل بين مفهوم المهارات، السلوكات، والمعرفة، فالسلوكات ترتبط بالمهارات وبطريقة استخدام المؤسسة جزءاً من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها وتجسيدها من الأفراد، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها، وقد تنهياً لهم فرص وحوافز تدفعهم للتصريح بها وإظهارها، وتوضح هاته الأبعاد الثلاثة للكفاءة في الشكل التالي²:

¹ احمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجد لاوي، عمان، 1996، ص 39.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995، ص 118.

الشكل رقم (03): الأبعاد الأساسية للكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المصدر علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق،

ص119

ثالثاً: أنواع الكفاءة

اختلف الباحثون في وضع العديد من تصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف الذي وضع وفق

ثلاثة أنواع وهي:

1. الكفاءة الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن

الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة¹.

وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء والملاحظة، التي تتضمن المعرفة الفردية، المهارات،

السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة

بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية"

ويعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزولة في سياق محدد،

والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنشيتها

وتطويرها².

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية للفرد وتتمثل في القدرات،

المعارف، الاستطاعات، المعرفة العلمية، السلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وبالتالي

¹Philippe Zarifian : le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, 2001, p.78

²Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Répertoire de définitions : **Notions de compétence individuelle et de compétence collective**, www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf, p18.

لابد على المؤسسة التنقيب واكتشافها ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences, paris, p159.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد¹:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
 - قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
 - القدرة على اتخاذ القرار وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
 - توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
 - إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.
 - العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة.
- كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

¹سملاي يحضيه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)", أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص138-139.

2. الكفاءة الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمؤسسات فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية السابقة الذكر، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال المؤشرات الآتية:

- الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل.
- توفير المعلومات الملائمة بينهم.
- التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات.
- التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.
- والكفاءة الجماعية حسب Le boterf هي «نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بينها في جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً».

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة.
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السعر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات.
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3. الكفاءة الإستراتيجية

إن الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها ومحيطها، فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروطاً بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصيلة. ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة وفق Leonard-Batroun تتكون من أربعة عناصر²:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Ibid, p19.

² Marcel Coté, Marie-Claive Malo, La gestion stratégique : une approche fondamentale, gaetan morin édition, Canada, 2002, p.102.

- الأنظمة التقنية والمعارف.
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
 - القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.
 إن المؤسسة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي¹:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، ...)

- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)

- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق والرقابة، ...)

إن الكفاءات الإستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن القول بأن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الإستراتيجية لا تفتقر عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليست ذات معنى إلا بالنسبة للمؤسسات التي تستعملها وتطورها وهذا ما يجعلها تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية².

المطلب الثاني: تسيير كفاءة العاملين في المؤسسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تسيير كفاءة العاملين، أهدافها، متطلباتها وعوائقها في المنظمة بالإضافة إلى مراحلها وأدواتها.

أولا: مفهوم تسيير الكفاءات وأهدافها في المؤسسة

1. مفهوم تسيير الكفاءات

تشير الأدبيات النظرية أن مفهوم الكفاءات لم يعد ينحصر في قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظيفة بل أصبحت مركبة وأكثر شمولية، فالكفاءات تتحدد بمدى الانسجام القائم بين الفرد والجماعة، بالإضافة إلى البيئة التنظيمية، وهذا ما جعلها تحتل مكانة هامة ضمن نظام تسيير المؤسسة.

ومن التعاريف الواردة عن الباحثين فيما يخص تسيير الكفاءات ما يلي:

¹ سملاي يحضيه، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، مرجع سابق، ص 140.

² Pierre-Xavier Meschi : Le Concept de compétence en stratégie : perspectives et limites, document sur le site : www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf.consulté, p.12.

- عرفت في مراجع بأنها "استعمال وتطوير الكفاءات المتواجدة داخل المؤسسة أو التي تسعى للحصول عليها نحو الأحسن"¹.
- كما قدم الباحث Stong Sylvie تعريفا في كتابه "كشف آثار الموارد البشرية": "أن تسيير الكفاءات تعني التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات الموارد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة"².
- وانطلاقا مما سبق تعتبر تسيير الكفاءة عملية التأثير في أبعاد الكفاءة التي يمتلكها الأفراد داخل المؤسسة قصد خدمتها وتحقيق أهدافها.
- 2. أهداف تسيير الكفاءات**
- تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها³:
 - تعزيز تنافسية المؤسسة: تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية مؤسسة ما، بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.
 - خلق القيم: يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة إستراتيجية رابحة للمؤسسة فهي منشأة للقيم، حيث تسمح للمؤسسة من التكيف في البيئة التي تتواجد فيها، بالإضافة إلى ضبط مواردها الداخلية فيما بينها.
 - تحديد وتقييم الكفاءات: تسيير الكفاءات تسمح بتحديد وتقييم المجهودات المبذولة من قبل الأفراد والتي تشكل الكفاءة العامة للفرد المهنية والتنظيمية الضرورية.
 - المساهمة في إبراز نموذج تسيير جديد: تساهم الكفاءة في إبراز نموذج تنظيم جديد أنها تسمح بتسيير مجموعة من المعايير، القيم والأفكار (الجودة خدمة الزبائن) لهذا يجلب تسييرها مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.
 - لذا فتسيير الكفاءات في المؤسسة يهدف إلى البحث، استقطاب، الحصول على الكفاءات الفردية او الجماعية والتي هي في حاجة إليها، بعد فرزها وتنقيتها.

¹صبرينة خليل، نذير سي احمد، زينب حجاج، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع، العدد 09، جامعة البلدة02، الجزائر، 2019، ص521.

²Sylvie St-Onge, Relever les défis de la Gestion des ressources humaines, Canada, gaetan morin, 2001, p256

³ Renaudin Catherine(2016).fiche. Lecture de livre gestion des compétences et knowledge management(en ligne)www.cnam.fr/lipsor /dso/articles/fiche /gestion compétences .doc

ثانياً: متطلبات تسيير الكفاءات وعوائقه في المؤسسة

حتى تسيير عملية تسيير الكفاءة بشكل صحيح وتطبق داخل المؤسسة لابد من توفر شروط وفي حالة عدم تطبيقها بشكل صحيح فإنها تؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها.

1. متطلبات تسيير الكفاءات

تتطلب عملية تسيير الكفاءات جملة من الشروط أهمها¹:

- إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة.
- إشراك كافة العمال في عملية تسيير الكفاءات.
- تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لضبط الموارد الداخلية فيما بينها والعمل على ملائمة الموارد البشرية وهذا عن طريق معرفة ما هي الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة.
- اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة، حيث أكدت "سوندرا ميشال" على انه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في:
 - أ. مقارنة المعرفة والعلم.
 - ب. مقارنة المهارة.
 - ت. مقارنة السلوكيات.
 - ث. مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات.
 - ج. مقارنة النشاطات.

2. عوائق تسيير الكفاءات

إذا كانت نماذج تسيير الكفاءات ليست سليمة وتشوبها بعض المخاطر عند الاستعمال يمكنها أن تؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية نذكر منها²:

- تقود المؤسسة إلى اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات.
- تكون مكلفة جدا ومضجرة في إدارتها.
- نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيها بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.

¹ Cooperxott Laurence (2015) compétences ensemble de la notion et son application. <http://www.pasagence.P.ge/are/research/personnel/comperview.f.pdf>.p195

² Cooperxott Laurence (2015) compétences ensemble de la notion et son application, Ibid.,p196.

ثالثاً: مراحل وأدوات تسيير الكفاءات في المؤسسة

إن عملية تسيير الكفاءات تمر بمراحل حيث تضم كل مرحلة مجموعة من الأعمال كما لها أدوات تساعدها في توجيه التغيير وكذلك تسيير الموارد البشرية وسنتطرق في هذا العنصر إلى هاته المراحل والأدوات.

1. مراحل تسيير الكفاءات

تمر عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة وفق الأدبيات النظرية بثلاث مراحل أساسية وكل مرحلة تضم جملة من الأعمال والممارسات والإجراءات وتتمثل في:

المرحلة التمهيديّة (التحضيرية)

إن التوجه نحو تطبيق عمليات تسيير الكفاءات في المؤسسات تعتبر إحدى القرارات الإستراتيجية، لها تأثير مباشر وواضح على سياسات وإدارة الموارد البشرية للمؤسسة، والتي تنعكس مباشرة على المؤسسة ككل، لهذا يتعين على المؤسسة قبل أن تباشر عملية تسيير الكفاءات أن تمهد وتعد لهذه العملية العوامل الآتية:

- تقييم الأوضاع والظروف التي سيتم بها استخدام منهج تسيير الكفاءات وهذا من أجل تحديد نقاط ضعفها والتنبؤ بالمقاومة المحتملة.
- تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها ومشاكل التسيير التي تحتاج إلى حل.
- تحديد مفهوم الكفاءات تبعاً لتغيرات الغايات المسطرة والأهداف المنتظرة من طرف الشركاء إلى جانب مكونات وثوابت المفهوم.

إن الانتقال من نظام التسيير القديم (سلم الترتيب/ فعالية الأداء) إلى منهج الكفاءات يتطلب عناية خاصة من أجل شرح للعمال والشركاء والنقابين كيف يتم إدخالها على النظام الموجود.

المرحلة الثانية: إعداد عمليات تسيير الكفاءات:

بعد الانتهاء من المرحلة التمهيديّة يتم الإعداد والتحضير لإدماج منهج الكفاءة في إستراتيجية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية، بحيث تشرع المؤسسة في وضع قواعد واليات هذه العملية، فالتسيير الجيد للكفاءات حسب دليل تسيير الكفاءات الذي أصدرته الجمعية الفرنسية للمعايير AFNOR يتمحور حول ثلاث مراحل أساسية تتمثل في¹:

- تحديد الكفاءات الضرورية اللازمة لإنجاز الوظائف بفعالية.
- مطابقة الكفاءات مع العمال والمرشحين المعنيين.
- منح الأجور والقيام بتقييم العمال تبعاً للكفاءات والمسؤوليات والأداء.

¹ بركاني بثينة، حفيظي حنان، "دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 5 ماي 1945، قالم، 2016، ص 60-61.

وعلى الرغم من أن المراحل التي ذكرتها AFNOR هي مراحل مهمة إلا أنها قد أهملت مرحلة لا تقل أهمية عن سابقتها وتتمثل في تنمية وتطوير الكفاءة التي اعتبرتها ديفليكس Déflix البعد الثالث لعملية تسيير الكفاءات على أن هذه الأخيرة تعتمد على أبعاد ثلاثة وهي:

- استقطاب الكفاءات: تعيين الكفاءات المطلوبة وتحديد الكفاءات التي يحوزها الأفراد.
- تحفيز الكفاءات: تقييم الكفاءات انطلاقاً من مرجعيات الكفاءات وإعداد الأجور على أساس الكفاءة.
- ضبط وتنظيم الكفاءات: إعداد استراتيجيات تطوير الكفاءات الفردية والجماعية، الانتقال من التسيير التنبؤي للوظائف إلى التسيير التقديري للكفاءات¹.

المرحلة الثالثة: إدماج عمليات تسيير الكفاءات

بعد أن تم تحضير الأرضية الملائمة وتهيئة المؤسسة والأفراد والتغيرات التي ستحدث بفعل تطبيق منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية وبعد أن تم إعداد مختلف عمليات تسيير الكفاءات، يتم إدماج مختلف هذه التطبيقات في نظام إدارة الموارد البشرية حيث يتم ربط العمليات الموجودة من قبل في المؤسسة عند التوظيف، التقييم، التأجير، الحركة... الخ والتنسيق فيما بينها، فتسيير الكفاءات أسلوب تسيير يعتمد على المبادئ والقواعد الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويضيف عليها بعض التحسينات والإضافات وهذا ما يجعل هذه العملية تبدو مختلفة عن تطبيقات ومناهج إدارة الموارد البشرية السابقة.

2. أدوات تسيير الكفاءات

تساعد هذه الأدوات في توجيه وقيادة التغيير، كما تسمح بتشخيص إمكانيات المؤسسة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتسيير والإدارة وتساعد في تنفيذه وتقييمه وتسيير الموارد البشرية والمرتبطة بشكل خاص بتسيير الكفاءات وهي:

- أدوات العرض: التي تقدم أو تعرض رؤية إجمالية حول المؤسسة، مهامها، وظائفها، وتخلق الترابط والتنظيم، فإنها تستخدم دعامة للتسيير وأهم هذه الأدوات وأكثرها استعمالاً في تسيير الكفاءات هي:
- مرجع الكفاءات: ظهور منهج الكفاءة حتم على المؤسسات أن تعتمد على أداة تفصل ما يجب أن يمتلكه، يتحكم فيه ويسيطر عليه (الفرد/ العامل) من معارف، مهارات، مواصفات، السلوكيات الملائمة وموارد المحيط... الخ للحصول على منصب أو وظيفة محددة².

¹ عادل حسن، الأفراد في الصناعة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985،

²Gilles Aymer et Mobert casas (1999).le management des compétences la lettre du CEDTP en ligne, Paris .P6

- خريطة (البطاقة) البيانية للمهن/الوظائف: بعدما يتم إعداد مرجع الكفاءات لابد من إعداد بطاقة بيانية للوظيفة تسمح بالحصول على رؤية قريبة للوظائف ذات الكفاءات المشتركة لأنها تساعد على توضيح مخططات الوظائف الممكنة وأكثر من كل هذا القيام بالإعلان على مستوى المؤسسة بان شخص ما له الكفاءة والإمكانات المبحوث عنها وهذا الكلف اقل من التوظيف الخارجي¹.
- حصيلة الكفاءات: هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع الفرد بالنظر إلى وضعية أو مشروع حالي أو مستقبلي.
- محفظة الكفاءات: أنها ملف المكتسبات والكفاءات التي يحوزها أو اكتسبها إثر تكوين الفرد الذي يتشكل انطلاقا من القيام بتحليل واستخلاص الخبرات الوظيفية الاجتماعية والشخصية، وهي تساعد الفرد على تحديد وإعادة تحديد ما يكون قادرا على فعله².

المطلب الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بكفاءة العاملين

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لتسيير كفاءة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه وهو رضا الزبائن.

أولا. التدريب وعلاقته بكفاءة العاملين

يعد التدريب للعاملين داخل المؤسسة وخارجها من السياسات الناجعة في التسويق الداخلي للحفاظ على كادرها الوظيفي المتميز ذو المستوى الجيد، من خلال إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين في تلقي المهارات التدريبية التي تسهم في تحسين أدائهم والقيام على تلبية واجباتهم بجودة وإتقان، مما ينعكس على تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم.

1. تعريف التدريب

تعددت تعريفات التدريب كل باحث على حسب وجهة نظره لكنها لا تختلف عن بعضها فهي تتوافق في المبادئ الأساسية له، فقد عرف على انه:

- "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تهدف إلى تغيير مهارات، ومعارف، وسلوكيات الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي بشكل أفضل"³

¹Déjoux céale, Dietrich Anne(2006).management par les compétences. Paris. P12

²كمال منصوري وسماح صويلح (2010)"تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية،العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص57.

³بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، 2011، ص18.

- كما يعرف على انه: "أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية يهدف إلى إكساب الموظفين مهارات وقدرات أو معارف وسلوكيات أو اتجاهات جديدة أو تعديل سلوكيات قائمة لجعلها تتلاءم مع متطلبات التطور الوظيفي، وهو الجهد المخطط لتسهيل تعلم المهارات المعرفية والسلوكية للموظف والتي لا علاقة لها بالعمل"¹
- كما انه يعبر عن "إستراتيجية موجهة لتنمية الأفراد لتكملة البرامج التعليمية، تؤهلهم لأداء الوظائف الموكلة لهم وفقا لمسارهم الوظيفي المستقبلي"²
- انطلاقا من التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو عملية مصممة هدفها تقويم إيجابي في كفاءات ومعارف وخبرات الأفراد بما يساعد في الرفع من قدراتهم وزيادة أدائهم، وتأمين تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2. أهمية التدريب

- بشكل عام تدريب العاملين يكمن أهميته فيما يلي³:
- تحسين المهارات الاتصالية لدى العاملين داخل المؤسسة.
- معالجة نقاط الضعف وقلة الخبرات لدى الموظفين.
- يوجه التدريب نحو الطرق الصحيحة والمناسبة لإتمام إجراءات العمل.
- يؤدي إلى التنسيق بين إشباع حاجات ورغبات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية لديهم.
- يعمل على تزويد الموظفين بسلوكيات ومهارات وأنماط وظيفية جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم بدرجة عالية من الحرفية.

3. علاقة التدريب بتعزيز كفاءة العاملين

يوسع التدريب خيارات العاملين في تحديد أهدافهم المهنية، حيث يمكنهم الحصول على فرصة للتعرف على الوظائف الأخرى والتي تزيد من فرص الحصول على الترقيات في مكان العمل، كما يساعد الموظف على ان

¹أسرار الزهرة علي، دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات، مجلة الانيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد19، بغداد، 2017، ص388.

²الكبيسي عامر خيضر، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص13.

³ مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة وهاني محمد المجالي " تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص602.

يصبح أداءه فعال لحل المشكلات التي تصادفه ويصبح على دراية بمهام العمل والمعرفة والتقنيات المتقدمة التي تعمل على تحسين قدراته وزيادة إنتاجيته¹.

ثانياً. الحوافز وعلاقتها بكفاءة العاملين

إن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعاً وتعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال وكذا تحقيق الرضا النفسي والمعنوي لدى العامل، فالحوافز تولد شحنة وطاقة إضافية لدى العامل نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز ومن ثمة فإن توفر المؤسسة على نظام الحوافز الفعال يكون له أثر إيجابي في دفع العامل إلى الأداء الصحيح والمتميز.

1. تعريف الحوافز أو المكافآت

تشير الأدبيات النظرية أن الحوافز مرت بجملة من المراحل، ساعدت الباحثين على إعطائه مفهوم مختصر وواضح، ومنه نورد التعاريف الآتية:

- الحوافز تعرف بأنها قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز².

- ويعرفها احمد ماهر "بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز يسمى الحافز أو المكافأة ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين لديها حتى يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء"³.

- كما تعرف الحوافز بأنها: "جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموارد البشرية على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه من جهد زائد في مجال الإنتاج والخدمات"⁴.

انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الحوافز هيكل ما يقدم للأفراد العاملين من مقابل مادي أو معنوي قصد دفعهم لبذل الجهد ورفع الأداء في عملهم.

¹ فردوس بن عزة، "دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء ورقلة"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 12.

² مدحت محمد أبو النصر، الإدارة والحوافز - أساليب التحفيز الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 107.

³ احمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 248.

⁴ غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتوجهات معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 292.

2. أهمية الحوافز والمكافآت

- اعتبرت الحوافز والمكافآت من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لإتباعها كونها تساهم في¹:
- زيادة درجات الرضا لدى العاملين، مما يساهم في تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
 - ضمان ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها واكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية، مما يعود على تحسين مستويات الجودة للخدمات المقدمة.
 - دفع العاملين إلى اختيار المؤسسة التي تعتمد هذا النظام كونه يشكل أهمية لهم لسد حاجياتهم.

3. علاقة الحوافز بتعزيز كفاءة العاملين

إن للحوافز أثر على تحسين الأداء ورفع الكفاءة في العمل فهي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغباتهم، كما أنها تشعر العاملين بأهمية إنجازاتهم وآراءهم ومقترحاتهم مما يضعهم في أريحية في طرح خططهم وأساليبهم الفكرية وأفكارهم الجديدة والعمل بها، كما أن استخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وبالتالي تنمية كفاءته.²

ثالثا. الاتصال الداخلي وعلاقته بكفاءة العاملين

تقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي في تحسين ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين وإثارة دوافعهم للعمل بجد ونشاط، وذلك لكون الاتصالات الجيدة تؤثر على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا مهما في تحديد مستوى كفاءة العمل.

1. تعريف الاتصال الداخلي

يحظى الاتصال الداخلي في المؤسسة باهتمام جميع المسيرين، لذا وجب علينا معرفة الاتصال داخل المؤسسة، وهذه أهم تعاريفه:

- يقصد به: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"³
- ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه: "عبارة عن اتصال منطوق ومكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين"⁴

¹مالك محمد المجالي، أمين عايد البشباشة، هاني محمد المجالي، مصدر سابق، ص 601.

²العلاق بشير، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 175.

³منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 22.

⁴إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993، ص 163.

- في حين يعرفه فؤاد شريف على أنه: "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت"¹ انطلاقاً من التعاريف السابقة نستنتج أن الاتصال الداخلي هو عملية تتم عن طريق نقل للمعلومات والمهارات والاقتراحات ما بين أعضاء التنظيم داخل المؤسسة سواء كانوا جماعات أو شخص قصد تحقيق الهدف المرغوب.

2. أهمية الاتصال الداخلي

- تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة في المجالات التالية²:
- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دوراً هاماً في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساهم في اختيار أفضل البدائل.
- التوجيه: حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
- التنسيق: حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

3. علاقة الاتصال الداخلي بتعزيز كفاءة العاملين

يؤثر الاتصال الداخلي في كفاءة العاملين من خلال إكساب العاملين صفة حب النظام في العمل والذي ينمي إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائهم كما انه ينمي الشعور بالانتماء للمؤسسة مما يحفزهم على الرغبة في العمل، ويساعد كذلك العاملين على مواكبة التطورات الحاصلة داخل المؤسسة، كما أن تدفق وانسياب المعلومات داخل المؤسسة يرفع كفاءة العمل وذلك كلما كانت هناك أنظمة جديدة للاتصال، كما يعطي الفرصة للاستفادة من خبرات الآخرين.³

رابعاً. التمكين وعلاقته بكفاءة العاملين

يعتبر التمكين من الأساسيات التي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها في الوقت الحالي، فهو فلسفة إدارية وخياراً استراتيجياً في الإدارة من أجل النمو والبقاء، الأمر الذي جعل المؤسسة تسعى لتطوير الفرد والاستثمار فيه باعتباره المورد الأساسي من مواردها.

¹ فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، الطبعة الثانية، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1967، ص 07.

² ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

³ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007،

1. تعريف التمكين

- تعددت وتنوعت مفاهيم التمكين من قبل الباحثين وسنعرض أهمها:
- عرفه Cole بأنه: "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة"¹
 - كما عرفه فان بروس على أنه: "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"²
 - بينما يرى الرشودي بأن التمكين هو "العملية الإدارية التي بموجبها يتم الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم، وزيادة مهاراتهم، وتنمية قدراتهم الفردية، وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة"³
 - بناء على ما سبق نستنتج أن التمكين هو منح الموظفين الأهمية من خلال إعطائهم المسؤولية والثقة في النفس ومشاركتهم عملية اتخاذ القرارات مع منحهم درجة استقلالية في اتخاذها.

2. أهداف التمكين

- ويحقق التمكين الأهداف الآتية⁴:
- أن تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.
 - يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية.
 - يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة أو جذب زبائن جدد.

¹ عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009، ص22.

² أيمن محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك ابوظبي الإسلامي-الإمارات-)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص14.

³ الرشودي، خالد بن سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه (دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009، ص22.

⁴ ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص214.

3. علاقة التمكين بتعزيز كفاءة العاملين

يعتبر التمكين عامل مهم وأساسي في رفع كفاءة العاملين فهو يساهم في تنمية عامل الإبداع في المؤسسة وفي تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمؤسسة، كما انه يعطي العامل مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه، وزيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف عليهم وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بينهم.¹

¹ زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص93.

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال دراسة هذا الفصل إلى ما يلي:

- التسويق الداخلي يعتبر أحد أوجه التسويق الحديث وهو عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة من أجل تحسين أداء العاملين من خلال جعلهم محور اهتمامها الأول واعتبارهم زبائن داخليين ومحاولة تحقيق رضاهم بتدريبهم وتحفيزهم وبناء علاقة جيدة معهم بما يعود على المؤسسة بالنفع.
- يساعد التسويق الداخلي في الحصول على موظفين ذوي كفاءة ومهتمين وناجحين في عملهم وخدماتهم المقدمة للمؤسسة، كما انه أساس قيام هذه الأخيرة والمحافظة على سيرورتها في ظل البيئة المحيطة.
- تركز كفاءة العاملين على السمات الشخصية والسلوكية للمورد البشري وامتلاكه لروح الفريق والتعاون وكذلك القدرات والمهارات، فالكفاءة لا بد منها في المؤسسة للتمكن من جذب الزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم، حيث اللمسة الإنسانية أهم للزبون من الخدمة نفسها.
- نجاح المؤسسات خاصة الخدمية في بلوغ أهدافها يعتمد بدرجة عالية على كفاءة مواردها البشرية، وأبعاد التسويق الداخلي هي الحل الانجح للرفع من كفاءة أداء العاملين، ما يرجع بالربحية على المؤسسة ورضا هذه الموارد.

بعد أن تطرقنا للجوانب النظرية لكل من التسويق الداخلي وكفاءة العاملين، سنقوم في الفصل الثاني بإسقاط ما جاء في الفصل النظري على إحدى المؤسسات التعليمية الجزائرية وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت.

الفصل الثاني: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
جامعة ابن خلدون تيارت.

تمهيد.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: الصدق والثبات ووصف خصائص متغيرات الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد

تمثل الدراسة الميدانية التطبيق الواقعي للإطار المنهجي للبحث، حيث قمنا باستخدام مجموعة من الأدوات التي سنتطرق لها لاحقاً وتحليلها إحصائياً بغية استخلاص النتائج الكمية، ونظراً للأهمية التي يكتسيها موضوع الدراسة حول تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت، فقد قمنا باختيار عينة الدراسة والمتمثلة في أساتذة الكلية وذلك بهدف إسقاط الدراسة على واقع تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده، وعليه سوف نقوم بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث تتمثل فيما يلي:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثاني: الصدق والثبات ووصف خصائص متغيرات الدراسة
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بمنهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات كما نتعرض للتعريف بمجتمع الدراسة والعينة الخاضعة للاستجواب من حيث الحجم والخصائص الديموغرافية.

المطلب الأول: أداة ومجتمع الدراسة

الفرع الأول: أداة الدراسة

بعد مراجعة الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع الدراسة، والاعتماد على آراء وأفكار المشرف، واستطلاع آراء الأساتذة في هذا المجال، قمنا بإعداد استبانة بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، والتي قسمت إلى قسمين هما:

أولاً. القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين: الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة.
ثانياً. القسم الثاني: يحتوي على محاور الاستبانة، وتشمل محورين، وهما: أبعاد التسويق الداخلي وكفاءة العاملين في الكلية(الأساتذة)

- **المحور الأول:** خصص لدراسة المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتكوين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، التمكين)، ويتضمن (22) فقرة، موزعة من الفقرة (01 إلى 22)، تهدف إلى معرفة ممارسات أو مستوى تطبيق التسويق الداخلي بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت من وجهة نظر الأساتذة. والموزعة بالتساوي كما يلي:

1. بعد التدريب والتكوين: وتقيسه الفقرات من (01 إلى 05).
2. بعد الحوافز والمكافآت: وتقيسه الفقرات من (06 إلى 11).
3. بعد الاتصال الداخلي: وتقيسه الفقرات من (12 إلى 17).
4. بعد التمكين: وتقيسه الفقرات من (18 إلى 22).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، أهمها دراسة (دراسة بن أحسن ناصر الدين 2015 أطروحة دكتوراه)، دراسة (مالك محمد المجالي وآخرون 2016)، دراسة (بالبخاري سامي 2018).

- **المحور الثاني:** خصص لدراسة المتغير التابع والمتمثل في كفاءة العاملين (الأساتذة)، حيث يتضمن (09) فقرة، تهدف إلى معرفة مستوى كفاءة العاملين(الأساتذة) في الكلية.

وقد تم اختيار هذه الأبعاد بعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، أهمها دراسة (يوسف حسن ادم بشير "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بتطبيق على كلية

الإمارات لعلوم التكنولوجيا"، دراسة (عبد الله عودة الرواحنة، "أثر جودة أنظمة إدارة الموارد البشرية الالكترونية على كفاءة أداء العاملين").

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، حيث قمنا بمسح شامل لجميع أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها (63)، حيث وزعت 63 استبانة على الأساتذة تحصلنا منها على 60 استمارة مملوءة قابلة للتحليل.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات

للإجابة على التساؤلات المطروحة في البحث واكتشاف طبيعة العلاقة والأثر بين متغيراته، استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 22 ومن جملة الأساليب المعتمدة ما يلي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** استعملنا التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة، كما استخدمنا المتوسطات الحسابية لتحديد مدى ملائمة أبعاد متغيرات الدراسة في الكلية المبحوثة، أما الانحرافات المعيارية وذلك لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة.
2. **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** يستخدم هذا المقياس لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
3. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (التسويق الداخلي بأبعاده) في متغيرات كفاءة العاملين.
4. **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول تطبيق التسويق الداخلي في الكلية محل الدراسة، وكذلك مستوى أداء عمالها تغزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة).
5. **اختبار T للعينات المستقلة (Independent –Simples T- Test):** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الأفراد حول واقع تطبيق التسويق الداخلي في الكلية محل الدراسة، وكذلك مستوى أداء عمالها تغزي المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة).
6. **اختبار كولومجروف -سميرنوف (Kolmogorov- Smirnov):** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
7. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronobach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث تم الاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Item) الخماسي لتحويل إجابات أفراد العينة على جميع

فقرات أداة الدراسة، إذ تأخذ الإجابة غير موافق بشدة (1)، والإجابة غير موافق (2)، والإجابة محايد تأخذ (3) والإجابة موافق تأخذ (4) والإجابة موافق بشدة تأخذ (5) كما هي موضحة في الجدول رقم (02).

الجدول رقم(02): التقسيم الخماسي الليكارتني.

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

المصدر: Likert, Rensis. "A Technique for the Measurement of Attitudes." Archives of Psychology 140 (1932), p15

ويعتبر هذا المقياس من المقاييس الأكثر استعمالاً من قبل الباحثين، لاختصاره للوقت والجهد بالإضافة إلى السهولة في التصميم والتطبيق فضلاً عن ارتفاع درجة ثباته وصدقه.

المطلب الثالث: مجال الدراسة

نتناول في مجالات الدراسة.

- **المجال الزمني:** هو فترة توزيع واسترداد الاستثمارات الموزعة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون بتيارت الممتدة من 20 إلى 28 افريل.
- **المجال البشري:** ونقصد به الأشخاص الذين تم التعامل معهم خلال فترة التبرص وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الأساتذة في الكلية وبناء على ذلك تم توزيع (63) استمارة استبيان وللتوضيح أكثر قمنا بإعداد الجدول الموالي:

الجدول (03): الاستبيانات الموزعة والمستردة.

البيان	العدد	النسبة %
عدد الاستبيانات الموزعة	63	100 %
عدد الاستبيانات المسترجعة	60	95.2 %
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	03	4.8 %
عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	60	95.2 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss22.

نلاحظ من خلال الجدول أن العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة بلغ (63) استمارة منهم 60 تم استرجاعها وهو ما يمثل نسبة 95.2% من حجم العينة، وبعد تفحصنا للاستثمارات المسترجعة تبين أن للتحليل (60) استمارة.

المبحث الثاني: الصدق والثبات ووصف خصائص متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى معرفة صدق وثبات أداة الدراسة، بالإضافة إلى وصف متغيرات الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات النهائية بعد تفرغ الاستبيان، وقد استعنا في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical package for Social Sciences SPSS V.22.0).

المطلب الأول: صدق الأداة وثباتها

سنحاول في هذا المبحث التطرق لصدق الأداة وثباتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية لوصف وتحليل البيانات النهائية بعد تفرغ الاستبيان، وقد استعنا في ذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.22).

أولاً. صدق أداة الدراسة وثباتها

يعد الصدق والثبات في التحليل الإحصائي من أهم الأمور التي تساعد الباحث على التأكد من صحة النتائج التي توصل إليها من خلال قيامه بالتحليل، وبالتالي إمكانية تعميم النتائج على مجتمع الدراسة أو عدم إمكانية تعميمها.

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة

يقصد بالصدق الظاهري في التحليل الإحصائي يعني معرفة الباحث بقدرة الأداة على قياس الأمور التي وضعت من أجلها، وذلك من خلال النظر إلى مظهرها فقط لا غير. ولغرض ضمان الاستبانة قمنا بعرضها في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين من جامعة تيارت كما هي موضحة في الملحق رقم (01)، إضافة إلى المؤطر، ومن ثم أجريت عليها بعض التعديلات بموجب ملاحظات السادة المحكمين.

ثانياً. ثبات أداة الدراسة

عرف ثبات الأداة في التحليل الإحصائي من قبل كارمينز و زيلر عام 1991، بأنه مقدرة الأداة التي يستخدمها الباحث على إعطاء نتائج مطابقة للنتائج التي تعطيها في المرة الأولى في حال تم إعادة تطبيق هذه الأداة عدة مرات، على نفس الأشخاص وفي ظروف متشابهة. إن دراسة وتمحيص الاستبيان يستوجب حساب معاملي الصدق والثبات اللذان من خلالهما يتم الجزم بصحة النتائج المتوصل إليها من عدمها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (04): معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة.

المتغير	قيمة الاختبار
المحور الأول: التسويق الداخلي	
- التدريب والتكوين.	0.806
- الحوافز والمكافآت.	0.875
- الاتصال الداخلي.	0.772
- التمكين.	0.884
أبعاد التسويق الداخلي	
المحور الثاني: تعزيز كفاءة الأساتذة	
الاستبيان ككل	
	0.903
	0.845

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات المحور الأول هنا وفق معامل ألفا كرونباخ تساوي (0.834) والمحور الثاني يساوي (0.903) وبالتالي يمكن القول بأن الاستبيان ثابت عموما، أما معامل الصدق الذي وجد انه يساوي (0.845) مما يدل على صدق الاستبيان.

المطلب الثاني: وصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة

نهدف من عملية التحليل الإحصائي لفقرات الإستبيان المختلفة للتعرف على مختلف الإجابات والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة، وقد حددنا أربعة متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة.

أولا. الجنس: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

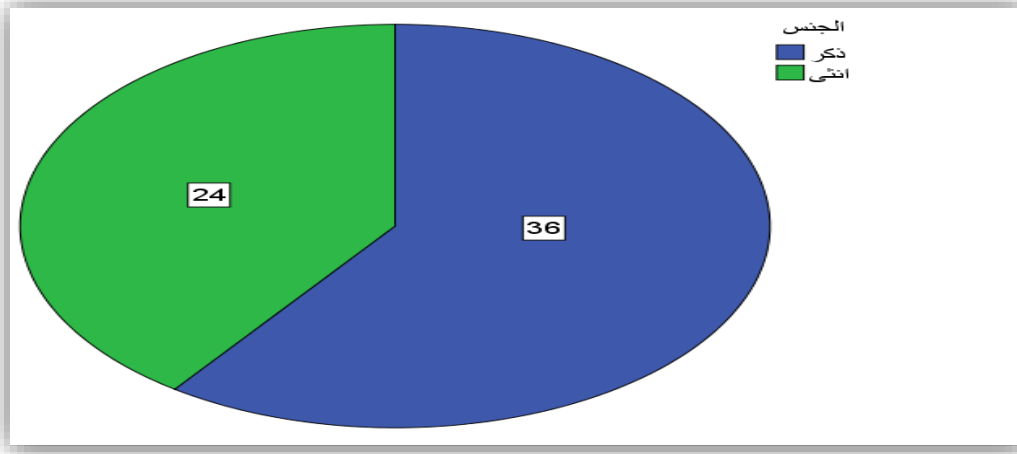
المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية (%) fi
- الجنس	نكر	36	60%
	أنثى	24	40%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

تشير نتائج الجدول (05) أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم ذكور، إذ بلغ عددهم 36 ذكر (أي ما نسبته 60% من أفراد عينة الدراسة)، في حين بلغ عدد الإناث 24 أنثى، أي ما نسبته 40% من أفراد عينة

الدراسة وهذا راجع إلى التوزيع العشوائي للعينة المدروسة، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

ثانيا. السن: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير السن من خلال الجدول الموالي.

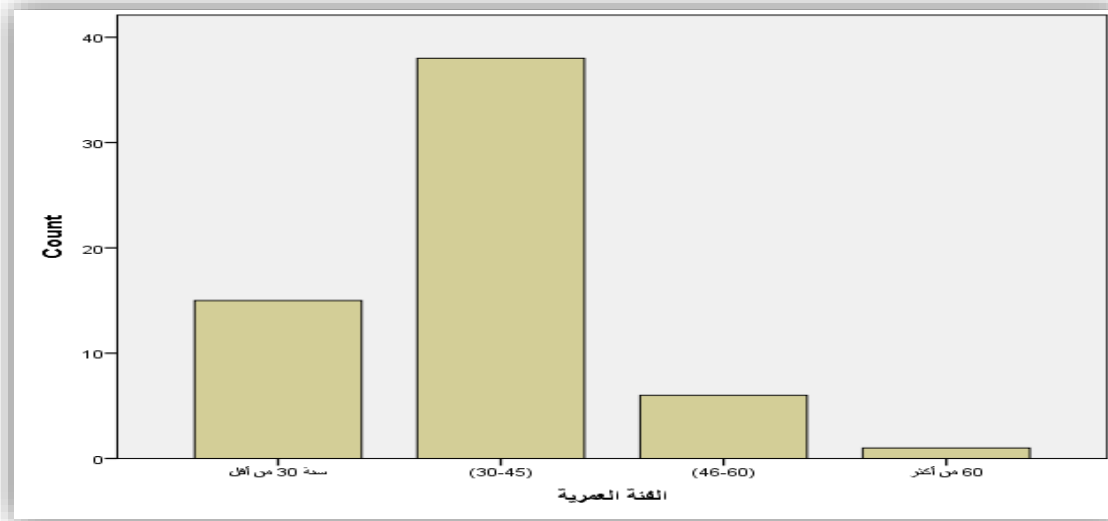
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية fi(%)
- السن	أقل من 30 سنة	15	25%
	من 30 إلى 45 سنة	39	65%
	من 46 إلى 60 سنة	5	8.3%
	أكثر من 60 سنة	1	1.7%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

نلاحظ من خلال الجدول (06) أن ما نسبته 65% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 45 سنة) وهي تمثل أعلى فئة، في حين بلغت نسبة الأفراد الأقل (من 30 سنة) الـ 25%، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 46 إلى 60 سنة) بنسبة تقدر بـ 8.3%، أما الفئة المتبقية الأخيرة والممثلة بـ 1.7% فقد قدرت أعمارهم بأكثر من 60 سنة، ويمكن تفسير حصول الفئة (من 30 إلى 45 سنة) على أكبر نسبة راجع اعتماد الكلية على هذه الفئة بسبب قدرتهم على خلق نشاط يتماشى مع التغيرات الحاصلة على مستوى الكلية، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

ثالثا. سنوات الخبرة: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الاقدمية من خلال الجدول الموالي.

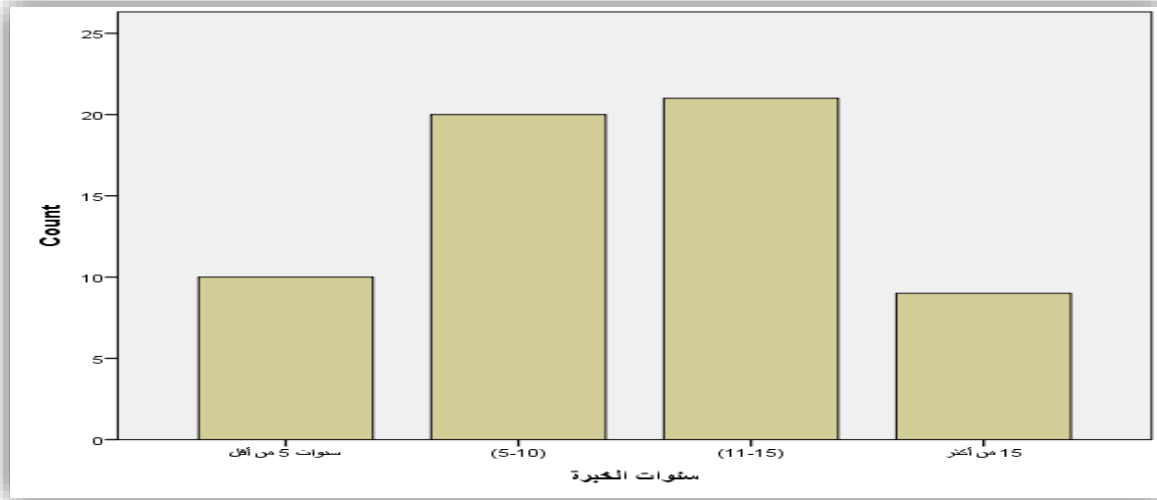
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية fi(%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	%16.7
	من 5 إلى 10 سنوات	20	%33.3
	من 11 إلى 15 سنة	21	%35
	أكثر من 15 سنة	9	%15
المجموع		60	%100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

من خلال الجدول (07) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة (أي حوالي 35%) الذين سنوات خبرتهم في مجال التعليم الجامعي تتراوح من 11 إلى 15 سنوات، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات الـ 33.3%، تليها فئة الأفراد الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 16.7%، أما الفئة المتبقية الأخيرة والممثلة بـ 15% تفوق سنوات خبرتهم 15 سنة، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 22

رابعا. الوظيفة: سيتم تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة حسب متغير الوظيفة من خلال الجدول الموالي.

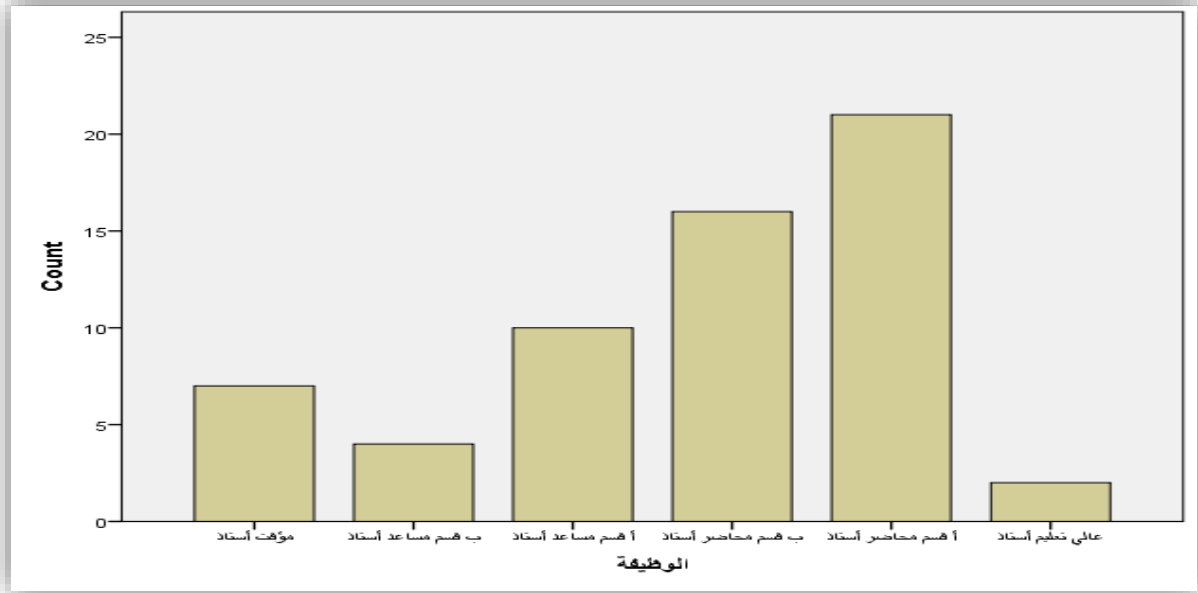
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرالوظيفة:

المتغير xi	بدائل المتغير	التكرار ni	النسبة المئوية fi(%)
الوظيفة	أستاذ مؤقت	07	11.67
	أستاذ مساعد قسم(ب)	04	06.67
	أستاذ مساعد قسم(ا)	10	16.67
	أستاذ محاضر قسم(ب)	16	26.67
	أستاذ محاضر قسم(ا)	21	35
	استاذ التعليم العالي	02	03.32
المجموع		60	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

من خلال الجدول (08) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة (أي حوالي 35%) وظيفتهم أستاذ محاضر قسم (أ)، في حين بلغ عدد الأساتذة المحاضرين قسم (ب) 26.67% أما عن أستاذ مساعد قسم (ا) 16.67% أما أستاذ مؤقت بلغت نسبتهم 11.67%، وأستاذ مساعد قسم (ب) بلغت نسبتهم 6.67%، أما النسبة المتبقية 3.32% فهي لأساتذة التعليم العالي،وكما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

المطلب الثالث: تحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة

لتحليل تغيرات واتجاهات محاور الدراسة قمنا بإعداد استمارة استبيان تشمل على قسمين أساسيين، القسم الأول يشتمل المتغيرات الشخصية والوظيفية، في حين أن القسم الثاني اشتمل على محورين هما: المحور الأول يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي، أما المحور الثاني فيتعلق بكفاءة العاملين (الأساتذة) في الكلية، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث.

الفرع الأول: تحليل متغيرات محور أبعاد التسويق الداخلي.

سننظر في هذا المطلب إلى تحليل متغير التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة والمتعلقة بكل من التدريب والتكوين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، التمكين.

أولاً. تحليل متغيرات محور التسويق الداخلي:

1. التدريب والتكوين: لمعرفة تغيرات واتجاهات هذا البعد التدريب والتكوين من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول رقم (09): النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التدريب والتكوين.

-	-	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاهات
01	توفر كليتنا برامج كافية لمدرسيها.	2.966	1.007	59.32 %	متوسطة
02	البرامج التدريبية التي تنظمها الكلية تحسن قدرتي على أداء وظيفتي.	2.850	1.005	57%	متوسطة
03	تساعدني الدورات التدريبية على فهم احتياجات الطالب.	3.066	1.039	61.32 %	متوسطة
04	يتم التدريب في الكلية على أساس أداء ادوار العمل بشكل صحيح.	2.966	1.040	59.32 %	متوسطة
05	تتم عملية تطوير المعرفة والمهارة لدى الأستاذ على نحو مستمر.	3.183	0.999	63.76 %	متوسطة
	المجموع	3.007	1.018	60.14 %	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل فقرات بعد التدريب والتكوين في أبعاد التسويق الداخلي هو 3.007 (60.14%)، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا البعد درجة الموافقة لديهم متوسطة على بعد التدريب والتكوين، وكانت الفقرة 05 بمتوسط حسابي أكبر بقيمة 3.183 وهذا راجع إلى أن الأستاذ تطور معرفته مع تغير المناهج التدريسية.

2. **الحوافز والمكافآت:** لمعرفة تغيرات واتجاهات هذا البعد الحوافز والمكافآت من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول رقم (10): النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الحوافز والمكافآت

-	-	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاهات
01	يركز نظام المكافآت المستخدم في الكلية على تحفيز سلوك المدرسين نحو الأفضل.	3.200	1.021	64%	متوسطة
02	أحصل على المكافأة عندما تتحقق أهداف الكلية.	2.683	0.929	53.66%	متوسطة
03	يكافئ المدرسون الذي يساهمون في تحقيق رؤية الكلية.	2.666	1.036	53.32%	متوسطة
04	يكافئ الأساتذة الذين يقدمون خدمة تعليمية ممتازة على جهودهم.	2.750	1.002	55%	متوسطة
05	تقدم إدارة كليتنا مكافآت مادية.	2.633	0.956	52.66%	متوسطة
06	تقدم إدارة كليتنا مكافآت معنوية	2.900	1.068	58%	متوسطة
	المجموع	2.805	1.002	56.1%	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل فقرات بعد الحوافز والمكافآت في أبعاد التسويق الداخلي هو 2.805 (56.1%)، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا البعد درجة الموافقة لديهم متوسطة على بعد الحوافز والمكافآت، وكانت الفقرة 06 بمتوسط حسابي أكبر بقيمة 2.900 وهذا راجع لوجود مكافآت معنوية كالشهادات والتقديرية للأساتذة.

3. **الاتصال الداخلي:** لمعرفة تغيرات واتجاهات هذا البعد الاتصال الداخلي من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول رقم (11): النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الاتصال الداخلي

الاتجاهات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	- البعد الثالث: الاتصال الداخلي	-
عالية	68.66 %	0.963	3.433	يوفر التواصل الداخلي المعلومات من إدارة الكلية لجميع الأساتذة.	01
متوسطة	64.66 %	0.908	3.233	تمتلك الكلية قناعة بالاتصالات الداخلية.	02
متوسطة	65.66 %	1.026	3.283	تتدفق المعلومات في الكلية باتجاهات متعددة.	03
متوسطة	60.66 %	1.007	3.033	أُتلقى الملاحظات بشكل دوري من المسؤول حول أداء وظيفتي.	04
متوسطة	62%	1.003	3.100	لدي المعرفة التامة بأهداف الكلية.	05
متوسطة	53%	1.005	2.650	امتلك معرفة بالوضع المالي للكلية.	06
متوسطة	62.44 %	0.985	3.122	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل فقرات بعدة الاتصال الداخلي في أبعاد التسويق الداخلي هو 3.122 (62.44%)، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا البعد درجة الموافقة لديهم متوسطة على بعدة الاتصال الداخلي، وكانت الفقرة 01 بمتوسط حسابي أكبر بقيمة 3.433 وهذا يفسر بان الكلية توفر المعلومات لجميع الأساتذة ليتطلعوا على كل جديد من الإدارة.

4. بعدة التمكين: لمعرفة تغيرات واتجاهات هذا البعد التمكين من خلال الجدول الموالي الذي يوضح إجابات العينة المبحوثة.

الجدول رقم (12): النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التمكين

الاتجاهات	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	- البعد الرابع: التمكين	-
متوسطة	59.32 %	1.119	2.966	تقدم الكلية فرصا مناسبة للتطوير الوظيفي.	01
متوسطة	61.32 %	1.022	3.066	تتم مهام العمل في الكلية وفقا لقدراتي بأداء وظيفتي.	02
متوسطة	60.32 %	1.112	3.016	تعطي الكلية جميع الأساتذة الفرصة لئتم تمييزهم.	03

متوسطة	67%	1.132	3.350	يمكنني اتخاذ القرارات عند التفاعل مع الطالب لغرض حل المشكلات.	04
عالية	68.32%	1.016	3.416	يُمنح للأساتذة المزيد من حرية التصرف في أداء مهامهم.	05
متوسطة	63.25%	1.080	3.162	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Sps22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل فقرات بعد التمكين في أبعاد التسويق الداخلي هو 3.162 (63.25%)، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا البعد درجة الموافقة لديهم متوسطة على بعد التمكين، وكانت الفقرة 05 بمتوسط حسابي أكبر بقيمة 3.416 وهذا راجع إلى إعطاء الحرية التامة للأساتذة في التدريس وتأطير مهامهم من طرف الكلية.

ثانيا. تحليل أبعاد المحور الأول (التسويق الداخلي)

من خلال النتائج المبينة في الجداول السابقة يتبين لنا المجيبين على أبعاد التسويق الداخلي درجة الموافقة لديهم متوسطة كما هي موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحور الأول

الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	أبعاد التسويق الداخلي
متوسطة	60.14%	1.018	3.007	- البعد الأول: التدريب والتكوين
متوسطة	56.1%	1.002	2.805	- البعد الثاني: الحوافز والمكافآت
متوسطة	62.44%	0.985	3.122	- البعد الثالث: الاتصال الداخلي
متوسطة	63.25%	1.080	3.162	- البعد الرابع: التمكين
متوسطة	60.49%	1.021	3.024	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Sps22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لكل فقرات المحور الأول التسويق الداخلي هو 3.024 (60.49%)، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا المحور درجة الموافقة لديهم متوسطة.

الفرع الثاني: تحليل متغير تعزيز كفاءة الأساتذة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل محور تعزيز كفاءة العاملين في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تيارت والجدول رقم (14) يوضح ذلك.

الجدول رقم (14):النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تعزيز كفاءة الأساتذة

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
01	يخطط الأستاذ للدروس بطريقة علمية.	3.783	1.009	75.66%	عالية
02	يوظف الأستاذ أساليب وطرائق تدريس تتوافق مع عناصر عملية التعلم وتحقق أهدافه.	3.900	0.933	78%	عالية
03	يستخدم الأستاذ مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية مما يسهل عملية التعلم لدى الطلبة.	3.916	0.944	78.32%	عالية
04	يشرك الأستاذ الطلبة في عملية التعلم باستخدامه للمهارات والاستراتيجيات التي تساعد على إثارة الانتباه والدافعية.	3.766	0.927	75.32%	عالية
05	يبرز الأستاذ في تدريسه خصائص المجتمع ويربط المؤسسة التعليمية بالواقع لتحقيق غايات المجتمع وأهدافه.	3.550	1.080	71%	عالية
06	يعمل الأستاذ الجامعي على تنمية شخصية الطالب وتطوير تفكيره وإكسابه المهارات.	3.783	1.075	75.66%	عالية
07	يراعي الأستاذ الفروق الفردية بين طلابه.	3.650	1.132	73%	عالية
08	يستخدم الأستاذ الوسائل والتقنيات الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) للزيادة في فاعلية التعلم.	3.516	0.965	70.32%	عالية
09	تحسن أداء الأستاذ بعد دورات التكوين التي قامت بها الكلية.	3.166	1.166	63.32%	متوسطة
	المجموع	3.671	0.966	73.42%	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتضح من الجدول أعلاه أن:المتوسط الحسابي لكل فقرات محور كفاءة العاملين في الكلية هو 3.671 (73.42%)، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا المحور درجة الموافقة لديهم عالية على محور كفاءة العاملين في الكلية، وكانت الفقرة 03 بمتوسط حسابي أكبر بقيمة 3.916، في حين أظهرت الفقرة 09 اقل متوسط حسابي بقيمة 3.166

الفرع الثالث: وصف محاور الدراسة الرئيسية مجتمعة:

نبدأ الآن بالتعرف على إجابات عينة الدراسة فيما يخص المحاور، من خلال الجدول الموالي.

الجدول رقم (15): وصف متغير خاص بمحاور الدراسة.

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافقة متوسطة	1.021	3.024	المحور الأول: التسويق الداخلي (المتغير المستقل)
موافقة عالية	0.966	3.671	المحور الثاني: تعزيز كفاءة الأساتذة (التابع)

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتضح من الجدول أعلاه أن: المتوسط الحسابي لكل فقرات المحور الأول التسويق الداخلي هو 3.024 بحيث أن درجة الموافقة لديهم متوسطة. أما المتوسط الحسابي لكل فقرات المحور الثاني تعزيز كفاءة الأساتذة هو 3.674، وبالتالي نستنتج أن المجيبين على هذا المحور درجة الموافقة لديهم عالية. وهذا راجع لإعطاء الكلية الحرية للأساتذة في التدريس والتعامل مع الطلبة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

سنحاول في هذا العنصر اختبار ثلاثة فرضيات، أولهما العلاقة بين المتغيرات وثانيهما أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأخيرا حاولنا معرفة الفروقات الموجودة في تأثير التسويق الداخلي على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) تعزي المتغيرات الديمغرافية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي مفادها توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة الأساتذة في الكلية.

وللإجابة يمكن طرح الفرضيتين التاليتين:

- H_0 = لا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين أبعاد التسويق الداخلي تعزي كفاءة الأساتذة.

- H_1 = يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين أبعاد التسويق الداخلي تعزي كفاءة الأساتذة.

لدراسة الفرضية محل الدراسة نعلم على اختبار بيرسون (Pearson)، وذلك باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS22 وتتضح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (16): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة

التمكين	الاتصال الداخلي	التحفيز	التدريب والتكوين	التسويق الداخلي		
0.529	0.539	0.345	0.167	0.395	Corrélation de Pearson	تعزيز كفاءة الأساتذة
0.000	0.000	0.007	0.202	0.052	Sig. (bilatérale)	
60	60	60	60	60	N	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين أبعاد المحور الأول والمحور الثاني سجلت قيما معنوية عند مستوى التغير (95%) وحسب قيم مستوى الدلالة البالغة قيم أكبر من 0.05 في المحور الأول قيمة (0.052)، كما سجلت قيم معنوية أصغر من (0.05) مع أغلب الأبعاد (التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين) قيمة (0.007)، (0.000)، (0.000)، على التوالي والذي هو أقل من (0.05)، ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط بينه وبين تعزيز كفاءة الأساتذة في الكلية. أما بعد التدريب والتكوين فقد حقق معامل ارتباط قيمة (0.202) وهو ما يدل على علاقة غير قوية، فوجود أغلب العلاقات قوية بين الأبعاد نتج عنه وجود علاقة ارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين حسب رأي العينة المدروسة ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية التي مفادها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الداخلي بأبعاده على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في الكلية.

وللإجابة يمكن طرح الفرضيتين التاليتين:

- H_0 لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتسويق الداخلي بأبعاده على تعزيز كفاءة العاملين في الكلية.

- H_1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للتسويق الداخلي بأبعاده على تعزيز كفاءة العاملين في الكلية.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

الجدول رقم (17): معامل التحديد لأثر التسويق الداخلي على تعزيز كفاءة العاملين

التسويق الداخلي	$y=1.97+0.56x$	كفاءة العاملين
<u>Sig=0.525</u>	<u>Sig= 0.000</u>	
<u>Sig f= 0.985</u>	<u>R²=0.222</u>	<u>N=60</u>

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

- Axe_2 : كفاءة العاملين

- Axe_1 : التسويق الداخلي

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات Spss 22 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التسويق الداخلي على كفاءة العاملين حيث انه التغير بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في كفاءة العاملين بـ 1.97. والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ $R^2=0.222$ أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 22.2%، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية $Sigf=0.985$ ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل التباين الأحادي لأثر التسويق الداخلي على كفاءة العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	إختبار F	مستوى الدلالة.
تباين الإنحدار	20.801	35	0.594	0.985	0.525
تباين البواقي	14.482	24	0.603	/	/
التباين الكلي	35.283	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Sps22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة فيشر قد حققت Sigf=0.985 وهو ما يشير إلى وجود دلالة

معنوية للتسويق الداخلي على كفاءة العاملين، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل مقارنات الأثر بين أبعاد التسويق الداخلي وكفاءة العاملين

الرتبة	معنوية معامل فيشر F	معنوية معامل ستودنت (t ₁ , t ₂)	معامل التحديد R ²	المعادلة	طبيعة المتغير الشرطي
4	1.662	0.202	0.28	Y=3.16+0.17x	التدريب والتكوين والكفاءة على
3	7.854	0.007	0.119	Y=2.72+0.34x	الحوافز والمكافئات والكفاءة على
1	23.756	0.000	0.291	Y=1.74+0.62x	الاتصال الداخلي والكفاءة على
2	22.496	0.000	0.279	Y=2.15+0.48x	التمكين على الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Sps22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- من خلال المعادلة الأولى أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات Spss 22 أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التدريب والتكوين على كفاءة العاملين حيث بلغ $R^2=0.28$ أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 28%، وأنه لم تحقق قيمة ستودنت دلالة معنوية بحيث بلغت القيمة 0.202 وهي أكبر من 0.05 المعنوية.
- من خلال المعادلة الثانية أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات Spss 22 أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الحوافز والمكافآت على كفاءة العاملين حيث بلغ $R^2=0.119$ أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 11.9%، وقد حققت قيمة ستودنت دلالة معنوية بحيث بلغت القيمة 0.007 وهي أصغر من 0.05 المعنوية.
- من خلال المعادلة الثالثة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات Spss 22 أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الاتصال الداخلي على كفاءة العاملين حيث بلغ $R^2=0.291$ أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 29.1%، وقد حققت قيمة ستودنت دلالة معنوية بحيث بلغت القيمة 0.000 وهي أصغر من 0.05 المعنوية.
- من خلال المعادلة الرابعة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات Spss 22 أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التمكين على كفاءة العاملين حيث بلغ $R^2=0.279$ أي أن للمتغير المفسر أثر جوهري في تفسير الظاهرة بـ 27.9%، وقد حققت قيمة ستودنت دلالة معنوية بحيث بلغت القيمة 0.000 وهي أصغر من 0.05 المعنوية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الباحثين حول تأثير التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة).

لدراسة الفرضية محل الدراسة نتبع الخطوات التالية:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي Test Kolmogorov-Smirnov: والذي يعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- H_0 : متوسط العوامل الشخصية لا يتبع التوزيع الطبيعي.
- H_1 : متوسط العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

ولتحديد طبيعة التوزيع الذي يخضع له متوسط العوامل الشخصية وبالاعتماد على IBM SPSS 22.0 تحصلنا على المخرجات التالية:

الجدول رقم (20): اختبار Kolmogorov-Smirnov

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon				
	الجنس	السن	الخبرة	الوظيفة
N	60	60	60	60
المتوسط	1,400	1.883	2.483	3,766
الانحراف المعياري	0,494	0.640	0.947	1,394
Statistiques de test	0,063	0,477	0,122	0,180
المعنوية	0,000	0,000	0,000	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن $\text{sig} = 0.000 < 0.05$ وعليه يمكن الجزم بقبول الفرضية H_1 والتي مفادها أن متوسط محور العوامل الشخصية يتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: اختبار يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول تأثير التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى العوامل الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة).

لاختبار الفروقات يلزم استعمال تحليل التباين الأحادي **one way anova** الذي يعتمد على فرضيتين.

1- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس.

- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس.

- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (21): تحليل التباين الأحادي للتسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس.

ANOVA					
V2					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	0.036	1	0.902	0.098	0.775
Intragruppes	21.045	58	0.363	/	/
Total	14.400	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات Spss 22.0 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس ، بحيث حققت قيمة sig دلالة غير معنوية $sig=0.775>0.05$ وهو ما لا يدلي إلى الصلاحية الكلية للنموذج، وعليه رفض الفرضية البديلة H_1 والقبول بفرضية العدم H_0 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الجنس، في حين أن فئة الإناث الأكثر تأثيرا بأبعاد التسويق الداخلي من فئة الذكور بدرجة انحدار بلغت 0.666.

- 2- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن.
- H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن.
- H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (22): تحليل التباين الأحادي التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن.

ANOVA					
V2					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	0.670	3	0.223	0.612	0.610
Intragroupes	20.411	56	0.364	/	/
Total	21.081	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات Spss 22.0 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن ، بحيث حققت قيمة sig دلالة غير معنوية $sig=0.610 > 0.05$ وهو ما لا يدلي إلى الصلاحية الكلية للنموذج، وعليه رفض الفرضية البديلة H_1 والقبول بفرضية العدم H_0 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير السن، في حين أن الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 إلى 45 سنة) وهي الأكثر تأثيرا بأبعاد التسويق الداخلي من الفئات الأخرى بدرجة انحدار بلغت 0.725.

3- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة.

H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (23): تحليل التباين الأحادي التسويقي الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة.

ANOVA					
V2					
	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.213	5	0.243	0.659	0.656
Intragroupes	19.868	54	0.368	/	/
Total	21.081	59	/	/	/

المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات Spss 22.0 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويقي الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة، بحيث حققت قيمة sig دلالة غير معنوية $sig=0.656>0.05$ وهو ما لا يدلي إلى الصلاحية الكلية للنموذج، وعليه رفض الفرضية البديلة H_1 والقبول بفرضية العدم H_0 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويقي الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الوظيفة، وأن فئة "أستاذ تعليم عالي" الأكثر تأثيرا بأبعاد التسويقي الداخلي من الفئات الأخرى بدرجة انحدار بلغت 1.141.

4- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول التسويقي الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

H_0 : لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويقي الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
 H_1 : توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويقي الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتتضح نتائج الاختبار من خلال ما يلي:

الجدول رقم (24): تحليل التباين الأحادي التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ANOVA					
V2					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1.657	3	0.552	1.592	0.201
Intragroupes	19.224	56	0.347	/	/
Total	21.080	59	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss22.

يتبين من خلال الجدول أعلاه والمحصل عليها من خلال مخرجات Spss 22.0 أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير الخبرة، بحيث حققت قيمة sig دلالة غير معنوية $sig=0.210 > 0.05$ وهو ما لا يدلي إلى الصلاحية الكلية للنموذج، وعليه رفض الفرضية البديلة H_1 والقبول بفرضية العدم H_0 والتي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي و تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في حين أن أفراد العينة الذين سنوات خبرتهم " من 11 إلى 15 سنة" الأكثر تأثيرا بأبعاد التسويق الداخلي من الفئات الأخرى بدرجة انحدار بلغت 0.725.

خلاصة الفصل

إن من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة ارتباط بين جميع أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) ما عدا التدريب والتكوين.
- يوجد أثر معنوي لأبعاد التسويق الداخلي على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) عند مستوى الدلالة (0.05) ما عدا التدريب والتكوين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتسويق الداخلي بأبعاده على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) بالكلية.
- وجود دلالة معنوية للتسويق الداخلي على كفاءة العاملين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير الجنس، وفئة الإناث الأكثر تأثراً بأبعاد التسويق الداخلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير السن، والفئة (من 30 إلى 45 سنة) الأكثر تأثراً بأبعاد التسويق الداخلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير الوظيفة، وفئة "أستاذ تعليم عالي" الأكثر تأثراً بأبعاد التسويق الداخلي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، في حين الفئة الذين سنوات خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) الأكثر تأثراً بأبعاد التسويق الداخلي.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا في هذا البحث دراسة العلاقة الموجودة بين أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين، من خلال التطرق إلى جانبين أولهما الجانب النظري الذي حاولنا من خلاله الإلمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة (أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين) وطبيعة العلاقة الموجودة بينهما وفق ما ورد في الأدبيات النظرية وإسقاطها على مؤسسة من المؤسسات التعليمية، هذا الأمر أمكننا من الوصول إلى جملة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، ومجموعة من التوصيات.

أولاً: النتائج.

أثار بحثنا مجموعة من التساؤلات وقدم لنا أيضاً نموذجاً يوضح لنا متغيرات الدراسة وفرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة العاملين في الكلية محل الدراسة، وتوصلنا من خلاله إلى الإجابة على الإشكالية العامة للبحث وكذلك إثبات صحة أو خطأ الفرضيات. وسوف نبرز فيما يلي أهم النتائج النظرية:

1. على ضوء مراجعة الأدبيات النظرية تبين أن التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق التي تركز عليه معظم المؤسسات الخدمية المعاصرة وهذا لكونه يمثل حلقة الوصل بين العاملين والمؤسسة، كما انه يحاول ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق وذلك بوصف العامل على انه زبون داخلي.
2. التسويق الداخلي يتيح للمؤسسة اختيار العاملين المناسبين لتولي الوظيفة عن طريق أسس موضوعية ودقيقة وكذلك تدريبهم وتحفيزهم وتأهيلهم وكل ما ينصب في خلق العلاقة الجيدة والودية بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.
3. لابد للمؤسسات الخدمية من تعزيز كفاءة عاملها بتحليل المهام التي يؤديها والتي تنتج أكبر المنافع وكذلك الاستثمار في المديرين الذين يعرفون كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية بطريقة فعالة وهذا قصد إنشاء بيئة تفضل العمل الفعال والحلول الإبداعية وبالتالي تحسين نظام الخدمات وتحصيل أفضل أداء للموظفين في عملهم مما يقودها لتحقيق أهدافها.
4. إن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية يساهم في رفع كفاءة العاملين والزيادة من قدراتهم ومهاراتهم.
5. لتنفيذ التسويق الداخلي يجب على المؤسسة تطبيق أبعاده والمتمثلة في التدريب والتكوين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي والتمكين.

أما نتائج الدراسة الميدانية نبرزها في الأتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن الفرضية الأولى " توجد علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة الأساتذة في الكلية " مقبولة فجميع أبعاد التسويق الداخلي يوجد بينها وبين تعزيز كفاءة الأساتذة في الكلية علاقة ارتباط ما عدا بعد التدريب والتكوين وبذلك فوجود اغلب العلاقات معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي نتج عنه وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة الأساتذة.
2. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ان الفرضية الثانية " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتسويق الداخلي بأبعاده على تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في الكلية " فرضية مقبولة.
 - فقد احتل الاتصال الداخلي المرتبة الأولى من حيث درجة التأثير لان أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير يرون أن هناك نظام اتصال داخلي مرضي للجميع بحيث يتم تزويدهم بالمعلومات من إدارة الكلية.
 - احتل التمكين المرتبة الثانية من حيث درجة التأثير على كفاءة الأساتذة.
 - احتلت الحوافز والمكافآت المرتبة الثالثة من حيث درجة التأثير على كفاءة الأساتذة.
 - أما بعد التدريب والتكوين فقد احتل المرتبة الرابعة من حيث درجة التأثير على كفاءة الأساتذة.
3. كما بينت الفرضية الثالثة نتائج اختبار الفروق الشخصية:
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التسويق الداخلي وتعزيز كفاءة الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، سنوات الخبرة، الوظيفة).

ثانيا: التوصيات.

- من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تكون مناسبة لتعزيز وترسيخ مفهوم التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت وذلك من اجل تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة):
1. ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتكوين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، التمكين) وهذا لكونه يساعد في بناء تسويق خارجي ناجح.
 2. الحرص على الاختيار الجيد للعاملين وجذب عاملين ذوي كفاءة ومهارات عالية وتوظيفهم في المكان المناسب.

3. انتهاج سياسة تدريب ناجحة ومدروسة بدقة وتتضمن برامج وخطط تدريبية عصرية وتكون وفقا لاحتياجات العاملين بالكلية (الأساتذة) قصد تحقيق المنافع لهم وللكلية.
4. تبني نظام حوافز ومكافآت فعال وعادل بين العاملين (الأساتذة) لتوليد الرغبة لديهم في العمل وتعزيز كفاءتهم.
5. تفعيل نظام الاتصال بين العاملين (الأساتذة) وبينهم وبين إدارة الكلية كونه عنصر مهم من عناصر التسويق الداخلي.
6. العمل على منح العاملين (الأساتذة) الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آراءهم في الوظيفة التي يشغلونها وذلك للوصول إلى خدمة الزبون ولاقتناص الفرص التسويقية.
7. على الكلية التعرف على كفاءة العاملين (الأساتذة) ومدى اهتمامهم بعملهم.

ثالثا: آفاق الدراسة.

في ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي تم التوصل إليها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- 1- أهمية التسويق الداخلي في استقطاب وجذب العميل الخارجي.
- 2- أثر تعزيز كفاءة العاملين في تحسين مستوى المؤسسات التعليمية.
- 3- التمكين ودوره في تحسين الأداء الوظيفي.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

- الكتب

1. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
2. الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
3. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
4. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
5. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
6. إياد عبد الفتاح النسور، إدارة التسويق، الطبعة الثانية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2012.
7. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
8. الطائي حميد عبد النبي، التسويق السياحي (مدخل استراتيجي)، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
9. محمد زاهر، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003.
10. باديس مجاني، طبول ريمة، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
11. احمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، دار مجد لاوي، عمان، 1996.
12. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1995.
13. عادل حسن، الأفراد في الصناعة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1985.
14. بلال خلف السكارنه، اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
15. الكبيسي عامر خيضر، التدريب الإداري والأمني (رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرون)، الأكاديميون للنشر، عمان، الأردن، 2014.
16. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة والحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي)، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
17. احمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2010.

18. غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتوجهات معاصرة)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
19. العلاق بشير، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
21. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار محمد لاوي، الأردن، 1993.
22. فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، الطبعة الثانية، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، مصر، 1967.
23. ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999.
24. احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات-المعلومات-القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
25. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2009.
26. ناصر جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
27. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الأطروحات، المذكرات، المطبوعات والرسائل الجامعية:
1. أطروحات الدكتوراه:
- سمالي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتتميتها للكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
2. مذكرات ماجستير:
1. زاهي إبراهيم لبد، عمر احمد رجب، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة منظمات المجتمع المدني بغزة)، قدم هذا المبحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
2. محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009.
3. سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2009.

4. اقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التعلم التنظيمي، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بسكرة-، مذكرة ماستر، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
5. بركاني بثينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز-قالمة-، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 5ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016.
6. فردوس بن عزة، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء ورقلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016.
7. الرشودي، خالد بن سليمان، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، دراسة مسحية على ضباط كلية الملك فهد الأمنية وكلية الملك خالد العسكرية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2009.
- 3. مطبوعات:**
- أبو القاسم حمدي، محاضرات إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، السنة الأولى ماستر، تخصص الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2018-2019.
- **المقالات العلمية:**
1. عمران منذر التلا، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية (دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة في مدينة دمشق)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية-سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية-، المجلد 38، العدد 04، سوريا، 2016.
2. فؤاد العطار، حوراء ثامر، مهدي حسين، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، مجلة كربلاء العلمية، المجلد 13، العدد 01، العراق، 2015.
3. عبد الرؤوف قمبر، نذيره رقي، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، العدد 02، الجزائر، 2017.
4. صبرينة خليل، نذير سي احمد، زينب حجاج، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الابداع، العدد 09، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2019.
5. أسرار الزهرة علي، دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الريادي (دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات)، مجلة الانيار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 19، بغداد، 2017.

6. مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03، الأردن، 2016.
7. أيمن محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك ابوظبي الإسلامي-الإمارات-)، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.
8. كمال منصور، سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

1. P, Kotler & Keller, K.L, Marketing Management, (12ed), Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.
2. Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la stratégie, Ed. Liaisons France, 2000.
3. Philippe Zarifian : le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, 2001.
4. Cécile Dejoux, Anne Dietrich, Management par les compétences, paris, 2006.
5. Marcel Coté, Marie-Claive Malo : La gestion stratégique : une approche fondamentale, gaetan morin, édition, Canada, 2002
6. Sylvie St-Onge, Relever les défis de la Gestion des ressources humaines, Canada, gaetanmorin, 2001.
7. Gilles Aymer et Mober Casas (1999).le management des compétences la lettre du CEDTP en ligne, Paris.

ثالثا: مراجع الانترنت

1. Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétence individuelle et de compétence collective, www. Chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf.
2. Pierre-Xavier Meschi : Le Concepte de compétence en stratégie : perspectives et limites, document sur le site : www.stratégie-aims.com/montreal/meschi.pdf, consulté.
3. Renaudin Catherine(2016).fiche. Lecture de livre gestion des compétences et knowledge management(en ligne) www.cnam.fr/lipsor /dso/articles/fiche /gestion compétences .doc.
4. Cooperxott Laurence (2015) compétences ensemble de la notion et son application. [Http://www.pasagence P.ge/are/research/personnel/comperview.f.pdf](http://www.pasagence P.ge/are/research/personnel/comperview.f.pdf).

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة استبيان

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات

استمارة إستبيان حول:

تبني التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية كمدخل لتدعيم كفاءة العاملين

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة ابن خلدون

- تيارت -

في إطار التحضير لمذكرة نيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف جمع المعلومات اللازمة حول موضوعنا، آملاً منكم التعاون في الإجابة على جميع فقراتها بموضوعية ودقة، وأشكر وأقدر تعاونكم معنا، وأؤكد لكم أنّ المعلومات التي تقدمونها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلاّ لغايات البحث العلمي.

و تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير لحسن تعاونكم ومساعدتكم.

الأستاذ المشرف: أ. خاشعي محمد.

إعداد الطالبين:

- مومن طارق جمال الدين

- بلقاسم أسامة عبد الرحمن

السنة الجامعية 2022/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) داخل دائرة الإجابة التي تناسبك.

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 سنة [45-30] [60-46] أكبر من 60 سنة
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات [10-05] [15-11] أكثر من 15 سنة
- الوظيفة: أستاذ مؤقت أستاذ مساعد قسم ب أستاذ مساعد قسم أ
- أستاذ محاضر قسم ب أستاذ محاضر قسم أ أستاذ التعليم العالي

الجزء الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها مع رأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
- البعد الأول: التدريب والتكوين						
01	توفر كليتنا برامج كافية لمدرسيها.					
02	البرامج التدريبية التي تنظمها الكلية تحسن قدرتي على أداء وظيفتي.					
03	تساعدني الدورات التدريبية على فهم احتياجات الطالب.					
04	يتم التدريب في الكلية على أساس أداء ادوار العمل بشكل صحيح.					
05	تتم عملية تطوير المعرفة والمهارة لدى الأستاذ على نحو مستمر.					
- البعد الثاني: الحوافز والمكافآت						
06	يركز نظام المكافآت المستخدم في الكلية على تحفيز سلوك المدرسين نحو الأفضل.					
07	أحصل على المكافأة عندما تتحقق أهداف الكلية.					
08	يكافئ المدرسون الذي يساهمون في تحقيق رؤية الكلية.					
09	يكافئ الأساتذة الذين يقدمون خدمة تعليمية ممتازة على جهودهم.					
10	تقدم إدارة كليتنا مكافآت مادية.					
11	تقدم إدارة كليتنا مكافآت معنوية					
- البعد الثالث: الاتصال الداخلي						
12	يوفر التواصل الداخلي المعلومات من إدارة الكلية لجميع الأساتذة.					
13	تمتلك الكلية قناعة بالاتصالات الداخلية.					

					14	تتدفق المعلومات في الكلية باتجاهات متعددة.
					15	أتلقي الملاحظات بشكل دوري من المسؤول حول أداء وظيفتي.
					16	لدي المعرفة التامة بأهداف الكلية.
					17	امتك معرفة بالوضع المالي للكلية.
- البعد الرابع: التمكين						
					18	تقدم الكلية فرصا مناسبة للتطوير الوظيفي.
					19	تتم مهام العمل في الكلية وفقا لقدراتي بأداء وظيفتي.
					20	تعطي الكلية جميع الأساتذة الفرصة ليتم تمييزهم.
					21	يمكنني اتخاذ القرارات عند التفاعل مع الطالب لغرض حل المشكلات.
					22	يُمنح للأساتذة المزيد من حرية التصرف في أداء مهامهم.

الجزء الثالث: كفاءة العاملين في الكلية (الأساتذة)

يرجى وضع إشارة (√) أمام كل عبارة لبيان مدى انطباقها مع رأيك وفقاً لمقاييس الاختيار بجانب كل فقرة.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	يخطط الأستاذ للدروس بطريقة علمية.					
24	يوظف الأستاذ أساليب وطرائق تدريس تتوافق مع عناصر عملية التعلم وتحقق أهدافه.					
25	يستخدم الأستاذ مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية مما يسهل عملية التعلم لدى الطلبة.					
26	يشرك الأستاذ الطلبة في عملية التعلم باستخدامه للمهارات والاستراتيجيات التي تساعد على إثارة الانتباه والدافعية.					
27	يبرز الأستاذ في تدريسه خصائص المجتمع ويربط المؤسسة التعليمية بالواقع لتحقيق غايات المجتمع وأهدافه.					

					يعمل الأستاذ الجامعي على تنمية شخصية الطالب وتطوير تفكيره وإكسابه المهارات.	28
					يراعي الأستاذ الفروق الفردية بين طلابه.	29
					يستخدم الأستاذ الوسائل والتقنيات الحديثة (تكنولوجيا الانترنت) للزيادة في فاعلية التعلم.	30
					تحسن أداء الأستاذ بعد دورات التكوين التي قامت بها الكلية.	31

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتكوين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، التمكين) في تعزيز كفاءة العاملين (الأساتذة) في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون في ولاية تيارت. وتمثل مجتمع الدراسة في عينة من أساتذة الكلية، وبعد تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها تم صياغة استبيان يعكس متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع 63 استبيان منه 60 استمارة قابلة للتحليل، كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها. وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي له دور في تعزيز كفاءة المورد البشري، كما بينت النتائج وجود أثر وارتباط قوي بين هذين المتغيرين. **الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، أبعاد التسويق الداخلي، كفاءة العاملين، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير.

Abstract:

This study aimed to identify the role of internal marketing in its dimensions (training and configuration, incentives and rewards, internal communication, empowerment) in enhancing the efficiency of employees (professors) at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Ibn Khaldoun University in the wilaya of Tiaret.

The study population was represented in a sample of faculty professors, and after defining the study's problem, questions and hypotheses, a questionnaire was formulated that reflects the study's variables, where 63 questionnaires were distributed, including 60 forms that can be analyzed, and the SPSS statistical package was used to test its hypotheses and achieve its objectives.

Through this study, we concluded that internal marketing has a role in enhancing the efficiency of the human resource, and the results showed the presence of an impact and a strong correlation between these two variables.

Keywords: internal marketing, internal marketing dimensions, the efficiency of employees, Faculty of Economic Sciences, Commercial and Management Sciences.