

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion.



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

الموضوع

أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات
دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

جبيرات سناء

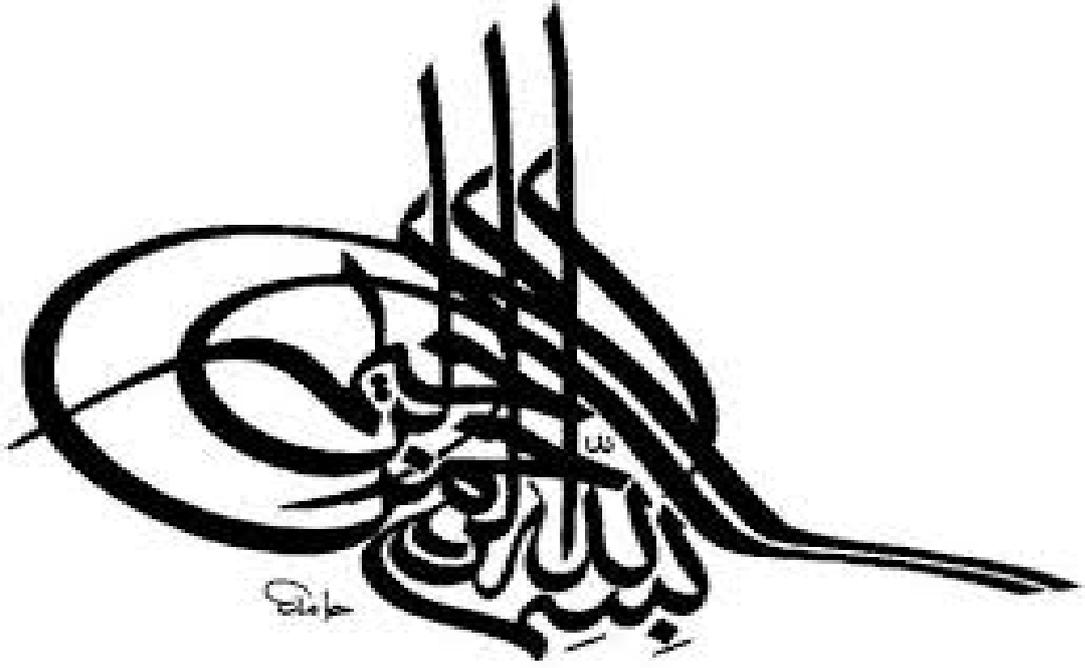
إعداد الطالب(ة):

سليمان نور الهدى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	دريدي أحلام	أستاذ محاضر أ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	جبيرات سناء	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	فني فضيلة	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019



﴿ وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ

عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي

بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل، الآية: 19)

الإهداء:

إلى التي بحضنها ترعرعت، وبجها أزهرت، وبدعائها وصلت،
إلى روح روحي " أمي الغالية " حفظك الله.
إلى عزيز قلبي وقمري الذي ينير طريقي، إلى الذي أرى فيه بسمة الحياة
" والدي الحبيب " كم تمنيت أن تكون لجانبي وترى هذا اليوم،
أدعو من الله أن يشفيك ويدم عليك الصحة والعافية.
إلى أخواتي الحبيبات " صبرينة، فاطمة، عبير، سارة، لميس، سلمى، إنصاف،
إيمان ".
إلى إخوتي الأعزاء " علي، هشام، مراد ".
إلى كتاكيت البيت الذين يملئون البيت فرحا وسعادة " ريتاج، معتز، وسيم،
ساجد، نورهان، ملينا، ماريما، محمد، معاذ ".
إلى التي لم تبرح يوما في تشجيعي ومساندتي " خالتي الغالية جناة ".
إلى كل من أمدني بيد العون لإتمام هذا العمل.
إلى كل من تحمله ذاكرتي ولا تحمله مذكرتي.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شكر و عرفان:

اللهم إنا نشكرك شكر الشاكرين ونحمدك حمد الحامدين، فالحمد لله، والشكر لله العلي القدير الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع، وكما يقتضي العرفان بالجميل أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان للوالدين الكريمين اللذان لم يبخلا عليّ بأي شيء طيلة دراستي، ولم يبخلا عليّ بدعائهم لي بالنجاح.

ولابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام، الذين قدموا لنا الكثير باذلين جهودًا كبيرة في بناء جيلٍ تبعث من خلاله الأمة من جديد، فلکم منا أسمى عبارات الشكر والتقدير فعن عون بن عبد الله أنه حدث عمرًا بن عبد العزيز رضوان الله عليهم أنه قال: «إِنْ اسْتَطَعْتَ فَكُنْ عَالِمًا، فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَكُنْ مُتَعَلِّمًا، وَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَأَحْبِبَّهُمْ، وَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعْ فَلَا تَبْغُضْهُمْ»، وكما يقتضي منا الأمر أن نتوجه بجزيل الشكر لأستاذتي المشرفة الدكتورة جبيرات سناء التي أشرفت على هذا العمل وتعهدها بالتصويب في جميع مراحل انجازه، وزودتنا بالنصائح والإرشادات التي أضاعت امامنا سبيل البحث، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ورائها القيمة، سائلين المولى عزوجل ان يجعل ذلك في ميزان حسناتها .

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأساتذتنا الكرام أعضاء لجنة مناقشة المذكرة لما

بذلوه

من جهد لمناقشة عملي المتواضع.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وعرهان
III	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
IX	فهرس الأشكال
X	الملخص
أ - ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي
03	الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي
03	الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
05	أولاً: مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين
05	ثانياً: مرحلة التوجه بالمستهلك
05	ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير
05	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي
06	الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي
06	الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي
06	المطلب الثالث: أنواع ومستويات التسويق الداخلي
07	الفرع الأول: أنواع التسويق الداخلي
07	الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي
08	المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي
08	المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث

10	المطلب الأول: تطبيقات ومحددات التسويق الداخلي
10	الفرع الأول: تطبيقات التسويق الداخلي
10	الفرع الثاني: محددات التسويق الداخلي
11	المطلب الثاني: مرتكزات وإجراءات التسويق الداخلي
11	الفرع الأول: مرتكزات التسويق الداخلي
11	الفرع الثاني: إجراءات التسويق الداخلي
12	أولاً: ثقافة الخدمة
12	ثانياً: التدريب الداخلي
12	ثالثاً: نشر المعلومات التسويقية
12	المطلب الثالث: نماذج وعناصر مزيج التسويق الداخلي
12	الفرع الأول: نماذج التسويق الداخلي
12	أولاً: نموذج berry
13	ثانياً: نموذج coronoos
14	ثالثاً: نموذج أحمد ورفيق
15	الفرع الثاني: مزيج التسويق الداخلي
15	المطلب الرابع: عوامل نجاح التسويق الداخلي ومعيقاته
15	الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي
16	الفرع الثاني: معوقات التسويق الداخلي
17	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: تسيير الكفاءات من خلال التسويق الداخلي	
19	المبحث الأول: ماهية الكفاءة
19	المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور الكفاءة
19	الفرع الأول: مفهوم الكفاءة
20	الفرع الثاني: مراحل تطور الكفاءة
21	المطلب الثاني: أهمية الكفاءات
21	الفرع الأول: أهمية الكفاءة
21	أولاً: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي

21	ثانيا: أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي
22	ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية
22	رابعا: أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة
23	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الكفاءة
23	الفرع الأول: أنواع الكفاءة
23	أولا: الكفاءات الفردية Les Compétences Individuelles
23	ثانيا: الكفاءات الجماعية Les Compétences Collectives
23	ثالثا: الكفاءات الإستراتيجية Les Compétences Stratégique
23	الفرع الثاني: مستويات الكفاءة
24	المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة
25	المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات
25	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات
25	الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
26	الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات
27	المطلب الثاني: مراحل وأدوات تسيير الكفاءات
27	الفرع الأول: مراحل تسيير الكفاءات
27	أولا: اكتساب الكفاءة
27	ثانيا: الاحتفاظ بالكفاءات
27	ثالثا: تطوير الكفاءات
28	الفرع الثاني: أدوات تسيير الكفاءات
28	المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات
28	الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات
28	أولا: المقاربة التسييرية للكفاءات
29	ثانيا: المقاربة العملية
29	ثالثا: المقاربة الإستراتيجية للكفاءات
29	الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات
29	أولا: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية

30	ثانيا: تقييم الكفاءات
30	ثالثا: تطوير الكفاءات
30	رابعا: رواتب الكفاءات
31	المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات
31	الفرع الأول: متطلبات تسيير الكفاءات
32	الفرع الثاني: عوائق تسيير الكفاءات
32	المبحث الثالث: تسيير الكفاءات والتسويق الداخلي
32	المطلب الأول: تسيير الكفاءات والمنتج الداخلي
32	الفرع الأول: ماهية المنتج الداخلي
33	الفرع الثاني: أثر المنتج الداخلي على تسيير الكفاءات
33	المطلب الثاني: تسيير الكفاءات والترويج الداخلي
33	الفرع الأول: ماهية الترويج الداخلي
34	الفرع الثاني: أثر الترويج الداخلي على تسيير الكفاءات
35	المطلب الثالث: تسيير الكفاءات والتوزيع الداخلي
35	الفرع الأول: ماهية التوزيع الداخلي (بيئة العمل)
35	الفرع الثاني: أثر التوزيع الداخلي على تسيير الكفاءات
36	المطلب الرابع: تسيير الكفاءات والسعر الداخلي
36	الفرع الأول: ماهية السعر الداخلي (الالتزام)
36	الفرع الثاني: أثر السعر الداخلي على تسيير الكفاءات
37	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
40	المطلب الأول: مدخل عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة
41	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة
43	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

43	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
43	الفرع الأول: منهج الدراسة
44	الفرع الثاني: حدود الدراسة
44	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و الأساليب الاحصائية
44	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
47	الفرع الثاني: الأساليب الاحصائية
48	المطلب الثالث: أداة الدراسة
48	الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة
49	الفرع الثاني: صدق و ثبات أداة الدراسة
50	المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج
50	المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة
50	الفرع الأول: متغير التسويق الداخلي
53	الفرع الثاني: متغير تسيير الكفاءات
55	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر
55	الفرع الأول: الاختبارات القبلية
58	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
61	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
61	الفرع الأول: مناقشة نتائج الاستبيان
62	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
64	خلاصة الفصل الثالث
66	الخاتمة العامة
69	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	الخصائص العامة لعينة الدراسة	01
49	درجات مقياس ليكارت الخماسي	02
49	درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	03
49	تحليل الثبات لكل متغيري التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات	04
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي	05
53	المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات تسيير الكفاءات	06
56	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	07
57	اختبار معامل التباين والتباين المستمر	08
57	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewness	09
58	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
58	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على تسيير الكفاءات	11
60	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ج	نمذج الدراسة	01
07	أنواع التسويق الداخلي	02
13	نمذج berry للتسويق الداخلي	03
14	نمذج Coronos للتسويق الداخلي	04
14	نمذج رفیق وأحمد للتسويق الداخلي	05
24	أبعاد الكفاءة	06
41	الهيكمل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- بسكرة	07
45	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	08
46	الدائرة النسبية لمتغير العمر.	09
46	الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي	10
47	الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة	11
61	التمثيل البياني لتجانس الأخطاء العشوائية.	12
61	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	13

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات، وذلك من خلال بناء نموذج يتكون من التسويق الداخلي كمتغير مستقل ممثلاً بأبعاده (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي)، وتسيير الكفاءات كمتغير تابع بأبعاده المتمثلة في (اكتساب الكفاءات، المحافظة على الكفاءات، تطوير الكفاءات).

ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبيان مكون من 38 عبارة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم توزيعها على عينة من إطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة بسكرة والبالغ حجمها 32 إطار، وقد تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية التي يوفرها برنامج SPSS (مقياس الإحصاء الوصفي، معامل الثبات وصدق المحك، معامل الالتواء، معامل التفلطح....).

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ممارسة الوكالة لكل من التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات بشكل مقبول، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي وكل بعد من أبعاده على تسيير الكفاءات حيث كان أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد الترويج الداخلي. وبناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة ولغرض الإفادة منها مستقبلاً.

الكلمات الأساسية: التسويق الداخلي، مزيج التسويق الداخلي، الكفاءة، تسيير الكفاءات

Abstract

This Study aimed to find out the effect of internal marketing on the management of competencies and that is by building a model as an independent variable represented by its dimensions (internal product, internal price, internal distribution, internal promotion), and managing competencies as a dependent variable with its dimensions represented in, (acquiring competencies, maintaining competencies, developing competencies), In order to achieve the objectives of this study a questionnaire consisting of 38 phrases was designed as a main tool for data collection.

It was distributed to a sample of tires bank for agriculture and rural development biskra agency the size of 32 frames it has been relying on several statistical methods provided by the spss program (descriptive statistic scale stability coefficient and truth of the test coefficient of Cronbach's flattening coefficient).

The study concluded with several results the most important of which are agency practice for both internal marketing and management of competencies in an acceptable manner in addition to the existence of a statistically significant impact of internal marketing and every dimension of it on the management of competencies the most influential dimension is after internal promotion.

And based on the findings a set of recommendations was presented to complement the requirement of the study and to benefit from them in the future.

مقدمة

يشهد العالم اليوم الكثير من التحولات والتغيرات خاصة تلك التطورات الحاصلة في محيط المنظمات والمتميزة خصوصا بتنامي ظاهرة العولمة والتطور في أساليب التكنولوجيا والاتصال، مما يفرض عليها تغيير أساليبها وأنماط سلوكها بما يضمن مكانتها في وجه المنافسة التي ازدادت حدتها في الآونة الأخيرة على الصعيد المحلي والدولي. وقد تجسد ذلك من خلال الاستفادة من موجوداتها البشرية، إذ لم يعد الكم البشري العامل الحاسم في تفوقها وإنما بات العنصر البشري المؤهل والكفاء هو الأساس الذي تبنى عليه قوة المنظمة وفاعلية قراراتها باعتباره موردا هاما وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات. لذا، نجد أن مصطلحي التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات يلقيان في الوقت الراهن اهتماما متزايدا من قبل الباحثين، باعتبارهما مصدرين أساسيين في نجاح المنظمة والحفاظ على مكانتها وضمان استمرارها.

أن التسويق الداخلي هو من المفاهيم التسييرية الحديثة التي ظهرت في الثمانينيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي، أي سحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين واعتبار المورد البشري عميل داخلي لديه رغبات وحاجات يجب إشباعها، وان يسوق قدراته وإمكانياته للعاملين الآخرين بالمنظمة للاستفادة منها وكذا المساهمة في تحقيق أهدافها، وبالتالي بناء علاقة تميز ولاء وكذا تحصيل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا، وذلك بخلق القيمة للفرد والسماح للمنظمة باكتساب مواهب جديدة وتعزيز علامتها. ففاعليته تصب في فعالية التسويق الخارجي، ونجاحه يؤدي إلى نجاح الثاني باعتباره أداة لتطوير وتسريع التوجه السوقي داخل المنظمة وهن نجاح التسويق الخارجي، فهو كشرط أو التي تحقيق الزبائن الخارجين.

أما تسيير الكفاءات فهو من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والممارسين، إذ يعد من المقاربات التسييرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب وتنمية الطاقات المبدعة وتوفير كافة الأساليب والوسائل المساعدة على التجديد والنقل والحفاظ عليها من أجل بناء قاعدة تنافسية صلبة تسمح بالتميز وتحقيق الاستمرارية. كما أن اعتمادها بالمنظمة قد أحدث منطلقا جديدا تتعامل معه من حيث التوظيف، التكوين وتحفيز الموارد البشرية، وفرض أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمال، لأن النظرة للعامل في المنظمة لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات و مؤهلات، وإنما بما يمكن أن يقدمه لها من ابتكارات، وقابلية للتكيف وقيمة نحو الزبون الخارجي.

❖ إشكالية الدراسة

فرضت العديد من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية على المنظمات واقعا جديدا استلزم تبني مفاهيم تسييرية جديدة قائمة على تعظيم الاستفادة من مواردها البشرية، من أهمها تسيير الكفاءات الذي يعتبره الكثيرون سلاحا قويا في اتجاه تحقيق الميزة التنافسية، يتطلب تفعيله ونجاحه توفير بعض الآليات التي قد تكون من بينها التسويق الداخلي الذي يعتبر سيرورة أكثر تعقيدا من كونها عملية اتصال، تتطلب استخدام جميع عناصر المزيج التسويقي من أجل تسيير المعرفة وتنمية الكفاءات بمنظور التسويقي.

واستنادا على ما تقدم تتجسد إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات ؟

ومن هذا السؤال تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

- ما هو أثر المنتج الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات ؟
- ما هو أثر السعر الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات ؟
- ما هو أثر التوزيع الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات ؟
- ما هو أثر الترويج الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات ؟
- ما هو واقع التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو واقع عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ما هو أثر التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات محل الدراسة ؟

❖ أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي وأثره في تسيير الكفاءات الذي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية لما له دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التأقلم مع مختلف التحولات والتغيرات الحاصلة بمحيطها ومساعدتها على تحسين أدائها والحفاظ على استمراريتها بما يتماشى وتحقيق أهدافها. وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- يتميز الموضوع بالأصالة لندرة الدراسات والبحوث الذي تناولته على حسب علم الطالبة.
- تنامي الدور الكبير الذي أصبح يلعبه التسويق الداخلي نتيجة تغير مكانة الفرد بالمنظمة.
- قناعتنا على ضرورة تسليط الضوء على واقع تسيير الكفاءات في المنظمات الجزائرية

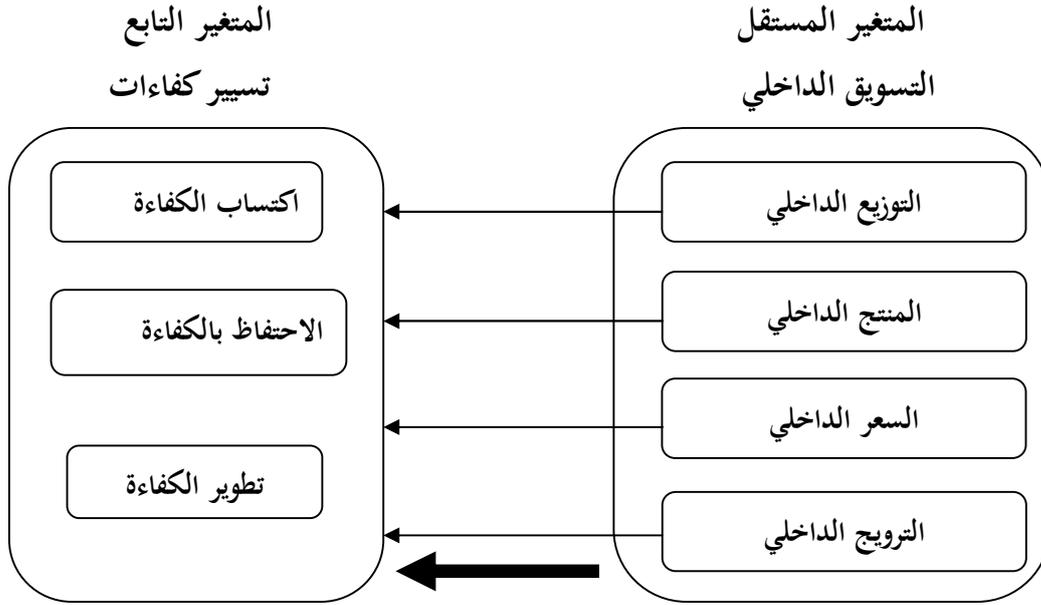
❖ أهداف الدراسة:

- أن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح الأثر الذي يحدثه التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات، من خلال جملة من الأهداف التفصيلية والمتمثلة في:
- تقديم إطار نظري لكل من التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات.
 - محاولة التعرف على علاقة الأثر التي تربط بين هاذين المفهومين "التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات"، يمكن من خلالها وضع نموذج افتراضي يكون قابلا للاختبار.
 - توضيح واقع متغيري النموذج الافتراضي في المؤسسة محل الدراسة.
 - تحديد الأثر بين متغيري النموذج في المؤسسة محل الدراسة.
 - تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على النتائج المتوصل إليها.

❖ نموذج وفرضيات الدراسة:

استنادا على الإطار النظري للدراسة قمنا بوضع نموذج افتراضي يتكون من المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي الذي تم قياسه من خلال مزيج التسويق الداخلي والقائم على "المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي" والمتغير التابع المتعلق بتسيير الكفاءات، حيث تم قياسه من خلال مراحلها والمتثلة في "اكتساب الكفاءة، الاحتفاظ بالكفاءة، تطوير الكفاءة".

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبة

بناء على النموذج أعلاه قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات.
الفرضيات الفرعية: وهي أربعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعر الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات.

❖ التعريفات الإجرائية:

فيما يلي سنعرض التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة وأبعادها:

- التسويق الداخلي: هو التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن داخليين، ومع الوظائف على أنها منتجات داخلية وجب تصميمها وتطويرها لتتطابق مع رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء الداخليين. وقد تمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

- المنتج الداخلي: يعبر عن الوظيفة التي يشغلها الفرد حين انتمائه للبنك.
- السعر الداخلي: وهو التكلفة التي يدفعها الفرد مقابل حصوله على معارف ومهارات جديدة بالبنك.
- التوزيع الداخلي: ويقصد به مكان العمل الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته. كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات بين مختلف الأطراف.
- الترويج الداخلي: ويعبر عن الاتصالات الفعالة التي تتبعها إدارة البنك لإقناع الموظفين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها.
- تسيير الكفاءات: وهي مجموعة الإجراءات والأنشطة المخصصة لاكتساب وتطوير والحفاظة على الأفراد بطريقة مثلى لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف البنك. وتمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:
 - اكتساب الكفاءات: هي العملية التي من خلالها يتم الحصول على أفراد ذوي كفاءة للبنك.
 - المحافظة على الكفاءات: وتمثل في مختلف الأساليب التحفيزية (الاعتراف بجهود الفرد، الحوافز المادية والمعنوية) التي تتبعها إدارة البنك للإبقاء على أفرادها وعدم هجرهم لها.
 - تطوير الكفاءات: تتمثل في مجموعة الوسائل المستخدمة لزيادة مهارات ومعارف الفرد بغية تحسين أدائه بما يتماشى وتحقيق أهداف البنك.

❖ هيكل الدراسة:

- من أجل معالجة هذا الموضوع سيتم تقسيمه إلى ثلاث فصول (فصلين نظري وفصل تطبيقي).
- **الفصل الأول** وهو الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي وسيتم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول بعنوان ماهية التسويق الداخلي وستتناوله من حيث " مفهومه ومراحل، أهدافه وأهميته، أنواعه ومستوياته، أبعاده" أما المبحث الثاني والمتعلق بالتسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث ستتطرق فيه إلى " تطبيقات ومحددات، مرتكزات وإجراءات، نماذج ومزيج التسويق الداخلي، عوامل نجاح التسويق الداخلي ومعوقاته".
 - بينما يشتمل **الفصل الثاني** على تسيير الكفاءات من خلال التسويق الداخلي، وسيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية الكفاءة من خلال التطرق إلى " مفهومها ومراحل تطورها، أهميتها، أنواعها ومستوياتها، أبعادها، أما المبحث الثاني سيتعلق بتسيير الكفاءات حيث ستتطرق إلى مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات، مراحل وأدوات تسيير الكفاءات، مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات، متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات، أما المبحث الثالث سنتناول فيه تسيير الكفاءات والتسويق الداخلي ومعرفة أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على تسيير الكفاءات.
 - أما **الفصل الثالث** الخاص بالدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، سنقوم بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ستتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني سنتناول فيه

منهجية الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى منهج وحدود الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة والأساليب الإحصائية والمبحث الثالث سنتناول فيه عرض ومناقشة النتائج.

❖ الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي:

- دراسة دربالي سهام موسى بعنوان " واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى المالك عبد الله الجامعي "، رسالة ماجستير جامعة اليرموك، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التسويق الداخلي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في الأردن في مستشفى عبد الله الجامعي، من خلال وضع استبانة كأداة قياس وزعت على عينة ملائمة من مجموع الأطباء والممرضات العاملين والكادر في المستشفى وقد بلغ حجم العينة 300 من الأطباء والممرضات العاملين واسترجع 194 استبانة وتم استبعاد 14 واستخدمت منها 180 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت هذه الدراسة إلى أن ممارسات التسويق الداخلي ومدى تجسيده في المستشفى كانت نتائجها بشكل إيجابي، كما اتضح أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب التمكين التحفيز الاتصال الداخلي والتكامل الداخلي والرضا الوظيفي.

- دراسة رائد ضيف الله الشوابكة " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

هدفت هذه الدراسة في بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده " التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية وكذا الدعم الإداري " كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى. وكمتغير تابع من خلال أنواع الالتزام التنظيمي "الاستمراري، المعيارى، العاطفي"، من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 400 موظف حيث استرجع منها 391 استبان. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي:

- وجود أثر التسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى.
- وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي.
- دراسة عطا الله عزات أبو عودة " واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال" وأثره على جودة الخدمات المقدمة"، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة في محافظات قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات، كما تم جمع البيانات من خلال استبانتين الأولى صممت لقياس التسويق الداخلي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين، وقد جمع الباحث عينة عشوائية بلغت 60 استبانة من موظفي معارض الشركة في قطاع غزة، والثانية صممت لقياس درجة

توقعات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة, بلغ مجتمع الدراسة حوالي 700000 مشترك واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية من أجل ذلك تم توزيع 550 استبانة على عينة الدراسة.

خلصت الدراسة إلى أن شركة جوال تتبنى فعلا سياسات التسويق الداخلي ومجموعة من النتائج تمثلت في أن الشركة تعطي أهمية نسبية أكبر لبعد التسويق الداخلي "طريقة تعيين العاملين" ويليه الأبعاد التالية على الترتيب: التدريب، نشر المعلومات التسويقية الدعم الإداري نظم الحوافز والمكافآت. أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الجوانب الملموسة ويليه مجموعة من الأبعاد المتمثلة في " الثقة المصدقية الاستجابة الاعتمادية التعاطف".

وعلى ضوء ما تطرق إليه الباحث من نتائج فقد أوصى بالتالي؛ العمل على تعزيز مفاهيم التسويق الداخلي وخاصة بعد الحوافز والمكافآت والدعم الإداري لتمكين العاملين من تقديم الخدمات بشكل أسرع وبطريقة تلاءم الزبون أكثر.

• دراسة أيمن عبد الله محمد أبو بكر " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي"، المجلد 16، العدد 1، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، الإمارات، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ " التمكين, البرامج التدريبية, الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي"؛ واستعان الباحث في اختبار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي وتم اخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة, تم استرداد 85 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برامج الحزمة الإحصائية Spss لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد توصل الباحث إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين، البرامج التدريبية، الاتصال الداخلي، وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين في البنوك الإسلامية.
- وقد أوصت الدراسة على ضرورة العمل في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

ثانيا: الدراسات السابقة المتعلقة بتسيير الكفاءات:

• دراسة منى مسغوني 2013 بعنوان " تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور كل من تسيير الكفاءات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، من خلال التطرق إلى الأبعاد النظرية المتعلقة بخصوصيات تسيير المؤسسات المتوسطة والصغيرة والتعرف على أثر التحليل الاستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات على الميزة التنافسية، وقد طبقت الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوصلت إلى:

- وجود ثلاث نماذج حديثة ورئيسية تجعل من الكفاءات مصدر أساسي للميزة التنافسية، تتمثل في تسيير المعارف تسيير الكفاءات وتسيير الجودة.
- كل من التدريب والتكوين يعتبر أسلوب فعال لتسيير الكفاءات نحو تحقيق التميز التنافسي للأداء وتحسينه.
- دراسة عبد الصمد سميرة " دور الاستثمار في الرأس مال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في المنظمات- دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة بباتنة "، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في إحراز مستويات التميز بالمنظمات وتأكيد أهمية قياس الأصول غير الملموسة بالمنظمات وعلى رأسها العنصر البشري وتبيان ضرورة تبني وتطوير طرق لقياس الرأس مال البشري تحظى بالمصداقية والقبول والوقوف على أهم المجالات التميز في الأداء بالمنظمة والتي يمكن إحرازها وتعزيزها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات، حيث قامت الباحثة بتوزيع 148 استمارة وتم استرجاع 120 استمارة بعدها تم استبعاد 6 منها لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي ليصبح مجموع الاستمارات الصالحة للدراسة 114 استمارة. وأهم ما توصلت إليه الباحثة:

- أن الالتزام بالدعائم الأساسية لاستثمار رأس المال البشري بالمنظمات من شأنه المساهمة في تحقيق مستويات مقبولة من الأداء.
- الدور الحساس لعملية تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز.
- دراسة قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، " دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية "، المجلة الجزائرية للموارد البشرية 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء المؤسسة، بالاعتماد على مراحل أو مجالات تسيير الكفاءات والمتمثلة في استقطاب الكفاءات، تقييم الكفاءات، تدريب وتحفيز الكفاءات واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة وقد تم تحليل المعطيات باستخدام برنامج Spss، من أجل معرفة واقع تسيير الكفاءات وأثره على الأداء أجرينا دراسة ميدانية في شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في:

- قيام المؤسسة محل الدراسة بتقسيم المهام على أساس التخصص.
- قيام المؤسسة بتدريب وتحفيز كفاءاتها البشرية وتقييمها بشكل دوري.
- تدريب وتحفيز الكفاءات لهما تأثير إيجابي على الأداء أما استقطاب وتقييم الكفاءات فليس لهما تأثير على الأداء.

وقد أوصت على ضرورة الاهتمام بالكفاءات الفردية والجماعية والعمل على تدريبها وتطويرها من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى التميز في الأداء.

- دراسة زارع رباب، بورحلي احمد توفيق بعنوان " دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية "، المجلد5، العدد2، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات آراء القيادات الإدارية في جامعة العربي التبسي حول واقع تطبيق إدارة الكفاءات البشرية بوظائفها تنمية تقييم والذي تلعبه في تحقيق كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة مستوى الأداء في هذه الجامعة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المحددة ومن أجل الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه على مجتمع الدراسة المتمثل في القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي، تم تحليل نتائجها من خلال برنامج Spss. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المتغيرات الفرعية والتي تمثل وظائف إدارة الكفاءات البشرية توظيف تنمية تقييم والمتغير التابع المتمثل في مستوى كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة الأداء.

ثالثا: التعليق على الدراسات السابقة

- استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في الحصول على المراجع المناسبة لإثراء الجانب النظري، وبناء الاستبانة التي تتناسب مع النموذج الافتراضي، إلا أنها تتميز عنهم في:
- ✓ كل الدراسات السابقة تناولت تسيير الكفاءات من جانب معين، لكن لا توجد أي دراسة قامت بربطها مع التسويق الداخلي على حسب ما توفر للباحثة .
 - ✓ التركيز على المزيج التسويقي الداخلي كأبعاد في النموذج الافتراضي .
 - ✓ تطبيق النموذج الافتراضي على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد:

يعد التسويق وظيفة أساسية للمنظمة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها باعتباره المفتاح السري لانفتاح أبواب التقدم والركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ومنذ نشأته في القرن الماضي مر بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور فلسفته ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها العاملين، ومعلنا عن ظهور منهج جديد يساهم في ارتقاء وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يخلق القيمة للمنظمة، وهو التسويق الداخلي الذي من خلاله تستطيع المنظمة الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات عالية الجودة إلى الزبائن، وكذا الاحتفاظ بهم من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل والعامل. وعليه سيكون هذا الفصل موجها نحو عرض نظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

- المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد أوجه التسويق الحديث، والذي ارتبط مفهومه في منظمات الأعمال بشكل مباشر مع الموارد البشرية، باعتبارهم زبائن داخليين وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية للمنظمة يجب تصميمها بما يتفق مع رغباتهم وحاجياتهم وذلك لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الرضا للزبون الخارجي. لذا، سنعمل في هذا المبحث على توضيح التسويق الداخلي من كل جوانبه الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، بل توجد العديد من المجالات والأفكار المقدمة من طرف بعض الباحثين في تحديد مفهومه بسبب تطوره أكثر في الثمانينات وبداية السبعينيات.

فقد عرفه gumessen على " إنه جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف" (الجريري، (د.ت)، صفحة 3)، أما kotler فيراه على " إنه العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وبالأخص أولئك الموظفين الذين تتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"، (يوسطه، 2015، صفحة 35)، في حين ينظر إليه كل من chang و chang على " أنها عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية مهمة جدا لجذب الزبائن وإرضائهم". (أبو رمان و خلف أحمد، 2012، صفحة 55). كما اعتبره berry بأنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأقصى طاقاتهم الممكنة". (الضمور، 2002، صفحة 284)

بالإضافة إلى ذلك، فقد قدم johnson التسويق الداخلي على " إنه جهود خدمات المنظمات لتزويد أعضاء المنظمة بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها، من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة". بينما رآه " كل من brown و ferryson أن المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن" (حداد و علي، 2008، صفحة 399)، لذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على (مرسال، 2014، صفحة 69):

- استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد.
 - تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.
- مما تقدم؛ نجد أن مختلف التعاريف المقدمة للتسويق الداخلي يمكن تصنيفها وفق أربعة مقاربات وهي (زباني وآخرون، (د.ت)، صفحة 249):

- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية: فهو يهتم بموظفي الخط الأمامي والعمل على استقطابهم وتدريبهم من أجل زيادة معارفهم ويعتبر بمثابة فلسفة الإدارة التي تقوم على لفهم أدوار الموظفين في المنظمة وصولاً بها إلى تحقيق رضا الزبون.
 - التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخلياً: يعمل على تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي وكذا العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة.
 - التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين: فهو بذلك مقارنة إستراتيجية لتوجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك، وذلك من خلال العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالمستهلك لتلبية حاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.
 - التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية: يشكل أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، حيث يركز على جذب وانتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء وصورة المنظمة في السوق الخارجي.
- وعلى الرغم من اختلافها وتباينها، إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن، واعتبار الوظيفة سوق داخلي من أجل إشباع حاجات الزبائن الخارجيين. وبالتالي يعتبر التسويق الداخلي جهداً مسبقاً ومخططاً بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، وذلك لتحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال خلق موظفين متحمسين ومهتمين به، فهو يتميز بمجموعة من الخصائص تتمثل في (شنيقي، 2016/2017، صفحة 5):
- التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة وهي مرتبطة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية.
 - يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة.
 - يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الإبداع.
- بالإضافة إلى كونه (علون و آخرون، 2018، صفحة 5):
- عملية اجتماعية: يطبق التسويق الداخلي داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء، الصداقة يريدون إشباعها.
 - عملية إدارية: حيث يعمل التسويق الداخلي على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية من الأنشطة التي يقومون بها من جهة، والتأكد من إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة من جهة أخرى.

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

تطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق. وتبني إدارات المنظمات للاستراتيجيات التسويقية بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن. (أبو عودة، 2014، صفحة 10)

وعلى العموم؛ تظهر أدبيات الموضوع، أن التسويق الداخلي مرب ثلاث مراحل وهي كالتالي:

أولاً: مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:

تمثل بداية مرحلة النمو وترتكز على مسألة تحفيز العامل، والسبب وراء هذا الأمر هو أن مفهوم التسويق الداخلي يكمن في تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة. (بن أحسن، 2015، صفحة 24)

ثانياً: مرحلة التوجه بالمستهلك:

تعود هذه المرحلة إلى إسهامات Gronroos حيث أشار إلى الدور الذي لعبه موظفو الخط الأمامي "عمال الاتصال" في إدارة العلاقات مع الزبائن، لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن من خلال عملية التفاعل بينهم. وبالتالي فهو ركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة والاستفادة منها، إذ يجب أن على أن يكون لديها (محموي، 2009/2010، صفحة 15)

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة مع تفعيل العلاقات استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:

تقوم هذه المرحلة على أن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي منظمة يحتاج أولاً إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول بنفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين الوظائف، لذا فإن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منها أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها. وعليه فالتسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة، وتقليل الصراعات وكذا التغلب على مقاومة التغيير. (أبو نجا، 2008، الصفحات 159-160)

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التسويق الداخلي

الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل عام إلى خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وكذا تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن وتجاوز توقعاتهم.

وعلى العموم فإنه يمكن تقسيم أهدافه إلى ثلاثة مستويات وهي: (الشوابكة، 2010، الصفحات 14-

15)

- **الهدف على المستوى العام:** يتمثل في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية، وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام، بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
- **الهدف على المستوى الاستراتيجي:** يقصد به إيجاد بيئة داخلية يتصرف بها العاملون بالطريقة المرغوب فيها من خلال إجراءات فاعلة، والمتمثلة في ثقافة الخدمات والتدابير الداخلية، ونشر المعلومات التسويقية للعاملين. والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد تكامل بينهم، ومحاوله إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام التسويق الداخلي.
- **الهدف على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين، والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأولى للمنظمة المقدمة للخدمة.

بإضافة إلى ما سبق، فإن التسويق الداخلي يهدف إلى: (سوزة و اخرون، 2018، صفحة 288)

- المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن.
- تحسين جميع العمليات في المنظمة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل الحفاظ على العاملين الجيدين والمناسبين.

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد في اتجاه المنظمة. وعلى العموم، فإن أهميته تظهر على مستوى المنظمة والفرد كما يلي:

أ. بالنسبة للمنظمة: تتجلى أهميته في ثلاث محاور وهي: (بلحمير، 2016، صفحة 104)

- **إدارة التغيير:** قد تقوم المنظمة على إحداث تغييرات كأن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة، أو إدخال أنظمة جديدة، مما يطلب الأمر التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين لتعزيز هذا التغيير، وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية.

- بناء الصورة العامة: تعد صورة المنظمة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط) من أجل أهداف كثيرة كالترويج الاستراتيجي، دخول السوق بفاعلية... الخ. وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة.

- بناء إستراتيجية المنظمة: حيث تعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل حدة التداخل الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

ب. بالنسبة للفرد:

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة، من أهمها نذكر منها: (الجاروشة، 2015، صفحة 18)

- تحقيق الرضا لدى العاملين: من خلال التعرف على مختلف حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على إشباعها.

- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين: من خلال توفير كافة الظروف الملائمة كبرامج التدريب والتطوير التي تساهم في زيادة اعتزازه بالعمل.

- الشعور بالالتزام الوظيفي: يكمن في شعور العاملين بأن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم، وتمكينهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

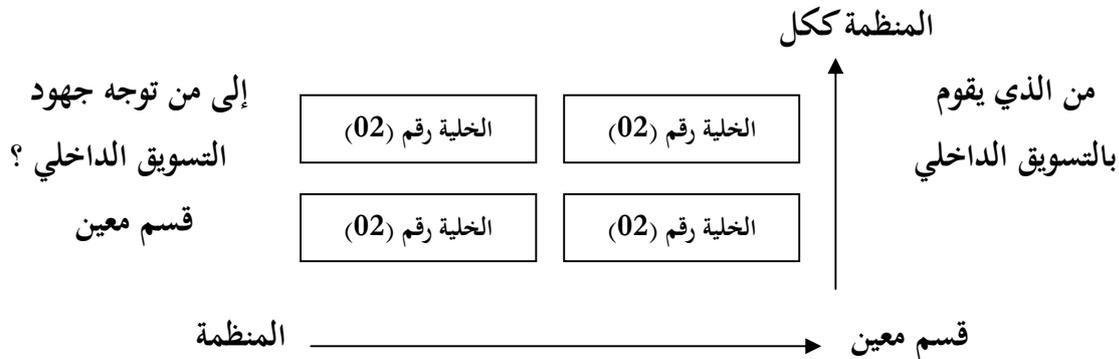
المطلب الثالث: أنواع ومستويات التسويق الداخلي

الفرع الأول: أنواع التسويق الداخلي

هناك أنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال الإجابة عن سؤالين مهمين وهما:

- الأول: من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها) ؟
- الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة) ؟

شكل رقم (02): أنواع التسويق الداخلي



المصدر: محمد فريد الصحن، قراءات إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 415.

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن هناك أربع خلايا وهي: (عداد و رشاش، (د.ت)، صفحة 118)

- **الخلية الأولى:** ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على أنه يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل، فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- **الخلية الثانية:** تقوم المنظمة كلها بتسويق خدماتها إلى قسم بدخلها، مثل أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى التمريض بما عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- **الخلية الثالثة:** يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المنظمة ككل، مثال أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى، وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة.
- **الخلية الرابعة:** المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق، فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. لذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمات للعملاء الخارجين.

الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن ودراسة توقعاتهم، حيث يمكن تحقيقه في كل من المستويين الاستراتيجي والتكتيكي:

- **المستوى الاستراتيجي:** يهدف إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية. والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي. (زاهي و عمر، 2003، صفحة 11)
- **المستوى التكتيكي:** يكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالزبائن وتقديم أفضل الخدمات لهم بما يتجاوز توقعاتهم، إذ يعمل على تطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات، ومعارف واتجاهات متطورة تفيد المنظمة. (كاظم، (د.ت)، صفحة 39)

المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

على الرغم من تعدد أبعاد التسويق الداخلي واختلافها حسب نظر كل باحث، إلا أننا نجد أن الأبعاد التي وضعها ha وزملائه سنة 2007 هي أكثر تكرارا في الدراسات والأبحاث، والمتمثلة في: (أقطي، 2014، الصفحات 90-91)

- **التنسيق والتكامل الوظيفي:** يقصد به استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين، ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي وإدارة الموارد البشرية.
- **التوجه نحو الزبون:** يقصد به فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار.

- المدخل التسويقي: حيث أن التسويق الداخلي يشجع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة والتوجه الربحي، الاعتراف بدور التسويق في إيصال حاجات السوق إلى كل أقسام المنظمة.
- الرضا الوظيفي: يظهر الشعور الداخلي للفرد اتجاه وظيفته، ومن جهة نظر التسويق الداخلي فإن رضا الزبون يتحقق فقط عندما يتحقق الرضا عند الموظفين أولاً.
- التمكين: هو عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير، التصرف، مراقبة العمل، واتخاذ القرارات بطرق مستقلة، من أجل النظر إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي.
- التحفيز: يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه إلى الموظفين.
- جودة الخدمة: وتنتج عن مقارنة المتوقع من الخدمة مع المنجز.
- تطوير الموظفين: أي تدريب الموظفين لأداء الدور الخدمي على أكمل وجه.
- إستراتيجية التعويض: هي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات والانجازات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو أهداف معينة.
- الاتصال الداخلي: يعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المنظمة، لتكوين موظفين قادرين على المسؤولية ولديهم حس انتمائي كبير.
- القيادة العليا: عبارة عن القدرة الفكرية والمعنوية للإدارة العليا على تحريك المنظمة والموظفين نحو الاتجاه الصحيح.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي كتوجه تسييري حديث

يعتبر التسويق الداخلي ركيزة أساسية لارتقاء العلاقة بين المنظمة وعاملاتها في محيط يعترف بالدور الاستراتيجي للمورد البشري ويقبل بوظيفة الموارد البشرية كخالقة للقيمة بالمنظمة. وهذا الأمر، دفع بالباحثين إلى محاولة نمذجته وتحديد عناصر مزيج التسويق، وكذا تطبيقاته ومحدداته لإعطائه تصورا كاملا عنه.

المطلب الأول: تطبيقات ومحددات التسويق الداخلي

الفرع الأول: تطبيقات التسويق الداخلي

- يلعب التسويق الداخلي دورا حيويا في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وزيادة الميزة التنافسية وكذا تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وذلك من خلال: (الضمور، 2002، الصفحات 389-390)
- **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية، يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم. فكل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتطلب كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات.
- **بحوث السوق:** تتمثل في البحث والاستخدام الجيد للمعلومات من كل المصادر المتاحة من أجل تحديد الفرص الداخلية والخارجية خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي. فهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وكشف الأمور التي لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.
- **تجزئة السوق:** تهدف تجزئة السوق إلى تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات تتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، ومن ثمة تصميم برنامج يلاءم كل قطاع. لذا فإن الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم التي تحمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها يمكن أن يكون تقسيم جغرافي، تقسيم ديمغرافي، تقسيم بسلوكي، تقسيم بسلوكي.
- **التطبيق التسويقي:** يتعلق باختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، حيث أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهدافه.
- **الاتصال التسويقي:** يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.
- **التوجه التسويقي:** يتمثل في توضيح الأهداف التسويقية ومهمة المنظمة لتمكين العاملين من رؤية مدى مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف.

الفرع الثاني: محددات التسويق الداخلي

تم عملية التسويق الداخلي وفق مجموعة من المحددات التي يمكن حصرها في: (النسور، 2012، الصفحات 47-50)

- **علاقات الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء:** يشمل تحسين وتنمية العلاقات بين المنظمة والعملاء وذلك بتوجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.
- **رقابة الجودة:** تتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة 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 التي يقومون بها وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق.
- **الزبائن الداخليين:** أن 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 المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية.

المطلب الثاني: مرتكزات وإجراءات التسويق الداخلي

الفرع الأول: مرتكزات التسويق الداخلي

يرتكز التسويق الداخلي على مجموعة من المنافذ التي تضم أهم التقنيات المساعدة على تطبيقه، والمتمثلة في: (بوشلوش و مرداوي، 2017، صفحة 53)

- **مقاربة الزبون:** وتكون على مستويين
 - على مستوى الموظفين الحاليين: يعتبر الموظف زبون ويركز على تكييف ظروف العمل حسب حاجاته.
 - على مستوى المرشحين المحتملين: تستطيع المنظمة إنشاء إستراتيجية توظيف تتيح توفير وضمان العمل الذي يتوافق مع متطلبات هذا الزبون، وبالتالي تتمكن من استقطاب أفضل المهارات من بين المرشحين المؤهلين
- **جودة الخدمة الداخلية:** تكون بخلق البيئة الداخلية التي تتميز بالاحترام والتقدير بين فرق العمل من خلال غرس ونشر ثقافة الزبون الداخلي في المنظمة
- **تحسيس الموظفين بانتمائهم للمنظمة:** من خلال إشراك وإدماج الموظفين في قلب إستراتيجية المنظمة والتوضيح لهم بمدى أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ودورهم الأساسي في تحقيق نجاحها.

الفرع الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

تمثل الإجراءات البيئية الخصبية لنجاح التسويق الداخلي، إذ تشمل على ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

أولاً: ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتساهم في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة من العاملين وحثهم على التماسك والعمل الجماعي في العمل (زاهي و عمر، 2003، صفحة 24).

ثانياً: التدريب الداخلي:

عرف على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعلومات والمهارات لاكتساب المعرفة وزيادة معدلات أداءهم وذلك لتحقيق أهداف المنظمة. (عبد الباقي، (د.ت)، صفحة 183). كما أن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

- **المستوى الأول:** هو أن تقوم المنظمة بتزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة لتقديم خدمة جيدة للزبائن.
- **المستوى الثاني:** هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون. (درمان و جاسم، 2007، الصفحات 53-54).

ثالثاً: نشر المعلومات التسويقية:

يعكس هذا الإجراء مجموعة الوسائل المادية والبشرية والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، حيث يساهم في الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة. (بلبالي، 2009، الصفحات 30-31)

المطلب الثالث: نماذج وعناصر مزيج التسويق الداخلي

الفرع الأول: نماذج التسويق الداخلي

تشير أدبيات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تنفيذ التسويق الداخلي وهي:

- نموذج berry الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج coronoos الذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج رفيق وأحمد والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

أولاً: نموذج berry:

يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

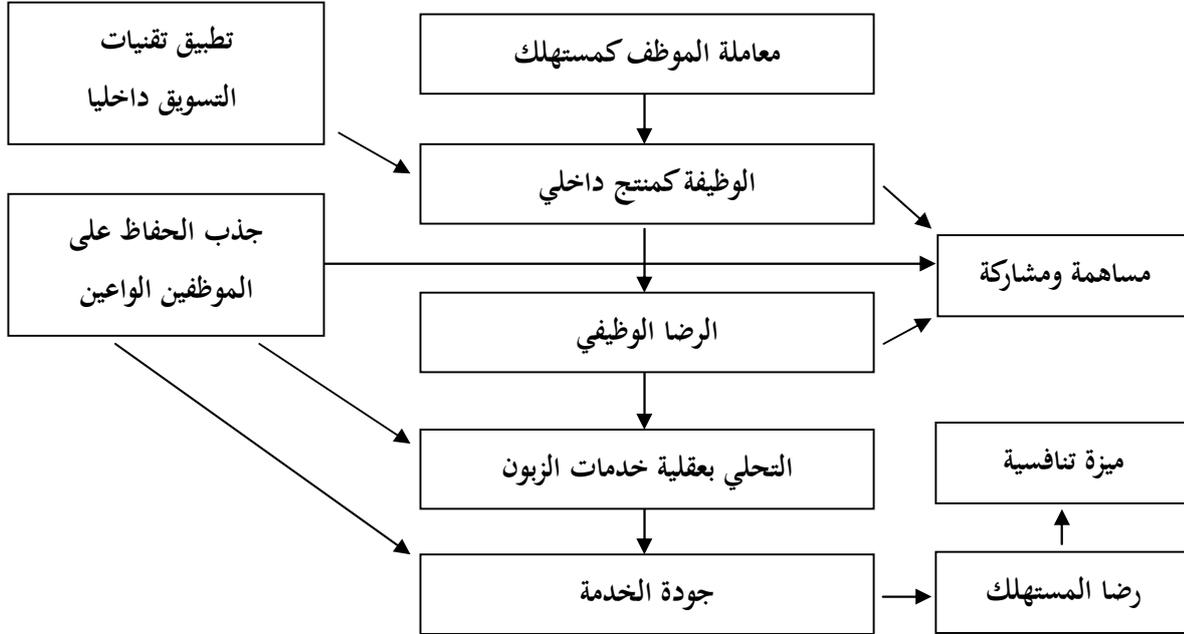
1. اعتبار الموظفين كمستهلكين.

2. اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

3. بني التقنيات التسويقية داخليا.

أما بيانيا، فهو كما يلي:

الشكل رقم (03): نموذج berry للتسويق الداخلي



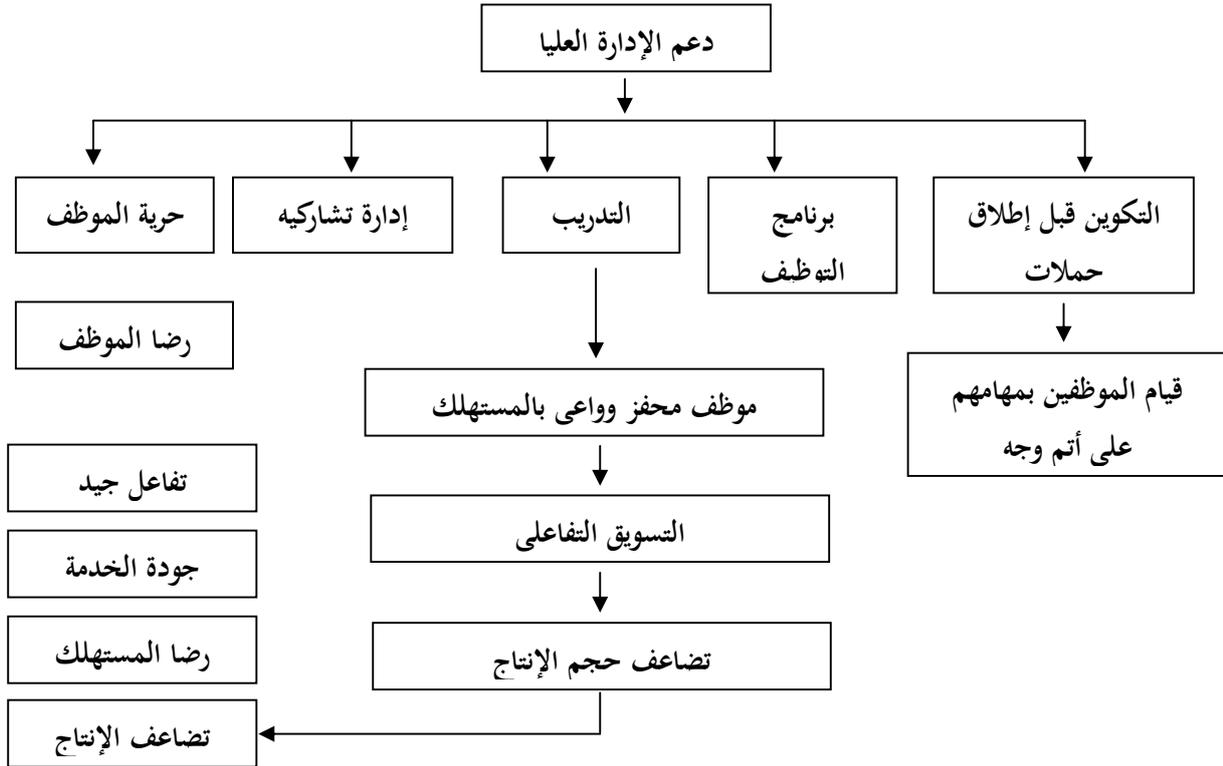
المصدر: محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص45.

ينص الشكل أعلاه على اعتبار العاملين عملاء داخليين لهم حاجات ورغبات تعمل المنظمة على إشباعها وفق تصميم وتشكيل وظائف، مع إعطائهم فرصة للمشاركة في خططها وسياساتها المنظمة تنعكس على رضاهم الوظيفي. فإذا كانت للمنظمة ميزة تنافسية كبيرة يمكنها ذلك من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في السوق.

ثانيا: نموذج **coronoos**:

يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة الزبون ومتحلين بعقلية بيعية. كما يؤكد على ضرورة دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي والتزامها بدعم مختلف الجهود والأنشطة، ما يعني وجود موظفين راضين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثم تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح والحصص المنظمة في السوق. بيانيا يظهر النموذج كما يلي:

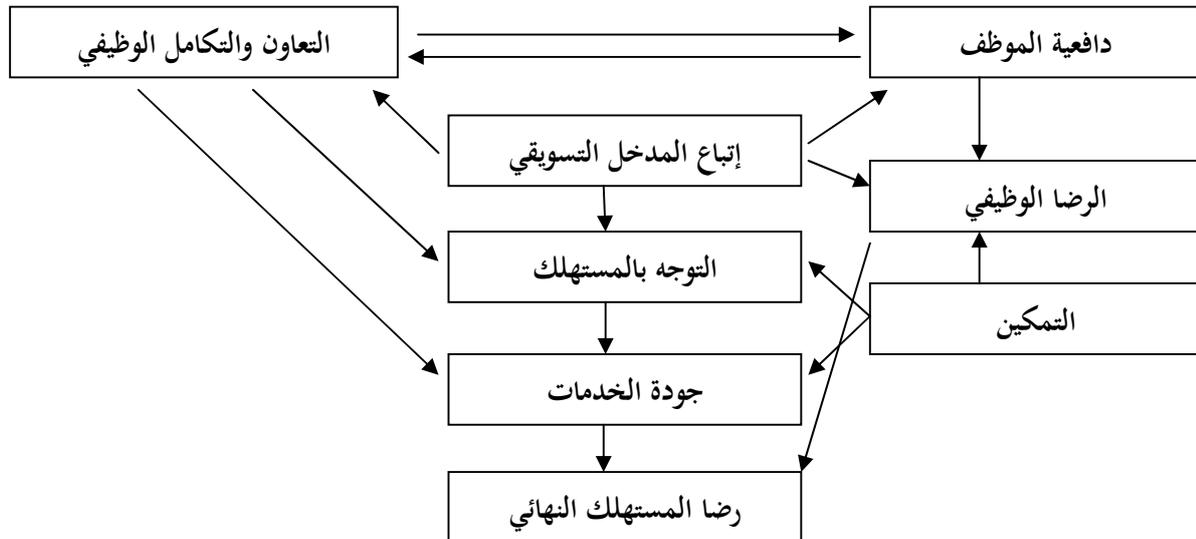
الشكل رقم (04): نموذج Coronos للتسويق الداخلي



المصدر: بوبكر عباس بدور، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 48.
 ثالثا: نموذج أحمد ورفيق:

قاما الباحثان بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والذي يظهر كما يلي:

الشكل رقم (05): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 163.

يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

ومنه يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك، وبالتالي تسليم الخدمات بجودة عالية تسهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق (جنادي، 2016، الصفحات 54-56)

الفرع الثاني: مزيج التسويق الداخلي

يعرف المزيج التسويقي على " أنه مجموعة من الأدوات المتوفرة لمدراء التسويق لتحديد شكل الخدمة المقدمة للزبائن وطبيعتها والتي من الممكن أن تساعد على تطوير الإستراتيجية البعيدة المدى والبرامج قصيرة المدى، فهي العناصر التي تمثل البيئة التسويقية التي تجري تكيفها باستمرار في ضوء حاجات السوق المتغير" (بلبالي، 2009، صفحة 9).

ويتكون المزيج التسويقي الداخلي من أربعة عناصر وهي (مطاحن، 2009، صفحة 21):

- **المنتج:** وتمثل الوظيفة التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح.
- **السعر:** هو التكاليف التي يتحملها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المنظمة.
- **الترويج:** يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء ولتصميم أنظمة اتصال تربط بين الإدارة والعاملين وكذا بين العميل الداخلي والخارجي.
- **التوزيع:** يقصد به توزيع منتجات العملاء الداخليين أي قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية بغية تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

المطلب الرابع: عوامل نجاح التسويق الداخلي ومعيقاته

الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي

تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم التسويق في تحقيق التطبيق الجيد للتسويق الداخلي من خلال جملة من العوامل والمتمثلة في (مطاحن، 2009، الصفحات 29-32):

1. فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، وتمكينها من تفعيل عملياتها الوظيفية فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب.

2. **المتابعة والقويم:** يجب 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 التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف (كافي هـ، 2016، صفحة 86)

3. **فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار:** فرق العمل عبارة عن مجموعة الأفراد الذين لديهم مهارات متكاملة وهدف مشترك، حيث تساهم في نجاح المنظمة وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة.

4. **الحوافز:** تعبر عن العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة (خوالد، 2018، صفحة 102).

الفرع الثاني: معيقات التسويق الداخلي

إن عدم إعطاء مفهوم واضح وبسيط للتسويق الداخلي يؤدي إلى ظهور مجموعة من العراقيل التي تحد من تطبيقه بالمنظمة، من أهمها: (أقطي، 2014، صفحة 55)

- عدم قبول الموظفين والإدارة لمفهوم التسويق الداخلي.
- عدم تحقيق الأهداف المرجوة من التسويق الداخلي.
- ضعف فلسفة التسويق الداخلي.
- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.
- التصادم بين الأقسام والأفراد.
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرنة والممارسات البيروقراطية للقادة.
- افتقار المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، يمكن القول أن التسويق الداخلي يمثل أحد أوجه التسويق الحديث الذي يهتم بالموظفين داخل المنظمة كزبائن داخليين لهم حاجات ورغبات يتطلب إشباعها لتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم، وكذا تقديم خدمات ذات مستوى عالي للزبائن الخارجيين تضمن التميز والاستمرارية للمنظمة. لذا؛ فإن أهميته تتضح في ظل ظروف تنافسية قاسية من خلال بناء علاقات دائمة وتفاعلية بين المنظمة والفرد، تكون محور اهتمام التوجه الحديث لوظيفة الموارد البشرية، والمتمثل في الكفاءات وتسييرها. وهذا الأخير ما سنعمل على توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

تسيير الكفاءات من خلال

التسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية الكفاءة

تعتبر الكفاءات الركيزة الأساسية في مجابهة المنظمة لمختلف التحولات الحاصلة في محيطها نظرا لما يمتلكه الفرد الكفاء من مهارات وخبرات ومعارف، وهذا ما سنحاول توضيحه في هذا المبحث من خلال التطرق إلى مفهوم الكفاءة، أهميتها، أبعادها وكذا أنواع ومستويات الكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور الكفاءة

الفرع الأول: مفهوم الكفاءة

من الناحية اللغوية، تأتي الكفاءة في اللغة العربية من مصدر كَفَوَ بمعنى النظر أو المساوي، أي هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال التي تمارس في حدود القانون (هاملي، 2011، صفحة 50) أما، من الناحية الاصطلاحية، فقد قدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة وكان أبرزها تعريف G.leboterf الذي عرفها على " أنها القدرة على التعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محدود، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية وتمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محدد من الأداء ". (مخفي و بن شني، 2012، صفحة 05)

أما Philippe Perrenood فوصفها بأنها " قدرة عمل فاعلة لمواجهة مجال مشترك من الوضعيات التي يمكن التحكم فيها بفضل التوفر على المعارف الضرورية والقدرة على توظيفها عن دراسة في الوقت المناسب، من أجل التعرف على المشاكل الحقيقية وحلها " (ويس، 2015، صفحة 85)، كما يرى لويس دنيو على " أنها مجموعة سلوكيات اجتماعية ووجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة وظيفة أو نشاط بشكل فعال ". (ماهر و الدعيج، 2004، صفحة 104)

ويعرفها أيضا Look على أنها " القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط بشكل أوسع والكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل وهي لا تظهر إلى أثناء العمل " (مصنوعة، 2012، صفحة 10)، في حين ينظر إليها كل من الباحثين Jean Marcriss و Daniel Held على " أنها القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو المجتمع، ومنه في مجموع المعارف النظرية والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين ". (كافي م.، 2014، صفحة 50)

من خلال التعاريف السابقة، نستخلص أن الكفاءة هي تلك التوليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد والتي يتم استغلالها وتوجيهها لتحقيق مستوى عالي من الأداء وذلك بغية تحقيق الهدف الكمي للمنظمة. فهي تتمتع بخصائص حددها J. Leplat في أربع محاور مميزة لها، وهي: (بوزيان، 2004، صفحة

- الكفاءات ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤاً إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- صياغتها تتم بطريقة ديناميكية، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مستمرة.
- هي مفهوم مجرد؛ فالكفاءة غير مرئية، وما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة، تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة، هذا ما يؤكدته Thiery Souvet.
- هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

الفرع الثاني: مراحل تطور الكفاءة

- كان مطلع العشرين بمثابة نقطة بداية لظهور مصطلح الكفاءة، حيث شهدت هذه الأخيرة تحولات في تطبيق أساليب البحث العلمي المنظم على يد علماء المدرسة الكلاسيكية، وبذلك أصبح مصطلح الكفاءة مرادفاً لترشيد هذه الأساليب، تمثلت فيما يسمى بدراسة الحركة والوقت. وقد مرت بمجموعة من المراحل نذكر منها:
- **مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية:** ركزت على أهمية العنصر البشري في تحقيق الكفاءة، وقد أكدت التجارب الميدانية وجود عوامل هامة غير مادية تؤثر على الكفاءة أهمها الروح المعنوية، غير أن الانتقاد الموجه لها تمثل في تركيزها على أهمية الدوافع الاجتماعية باعتبارها الوحيدة التي تفسر سلوك العاملين.
 - **مرحلة ظهور مدرسة العلوم السلوكية:** تقوم على تفسير السلوك البشري وفهم حقيقة دافع العامل للعمل لأن هذا يمكن من تحديد التأثير عليه، وبالتالي ضمان دفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الرضا لديه على العمل.
 - **مرحلة ظهور المدرسة الرياضية:** تقوم على استخدام نماذج رياضية للحصول على أفضل الحلول التسييرية، كما اعتبرت التسيير عملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل رموز وعلاقات رياضية.
 - **مرحلة ظهور مدرسة صنع القرار:** حملت مفهوم جديد للكفاءة Satisfice بمعنى الرضا، كما قدمت نموذجاً أسسته الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي أوجده الكلاسيكيون.
 - **مرحلة ظهور مدرسة النظم:** تقوم على اعتبار المنظمات الاجتماعية مفتوحة عكس ما ساد في الفكر الكلاسيكي، ومع نهاية الثمانينيات أصبح مفهوم الكفاءة يقوم على الاستجابة والتأقلم مع المؤثرات المحيطة، واتجه الفكر نحو التسيير التقديري للتشغيل والكفاءة معا أي الاهتمام بالكم والكيف، ومن ثم ظهر مفهوم الكفاءات الإستراتيجية التي كانت مسؤولة على التخطيط الاستراتيجي ولها القدرة على التحكم في المنتج التنافسي النهائي. (شنكامه، 2013، الصفحات 19-20)

المطلب الثاني: أهمية الكفاءات

الفرع الأول: أهمية الكفاءة

تعد الكفاءة من أبرز وأهم الموارد بالمنظمة، فهي التي تحدد مستوى أدائها ونجاحها وكذا مصدر قوة لها والقدرة على الإبداع والتطور. لذا، فهي تمثل حيزًا هامًا في جميع المستويات بدءًا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرًا على المستوى التنظيمي.

أولاً: أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

تعتبر الكفاءة بمثابة الورقة الرابحة للفرد في ظل التحديات التي أفرزتها التحولات الراهنة التي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالفرد للاهتمام أكثر بالكفاءة هي: (بوسعد، 2008/2007، صفحة 32)

- زيادة خطر فقدان الوظيفة، أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
- إن امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد سيعزز من فرص حصوله على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحاته.
- تمكين الأفراد من تحسين وضعيتهم داخل المنظمة وإعطائهم أهمية كبرى.
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.
- تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي القابلية للاستخدام وقابلية الحراك في سوق العمل، ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة وكذا تحقيق الطموحات الشخصية للعمل في التطوير، الرقي وتحقيق الأهداف.

ثانياً: أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة عنصر مهم لحسن سير عملها؛ إذ تتجلى أهميتها فيما يلي: (أبو القاسم، 2012، الصفحات 47-48)

- تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتكافل بحيث تساهم في حل الصراعات والنزاعات القائمة بين الأفراد دون اللجوء السلطة أو المدير.
- تلعب الكفاءة دوراً هاماً في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، فهي بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات.
- اعتماد المنظمات نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل في حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم.

ثالثا: أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

- تشكل الكفاءات محور اهتمام المسيرين على مستوى إدارة الموارد البشرية، ومن مبررات هذا الاهتمام (مقدود، 2015، صفحة 41):
- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية إلى التركيز على كفاءة الفريق بدلا من التركيز على كفاءة الفرد الواحد لوحده، بالإضافة إلى تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ التعدد في الكفاءات في جميع وظائف.
 - تعتبر بمثابة أداة للشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للمنظمة مما ينتج عنه انخفاض في معدل الغياب وقلة الصراعات والنزاعات بينهم.
 - دفع إدارة الموارد البشرية للاهتمام أكثر بتعلم الأفراد وذلك للتكيف مع جميع الظروف وتهيئتهم لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة، خاصة في مجال التكنولوجيا.
 - إن الاعتماد على الكفاءات في المنظمة يسهل لإدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط للموارد.
 - يساعد إدارة الموارد البشرية على تحليل المناصب وتقييم المرشدين، وذلك من خلال معرفة الثغرات التي يعانيها الأفراد، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو المناصب التي تتلاءم مع كفاءتهم.
 - تساهم الكفاءات في إثراء المسار المهنية للأفراد.
 - تركيز إدارة الموارد البشرية على الرعاية التدريبية للأفراد وبشكل مكثف للرفع من قدراتهم ووصولهم للمستوى المطلوب منهم.

رابعا: أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة:

تتحلى أهمية الكفاءة بالنسبة للمنظمة فيمايلي: (شوشان، 2018/2017، الصفحات 29-30)

- أضحي موضوع الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، حيث أصبحت في الكثير في الأحيان المحددة والمتحكممة في كل عمليات الإدارة.
- تعتبر الكفاءات بمثابة المنفذ الرئيسي للمنظمة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي فرضته العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً وأعطتها حرية أكثر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع والابتكار، وقناعة المنظمة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في الكفاءات.
- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة "إرباح" أو عوائد غير ملموسة "رضا العملاء، ضمان العملاء، العلاقات الجيدة مع العملاء...". لذلك فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الكفاءة

الفرع الأول: أنواع الكفاءة

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي:

أولاً: الكفاءات الفردية **Les Compétences Individuelles**:

المقصود بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية (إبراهيم و حمزة، 2012، صفحة 12). فهي تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد، والمتمثلة في القدرات والمعارف والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق نتائج منتظرة. (مصنوعة، 2012، صفحة 6)

ثانياً: الكفاءات الجماعية **Les Compétences Collectives**:

هي تركيبة فريدة من المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيحتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية (الجيلاني و بن عبو، د.ت)، (صفحة 129)، إذ تنشأ من خلال تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة. كما تسمح بإنشاء موارد جديدة تحقق تطور المنظمة وتحدد مجموعة من المؤشرات من أهمها التفاعل، التضامن والتعلم (مهديد و قبالي، 2012، صفحة 10)

ثالثاً: الكفاءات الإستراتيجية **Les Compétences Stratégique**:

تدعى أيضاً بالكفاءات الأساسية، وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، أو هي عبارة عن تعلم جماعي ضمن المنظمة، تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل بين الكفاءات الفردية من خلال آليات معينة للتنسيق، تجعل الكفاءة الإستراتيجية مكون نادر يتميز بصعوبة النقل والتقليد. (حريق، 2016، صفحة 15).

الفرع الثاني: مستويات الكفاءة

تصنف الكفاءات وفق ثلاث مستويات تتمثل في:

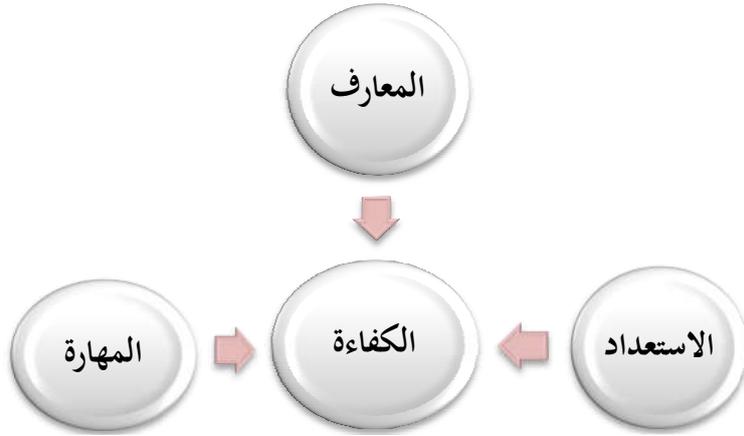
- المستوى الأول " كفاءات التقليد ": تسمح هذه الكفاءات للفرد بإعادة تجسيد وتقليد كل ما يلاحظه من حركات وأنشطة وكيفيات العمل أي تكرار المهام المحددة من خلال إجراءات مسبقة.
- المستوى الثاني " كفاءات الإسقاط ": يواجه الفرد في هذا المستوى مواقف ووضعيات جديدة غير التي واجهها من قبل إلا أنها تشبهها إلى حد ما فيقوم بإسقاط الجديدة على السابقة منها بأقلمتها وتعديلها بناء على نقاط التشابه بينهما (شنافي، 2014، صفحة 44).

- المستوى الثالث " كفاءات الإبداع ": يتمثل هذا المستوى في تبني أساليب وأفكار إبداعية واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير ومواجهة الفرد لمختلف الوضعيات والمشاكل الجديدة وكذا المساهمة في تحقيق التميز للمنظمة بامتلاكها ميزة تنافسية مستدامة. (كريم و حسني، 2010، صفحة 42)

المطلب الرابع: أبعاد الكفاءة

تعتبر الكفاءة مزيج من المعرفة الاستعداد، والمهارة وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة في تحقيق أهداف المنظمة. وتظهر بيانيا كما يلي:

شكل رقم (06): أبعاد الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصادر سابقة

1. المعرفة (Savoir):

تتمثل في مجموع المعلومات المنظمة، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة بالبيانات وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة وإدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا، وذلك من أجل النشاط وتطوير الهياكل وأسلوب الحصول عليها. والمعرفة سواء كانت ضمنية موجودة في عقول الموظفين أو صريحة فهي تعد من أهم مكونات الكفاءة. (مخلوف، 2014، صفحة 45)

2. المهارة (SavoirFaire):

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق ضرورة وأهداف محددة مسبقا، مما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها (مداح، 2006، صفحة 04) وتنقسم إلى:

- **المهارات العملية:** والتي تكتسب من الخبرة المهنية ويسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة

- **المهارات العلاقاتية:** تتمثل في مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق معين.
 - **المهارات الذهنية:** تتمثل في مجموع العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة كالوصف والمقارنة وكذا العمليات المعقدة كتشكيل فرضيات أو استنتاج نتائج (مقدود، 2015، صفحة 34).
- 3. الاستعداد Sovaire- être:**

تتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتفوق فهي ترتبط بجموية وإدارة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن القول أن الفرد أو المنظمة تمتلك كفاءة في ذلك المجال (مخلوف، 2014، صفحة 04).

المبحث الثاني: ماهية تسيير الكفاءات

تعطي منظمات اليوم أهمية كبيرة للكفاءات في ظل التحولات التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية استقطابها، تنميتها والاحتفاظ بها حتى تتمكن من البقاء والتفوق على منافسيها، وذلك من خلال ما يعرف بتسيير الكفاءات الذي سنحاول إبراز مختلف الجوانب المتعلقة به في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات

الفرع الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

تتمثل عملية تسيير الكفاءات " في جذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو" (بوقرة و بن سالم، 2012، صفحة 30).

كما يمكن اعتبارها على " أنها التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، وتكييفه مع التطورات الحاصلة في محيط العمل" (خالدي، 2014، صفحة 315).

أو " القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيق (تدابير التنظيم) وهي عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية" (الحناوي و الصحن، 1999، صفحة 233).

ويقصد أيضا بتسيير الكفاءات " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام أو تطوير الكفاءات بطريقة مثل بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن" (شوشان و يجياوي، 2018، صفحة 315)، ولتحقيق تسيير الكفاءات بنجاح لا بد من تطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي، حيث نبحت من خلال تكامل عمودي عن كيفية تكيف الكفاءات بشرية مع مهمة المنظمة و رؤيتها، وكذا إستراتيجيتها، وتكون منظمة ومطورة تساهم في تحقيق مهمتها. ونبحت من خلال تكامل

أفقي عن تكييف مختلف أنشطة تسيير المورد البشري فيما بينها، حيث تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية (شوشان، 2018/2017، الصفحات 29-30).

وبناء على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن تسيير الكفاءات هو استعمال مختلف الوسائل والأدوات لاكتساب الأفراد الأكفاء والعمل على تطويرهم والاحتفاظ بهم، قصد تحسين وزيادة أدائهم وتحقيق الهدف الكلي للمنظمة". كما أنه يتميز بخصائص معينة يمكن تلخيصها في: (أبو القاسم، 2012، صفحة 100)

■ **تسيير الكفاءات عملية إستراتيجية:** اعتبار النشاطات المختلفة لتسيير الكفاءات ذات طابع استراتيجي، أي سعي الإدارة على استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فإنها بذلك تمارس عملاً استراتيجياً يمكن القول عنه إنه ذو بعد طويل المدى.

■ **تسيير الكفاءات عملية ذات طابع عملي:** لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحت، بل تمارس هذه الإدارة نشاطها اعتماداً على الكثير من العلوم، وذلك للوصول إلى أنجع السبل الواقعية والمنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة.

■ **تسيير الكفاءات أداة لاتخاذ القرارات:** إن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال الموارد بصورة فعالة، فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة.

■ **تسيير الكفاءات تعتبر الفرد ثروة وليس مجرد مورد:** حيث تعتبر المورد البشري بمثابة شريك استراتيجي للمنظمة تتعامل معه بصفة الراح، وبذلك يسعى لتعظيم العوائد ما دام يعمل بمنطق الشريك.

الفرع الثاني: أهداف تسيير الكفاءات

تهدف عملية تسيير الكفاءات في تعزيز مكانة المنظمة وضمان استمراريته وذلك من خلال: (مزبان و درويش، 2013، صفحة 43)

- وضع أسس عملية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- تحديد احتياجات المنظمة الحالية من اليد العاملة، وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتحسين إستراتيجيتها.
- تنمية قدرات الكفاءات من خلال التكوين المستمر.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم لها.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- متابعة مسار الأفراد وخلق مناخ تنظيمي اجتماعي لهم وتحسينه بصفة دائمة.

المطلب الثاني: مراحل وأدوات تسيير الكفاءات

الفرع الأول: مراحل تسيير الكفاءات

تعد تسيير الكفاءات الوسيلة الأنجع للحصول على الأداء الجيد بغية تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للكفاءات والعمل على تنميتها والحفاظة عليها، وتتلخص مراحل تسيير الكفاءات في:

أولاً: اكتساب الكفاءة:

تعد مرحلة أولية للحصول على أفراد ترغب المنظمة بضمهم لها لشغل وظيفة معينة وتتم من: (عبد اللطيف وآخرون، 2007، الصفحات 243-245)

- داخل المنظمة: تتمثل في الأفراد العاملين بالمنظمة أي من السوق الداخلي عن طريق النقل الداخلي، الترقية، الزملاء، مخزون المهارات.
- خارج المنظمة: تتمثل في الأفراد من خارج المنظمة أي السوق الخارجي واعتباره مصدراً أساسياً لتوفير الاحتياجات الوظيفية الحالية والمستقبلية من المورد البشري بالاعتماد على الإعلان، المدارس والجامعات، النقابات العمالية الطلبات الخاصة من الراغبين في العمل.

ثانياً: الاحتفاظ بالكفاءات:

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات ونجد دائماً أن أفضل الكفاءات هي أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصاً أكثر في الخارج بفضل قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، إذ تعمل المنظمة على إتباع مختلف الأساليب والطرق التي تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية من بينها تحسين المناخ التنظيمي، تحفيز الكفاءات سواء المادي " مكافآت تشجيعية، علاوات، ترقية " أو المعنوي " تحسين ظروف العمل، التوسع الوظيفي، المدح، الثناء ". (ثابت، 2017، صفحة 104)

ثالثاً: تطوير الكفاءات:

يعد تطوير الكفاءات نشاط شامل ومستمر لكل الكفاءات بالمنظمة بداية من الالتحاق بها، بهدف تنمية قدراتهم وتحسين أدائهم في العمل ومساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي. (يرقي، 2007، صفحة 94) فهو وسيلة لاكتشاف المهارات والطاقات الكامنة في المنظمة، وهدفا مهما لبقائها واستمرارها وتكيفها مع التغيرات الحاصلة في المهام والأنشطة حيث هناك عدة طرق لتنفيذها أهمها التدريب والتعلم. (عبد الصمد، 2008، صفحة 86)

- التدريب: هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين وصقل مهارات وقدرات الأفراد من أجل تحقيق أداء جيد.
- التعلم: يأتي كدعم لعملية التدريب ويهدف إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد لنجاح برامج التعلم يتوجب على المنظمة توفير الدعم المادي

والمعنوي وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه. (أزغدود، 2014، صفحة 81)

الفرع الثاني: أدوات تسيير الكفاءات

تتمثل أدوات تسيير الكفاءات في مجموع الأدوات التي تسمح بتشخيص إمكانيات المنظمة فيما يتعلق بعملية اعتماد منهج الكفاءات كأسلوب للتسيير والإدارة وتساعدتها في تنفيذه وتقييمه، ومن بين هذه الأدوات:

أ- أدوات العرض:

تمثل رؤية إجمالية حول مهام ووظائف المنظمة وتستخدم كدعامة للتسيير وأهم هذه الأدوات وأكثرها استعمالاً في تسيير الكفاءات هي: (بركاني و حفيظي، 2016/2015، الصفحات 62-63)

1. مرجع الكفاءات: تتمثل فيما يمتلكه الفرد (العامل) ويتحكم ويسيطر عليه من معارف، مهارات، مواصفات، السلوكيات الملائمة وموارد المحيط... إلخ وذلك للحصول على منصب أو وظيفة معينة.
2. البطاقة البيانية للمهن والوظائف: تسمح البطاقة البيانية للوظيفة بالحصول على رؤية إجمالية وقريبة لوظائف المنظمة ذات الكفاءات المشتركة، وتساعد على بيان المسار الوظيفي وتحديد مجموعة التغيرات وحركات التطور الممكنة، وأكثر من كل هذا هو القيام بالإعلان على مستوى المنظمة بأن شخص ما له الكفاءة والإمكانيات المبحوث عنها وهذا أقل تكلفة من توظيف خارجي.
3. حصيلة الكفاءات: تعتبر عملية فردية، هدفها القيام بتحديد وتحليل كفاءات الأفراد المهنية الوظيفية والشخصية إلى جانب سلوكياتهم ومحفزاتهم، وذلك لتحليل المسار الوظيفي.
4. محفظة الكفاءات: هي عبارة عن ملف المعارف والمهارات والكفاءات التي اكتسبها الفرد أثر تكوينه.

المطلب الثالث: مقاربات ومجالات تسيير الكفاءات

الفرع الأول: مقاربات تسيير الكفاءات

تعد الكفاءات مفهوم شامل ومهم لما فرضته عليها رهانات العولمة، إذ تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ومساهمتها في الانتقال من تسيير حافظة التكنولوجيا إلى تسيير حافظة الكفاءات وذلك وفق مقاربات تتمثل في:

أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات:

تمثل الكفاءات من وجهة المقاربة التسييرية القدرة على استغلال مجمل المعارف والخبرات المتراكمة عبر الزمن في ظل ظروف مهنية مختلفة، ومن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة، المهارة وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، وتوفير البيئة التنظيمية التي تمكنه من العمل بفعالية والرغبة في العمل. (رحيل، 2010، صفحة 29)

ثانيا: المقاربة العملية:

تكون الكفاءات من منظور المقاربة العملية وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا تمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية. (بن عيسى، 2004، الصفحات 69-70)

ثالثا: المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:

إن مفهوم الكفاءات بمنظور المقاربة الإستراتيجية يتضمن الكفاءات التي تعطي للمنظمة الميزة والمكانة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. فالكفاءات بهذا المعنى، تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- ✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين.
- ✓ يصعب تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.
- ✓ يصعب تعويضها بواسطة ابتكار طرف تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة. (هاملي، 2011، صفحة 54)

الفرع الثاني: مجالات تسيير الكفاءات

تستطيع المنظمة من خلال المجالات تحديد الكفاءات المطلوبة واللازمة من أجل استقطابها وجذبها وتقييمها، وكذا معرفة جوانب القوة والضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها، وكذا تحفيزها من خلال الرواتب المبنية على الكفاءات مما يساهم في مرونة وتأقلم المنظمة مع مختلف التغيرات التي تمر بها. وتتمثل مجالات تسيير الكفاءات في:

أولا: إعداد مواصفات الكفاءات البشرية:

يقوم هذا المجال على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف. وهناك عدة طرق لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل وكذا المهام والمسؤوليات والكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظات

في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، تحليل المذكرات، مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات، ومهما تكن الطريقة المستعملة، فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

✓ نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

✓ وصف مؤشرات السلوك من خلال الكفاءة (صوّلح، 2012، صفحة 102).

ثانيا: تقييم الكفاءات:

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب عن ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر أثناء عمليات التوظيف والترقية والتدريب وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، وذلك باستعمال أدوات وتقنيات تسييرية كالاختبارات المتعددة التي تقيس المعارف الذهنية والنفسية وتتم هذه العمليات المهيكلة في مستويات عديدة من طرف مهنيين مختصين لقياس القدرات، المهارات والمؤهلات الفردية. (قمبور و رقي، 2017، الصفحات 9-10).

ثالثا: تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، لذا يستوجب الأمر تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وتغييراته، لاسيما الأساسية منها نظرا لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق (منصوري و صوّلح، 2010، الصفحات 62-63). وهذا يتطلب استخدام أدوات حديثة منها (بوزناق، د.ت)، (صفحة 237):

1. التكوين المرتكز على الكفاءات: يستعمل هذا النوع من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات حيث يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل.

2. التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: حيث أن الكفاءات توضع محل المراقبة من طرف خبراء أي مدرّبين متخصصين في هذا المجال، في محاولة لفهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

رابعا: رواتب الكفاءات:

سابقا كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، وكانت مبنية على فكرة أن القدرات وتقديم الخدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤوليات الوظيفة، لكن هيكلة المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وبذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق والعمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات، وأعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم وقدراتهم في العمل، وهناك بعض العوامل المؤثرة على أجور العمال والمتمثلة في " الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الأفراد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة " (منصوري و صوّلح، 2010، الصفحات 64-65).

ويتوقع إرفاق الكفاءات في (قرواط، 2019، صفحة 88):

- ✓ الأجر القاعدي.
- ✓ الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال...).
- ✓ الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...).
- ✓ احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل... إلخ.

المطلب الرابع: متطلبات وعوائق تسيير الكفاءات

الفرع الأول: متطلبات تسيير الكفاءات

تعمل إدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل الموارد والكفاءات وحسن استغلالها وتنميتها وكذا تسييرها بتوفير بيئة عمل مناسبة ومرغوبة في الأداء، ولكي تستطيع تطبيق تسيير الكفاءات لابد لها من توفير جملة من الشروط والركائز تتمثل أهمها في (سلامة، 2014، الصفحات 89-90-91):

• اشتراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:

تقوم على اعتبار الفرد وكفاءته العامل الأساسي في تسيير الكفاءات وعلى أساسها يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم أن يشاركوا في تسيير المنظمة " المبادرة، اتخاذ القرارات..."، وهنا يلعب التحفيز دورًا فعالًا لتشجيع وحث العمال.

• إدخال تسيير الكفاءات ضمن إستراتيجية المنظمة:

يشكل تسيير الكفاءات أحد تطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في العمال الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير وقواعد المنظمة، وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات يساهم في إعطائها بعدا استراتيجيا أو أحد الأهداف الإستراتيجية.

• تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة:

أن تسيير الكفاءات يساعد المنظمة من خلال وسائله النظرية والتطبيقية على التكيف مع المحيط، من خلال معرفة ما تتوفر عليه المنظمة من كفاءات ومقارنتها مع الكفاءات اللازمة أو المطلوبة.

• اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة:

أكدت (Sandva Michel (1993 على أنه هناك ستة أنواع من المقاربات التي اعتمدت عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في: مقارنة الكفاءات المعرفية، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات وأخيراً مقارنة النشاطات.

وكل منظمة تعتمد على المقارنة التي تتماشى مع مفهوم الكفاءة بالنسبة لها، لهذا يجب أن يكون متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة وعلى هذا الأساس يتم بناء نموذج تسيير الكفاءات.

• نماذج تسيير الكفاءات:

تتمثل في اقتراح David Duboi عدد من المعايير لوضع نموذج لتسيير الكفاءة وهي:

- نماذج الكفاءات التي تتيح عن عمليات البحث والتطوير يجب أن تتلاءم مع الأهداف المحددة وكذا الإدارية للتنظيم.
- اندماج الكفاءات مع إستراتيجية وأهداف المنظمة.
- مساعدة أرباب العمل على جلب الأفراد ذوي الكفاءات النادرة والمنفردة ذات الاستقطاب الصعب والمكلف.
- إعداد شكل الكفاءات الملائمة لتولي المناصب والمهام الموكلة لها.
- تسمح بالرقابة، الإتقان، التطوير المتواصل لأشكال الكفاءة.
- مساعدة المنظمات على تصنيف الكفاءات من أجل إعداد الأجور وتسيير المردود.

الفرع الثاني: عوائق تسيير الكفاءات

إن عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات في المنظمة يؤدي لظهور مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية تسييرها منها: (حريق، 2016، صفحة 53)

- عدم تناسق بين الكفاءات التي تحتاجها المنظمة باكتساب كفاءات غير ملائمة دون دراية واضحة للأهداف والاستراتيجيات.
- تسبب الكفاءات الباهظة تكاليف تفوق قدرة المنظمة وصعوبة في تسييرها.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها.
- لا تضيف أي نتيجة إيجابية في المنظمة بل العكس قد تؤدي إلى خلق نزاعات داخلها.

المبحث الثالث: تسيير الكفاءات والتسويق الداخلي

يلعب التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات دورا مهما وأساسيا في مواجهة المنظمة لمختلف التطورات والتغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي، وكذا المساهمة في ضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها. ومن خلال ما تم عرضه عن كلا المفهومين يتضح لنا وجود علاقة بينهما على الرغم من ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة (على حسب ما توفر لنا من دراسات)، والتي سنحاول توضيحها في هذا المبحث من خلال معرفة أثر عناصر مزيج التسويق الداخلي على تسيير الكفاءات.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات والمنتج الداخلي

الفرع الأول: ماهية المنتج الداخلي

يمثل المنتج الداخلي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين يتم قبوله في المنظمة (بلعايد، 2019، صفحة 904)، فهو مجموع القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى

برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين (مطاحن، 2009، صفحة 20). كما هو نتاج لخطوتين أساسيتين:

❖ تحليل الوظيفة التي يمكن تجزئة مكوناتها إلى:

▪ تحديد مواصفات الوظيفة.

▪ تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

❖ الدمج بين مواصفات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة والتي تعبر عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي. (محموي، 2009/2010، صفحة 35)

بالإضافة إلى ما سبق، هناك من يعرفه من خلال مستويين، حيث يمثل على المستوى الاستراتيجي القيم والسلوكيات لنجاح الخطط الإستراتيجية التسويقية، ويعبر على المستوى التكتيكي عن معايير الأداء الجديدة والطرق الحديثة للتعامل مع الزبائن.

ولالإشارة، فإن اعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب، بل من منظور الموظفين والمكاسب التي يتوقعونها أو ينتظرونها من الوظيفة أيضا تماشيا مع متطلبات البيئة التي تعمل بها المنظمة (مباركية، 2016، صفحة 19).

الفرع الثاني: أثر المنتج الداخلي على تسيير الكفاءات

يعتبر المنتج الداخلي بكل مكوناته (المهام، الواجبات، المنافع والامتيازات) من أكثر عناصر المزيج التسويقي قدرة على تسيير الكفاءات بجميع أبعادها لاعتبارات عدة منها: (هرشة، 2019، صفحة 70)

✓ أن الوظيفة تسمح بتحديد آليات التفاعل مما يساعد في عملية تطوير الكفاءات داخل المنظمة.

✓ أن الوظيفة تؤثر في تدفق المعلومات التي تحتاج إليها عمليات تسيير الكفاءات.

✓ أن الوظيفة تملك القدرة على تلبية احتياجات وطموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظيفة، وبالتالي على إمكانية المحافظة على الكفاءات داخل المنظمة.

وعليه، فإن المنظمة التي تسوق منتجها (الوظيفة) بشكل جيد، يسهل عليها عملية جذب وتحفيز الكفاءات وكذا الاحتفاظ بهم.

المطلب الثاني: تسيير الكفاءات والترويج الداخلي

الفرع الأول: ماهية الترويج الداخلي

يتعلق الترويج الداخلي بالاتصالات داخل المنظمة ونقل ومشاركة المعلومات وتبادل الآراء بفعالية بين الموظفين، وذلك بهدف إيضاح إستراتيجية وأهداف المنظمة للموظفين وتمكينهم من فهم كيف تتناسب وظائفهم مع عملية تنفيذ برامج التسويق وتعزيز المعرفة والوعي لديها (هباز و جمام، 2002، صفحة 362). معنى ذلك،

أن الترويج الداخلي يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف والمتمثلة في الهدف الإخباري، الهدف الإقناعي والهدف التذكيري، وذلك من خلال: (محموي، 2009/2010، صفحة 41)

- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
 - أهداف المنظمة وبرامجها واستراتيجياتها.
 - مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.
 - توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة لتببيتها.
- ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية:
- **الاتصال الداخلي:** يتمثل في شبكة العمل التي يمكن من خلالها توفير وجمع وانتقال المعلومات للموظفين، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال وإسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين (ابوبكر، 2015، صفحة 15).
 - **التحفيز:** يتمثل في مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية للعامل وتؤثر على سلوكه وتصرفاته بما يخدم الهدف الكلي للمنظمة. (خطابت و خلف، 2019، صفحة 234)
 - **التمكين:** وهو زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ القرارات ومواجهة المشاكل التي تعترض أدائهم. (عجيلة و بن جروة، 2020، صفحة 228)

الفرع الثاني: أثر الترويج الداخلي على تسيير الكفاءات

يهدف نظام الحوافز إلى زيادة كفاءات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً من خلال تحريك دافعيتهم والتصريح بما يمتلكونه من معارف ومهارات وأفكار إبداعية تزيد من ثقتهم وتحقق النجاح في الأداء (قرواط، 2019، صفحة 89) حيث أن لم يكن للكفاءة حافز كافي لاتجاهاتها فإنها ستغادر المنظمة وهذا قد يعرضها للفشل. ولكي تتجنب المنظمة ذلك عليها أن تخلق تأثيراً إيجابياً في أذهان الكفاءة بالترويج لشعار التسويق الداخلي الذي يرى بان المورد البشري له أولوية في المنظمة من ناحية الاهتمام به والتعامل معه بناء على تقديم ما يلي حاجاته ويسهم في تحقيق رضاه وخلق جو المنافسة الإيجابية بين الموارد ومنحها مكافآت وذلك لتضمن المحافظة عليها. (بن ساهل و عبود، 2018، صفحة 159)

أما التمكين فيعد أسلوب إداري يهدف إلى تحقيق رضا العاملين والمحافظة عليهم، وذلك بتوسيع صلاحياتهم وإثراء معلوماتهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في مختلف الظروف، والمساهمة في إطلاق طاقات الإبداع والابتكار لديهم وعدم ربطهم بالإجراءات غير المرنة بهدف رفع مستوى أدائهم وتوفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل ومواجهة المشكلات، وكذا خلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين (موفق و سعودي، 2017، الصفحات 388-389).

بالإضافة إلى ما سبق، فإن نجاح أو فشل عملية تسيير الكفاءات يعتمد على نجاعة نظام الاتصال الداخلي المتبع بالمنظمة لأنه يعد الشريان الذي تتدفق من خلاله جميع المعلومات والمعارف في المنظمة، وبالتالي فمساهمته ضرورية وأكيدة شريطة توفير قنوات الاتصال المفتوحة رأسياً وأفقياً، مع إيجاد آلية للتغذية العكسية، الأمر الذي يحقق حسن اختيار أفضل البدائل والوصول إلى أرشد القرارات وكذا التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وإيصال حاجاتهم ورغباتهم للآخرين ومساعدتهم في إنجاز أعمالهم على أحسن وجه من خلال التدفق المنظم للمعلومات والأفكار بينهم وكذا خلق جو من الاحترام والود داخل المنظمة (شايب، 2014، الصفحات 36-37). وهنا يؤكد كلمبيري وبيرشورمان إلى أن جذب وتحفيز الكفاءات لا يجدي نفعاً إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجدياً إلا بالاتصال الداخلي.

المطلب الثالث: تسيير الكفاءات والتوزيع الداخلي

الفرع الأول: ماهية التوزيع الداخلي (بيئة العمل)

يشير مفهوم التوزيع الداخلي إلى مكان أو مقر العمل الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته (قحموش، 2017، صفحة 147) بحيث يتجسد في تسهيل حركة المورد البشري من وإلى مكان عمله لإيضاح ما يتناسب مع وظائفه وأنشطته، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتكون تجهيزات ومعدات العمل متواجدة بالشكل الذي يضمن الحركة المرنة في أداء المهام (بن ساهل و عبود ، 2018، صفحة 78). كما أن هناك من يراه المكان الذي يستعمل لتوصيل المنتجات للمستعمل النهائي وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، حيث يشمل:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
- البيئة المادية التي تضم قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض الإجراءات الواجب تنفيذها من خلال وسيط مثل وكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام الإجراءات المطلوبة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين (قحموش و حويوي، 2018، صفحة 11).

الفرع الثاني: أثر التوزيع الداخلي على تسيير الكفاءات

تعد بيئة العمل وسيلة للحصول على أفضل الأفراد، ومصدر الرعاية والخدمات عالية الجودة للعاملين الذين يشجعهم على الاستمرارية والبقاء وتقديم الأفضل بما يخدم أهداف المنظمة، حيث أن تصميم مكان العمل وتوفير مناخ ملائم السائد بكل ما يحتويه من موارد وأدوات له أثر عميق وإيجابي على سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين بالمنظمة، وكذا على ولائهم وبقائهم فيها من خلال:

- القدرة على اكتساب المعارف والخبرات ودفع العاملين للتفكير والإبداع وإيجاد أفكار وأساليب جديدة للتعامل مع مختلف التحديات التي تواجه المنظمة (بن يحيى، 2019، الصفحات 204-205).

المطلب الرابع: تسيير الكفاءات والسعر الداخلي

الفرع الأول: ماهية السعر الداخلي (الالتزام)

يشير السعر الداخلي إلى التكلفة النفسية للتخلي عن الأساليب القديمة والاعتماد على أساليب جديدة في العمل، " أي تكلفة الفرصة " (بلحمير، 2016، صفحة 108)، يمكن أن يعبر عن الالتزام في العمل وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد هو الجهد البدني والذهني فقط لان المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها، إذ يمكن أن نجد فرد يقوم بأداء مهامه وواجباته وي بذل الجهد المطلوب منه ولكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له. لذلك، كأساس التبادل بين المنظمة والموظف هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الآخر، ومن هذا المنطلق يعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها العامل هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به العامل نتيجة انتمائه للمنظمة وكقيمة يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها (جنادي، 2016، صفحة 47).

الفرع الثاني: أثر السعر الداخلي على تسيير الكفاءات

أن نجاح أي منظمة يرتبط بزيادة إنتاجيتها ومدى تحقيقها لأهدافها، وهذا يعتمد على كفاءة أفرادها وقوة أدائهم، إذ أن العاملون الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام في بيئات أعمالهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حبهم وحماسهم للعمل، لذا فإن الالتزام التنظيمي يساهم في خلق بيئة مساعدة على تسيير الكفاءات إذ يعتبر قوة مؤثرة توجه العاملين وتحدد سلوكهم وتحفزهم على الخلق والإبداع وذلك من خلال آثاره الإيجابية والمتمثلة في:

- زيادة الرغبة لدى الكفاءات للاستمرار في العمل والميل للبقاء بالمنظمة.
- انخفاض معدل دوران العمل والغياب مما ينعكس إيجابا على تحقيق التطور والازدهار للمنظمة.
- يساعد في تدريب الكفاءات وتطويرهم.
- زيادة فعالية الجماعات وتماسكها مما يؤثر على استقرار الكفاءات وتنميتها (طالب، 2018، الصفحات 267-269).

- أن الأفراد العاملين الذين يمتازون بدرجة عالية من الالتزام يتصفون بالولاء للمنظمة، وهذا بدوره يساهم في استقطاب أفراد جدد ذوي كفاءات عالية للمنظمة وزيادة فاعليتها.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اكتساب موظفين جدد ذوي كفاءات عالية. (بوقندورة و ابرييم، 2019، صفحة 90)

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل، يمكن القول إنه منذ أن فرض موضوع الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية ابتداءً من سنوات 80 و90 عرف اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والممارسين بحيث أعطى عدة تصورات وأدوات قياس جديدة ساهمت في تحديد مفاهيم المنظمة في محيط يتسم بالدور الاقتصادي المتزايد للمعرفة. وأهم ما تمخض عن ظهور الكفاءات هو تكريس نموذج جديد لتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي، يعرف بتسيير الكفاءات الموجهة للفاعلين في المنظمة من أجل تطوير قدرات العمل والتكيف في وضعيات مختلفة، وذلك لضمان التميز التنافسي والاستمرارية في المحيط الحالي.

كما تمثلت خلاصة الفصل، في أن التسويق الداخلي يعد آلية فعالة تساعد على تطبيق هذا النموذج والتي تجعل منه كمنظومة تسييرية تستهدف نجاح منظمة التي تعتمد، غير أن هذه الخلاصة لن تكتمل صحتها ما لم تختبر على أرض الواقع الذي سنعمل على إيضاحه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة
والتنمية الريفية وكالة بسكرة

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم التطرية الخاصة بالتسويق الداخلي وتسيير الكفاءات، سيتم في هذا الفصل إسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة حيث تم جمع المعلومات بواسطة أداة استمارة وإعدادها وتوزيعها على عينة البحث قصد تشخيص مستوى كل من التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات في البنك ومعرفة أثر التسويق الداخلي في تعزيز هذا الأخير.

وعليه، سيكون الفصل مقسما إلى ثلاث المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: مدخل عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وكذا بالاستقلال في التسيير وهو بنك تجاري يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفق شروط معينة كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر مقارنة مع الهيئات الأخرى حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983م إلى حوالي 283 وكالة و33 فرع سنة 2011 كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى ويختلف حجم القروض الممنوحة من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية التشكيلة البشرية في صنف البدر من طرف قاموس مجلة البنوك في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية والمركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف.

حيث إنه ينتمي إلى القطاع العمومي ويعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي ودعم الصناعات التقليدية والحرفية تم إنشائه بموجب مرسوم رقم 82 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري.

ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية تتميز بالشخصية المدنية والاستقلال المالي ويعد تاجرا في علاقاته مع الغير اعتبر بنك الفلاحة عند إنشائه وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الهادفة إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية المناطق الريفية، إذا فهو بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة وذلك بقصد تطوير الريف وتطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني، أن بنك الفلاحة يندرج تلقائيا في قائمة البنوك التجارية باعتباره مؤسسة مالية وطنية فهو يتميز بأنه في أن واحد بنك ودائع وبنك تنمية وهو يعطي امتيازاً للمهن الحرة الفلاحية والريفية بمنحها قروضا بشروط أسهل، ويقوم البنك على مجموعة من النشاطات أهمها نشاطات التمويل والنشاطات الاقتصادية التي تساهم في تمويل النشاط الفلاحي وكذا تقديم المساعدة لكل المؤسسات وتطوير قدرات وكفاءات الأفراد العاملين لتلبية رغبات المواطن من ناحية تقديم القروض وتمويل النشاطات الاقتصادية.

وتتمثل مهامه في:

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري من بينها فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا بهذا الشأن.
- مراقبة وتطابق التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة بها وهذا تحت حماية السلطات المعنية.
- تقديم المساعدة المالية للمهن الفلاحية والمهن المرتبطة بأعمالها وأعمال الهياكل الصناعية والتجارية.
- تمويل عمليات الاكتتاب والتجارة والتجار وشراء السجلات الخاصة بالعمليات الفلاحية والحرفية والزراعية.

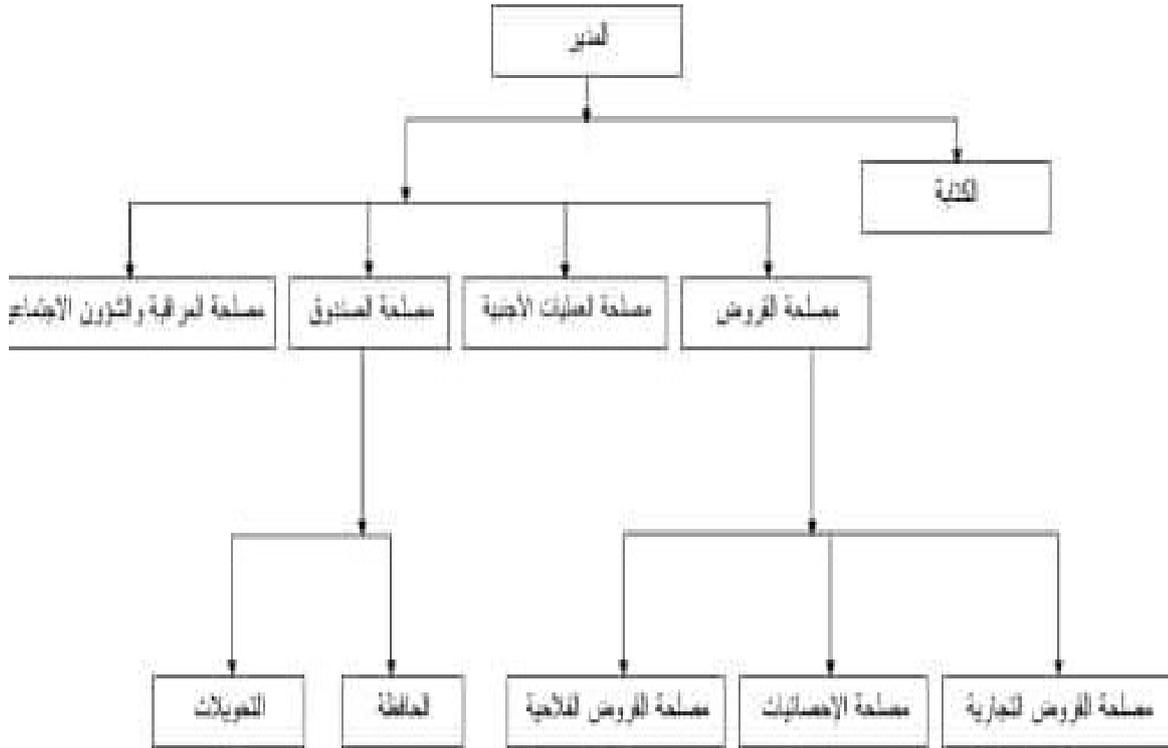
المطلب الثاني: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة بسكرة

تأسست وكالة بسكرة بدر في مارس 1982 تزامنا مع تأسيس البنك ويقع مقرها وسط مدينة بسكرة تشغل الوكالة 33عاملا تعتمد على خبراتهم ومؤهلاتهم ويوم البنك بتكوين وتدريب العمال وهذا لزيادة خبراتهم وكذا كفاءتهم في التعامل مع التحديث الجاري في البنك وتعمل وكالة بسكرة تحت إشراف ورقابة المديرية الجمهورية للاستغلال.

عمدت وكالة بدر بسكرة ابتداءً من 2004 من إدراج مفهوم للتعامل مع زبائنها ويتمثل هذا المفهوم في بلورة وظيفة أساسية إلا وهي وظيفة خدمة الزبون والتي تجسدت في مفهوم البنك فلقد مكن هذا المفهوم من اعتماد طريقة جديدة بالنسبة للوكالة بخصوص خدمة الزبون, نجد مبتغاها في إلغاء نظرية الصفوف هذا ما مكن من الرفع في أداء الخدمة المصرفية في الوكالة كما سمح مفهوم البنك من إعادة تهيئة مظهر الوكالة وترقية الصورة التجارية له حيث تهدف الوكالة من خلال هذا المفهوم إلى تنمية العلاقة المتواجدة بينها وبين المستهلك المصرفي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- بسكرة

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية- بسكرة



المصدر: وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة

يتضح من الشكل رقم 07 أن الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة يضم المصالح التالية:

- **المدير:** وهو الذي يقوم بتسيير الوكالة وصاحب القرار ويساعده في ذلك نائب المدير.
 - **مصلحة القروض:** وتختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها، كما تتولى دراسة ملفات طلبات القروض وتقديمها حسب المبالغ إلى لجنة القروض وهي اللجنة الوحيدة في هذا البنك بسكرة حيث تقوم بقبول أو رفض هذه القروض وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:
 - فرع القروض الفلاحية وهو متخصص في منح القروض الفلاحية.
 - فرع القروض التجارية: وهو مكلف بجميع القروض التجارية بأنواعها.
 - فرع الإحصائيات: وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية والشهرية المتعلقة بالقروض الممنوحة.
 - **مصلحة الصندوق:** وتتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية:
 - ✓ فتح الحسابات للعملاء.
 - ✓ قبول الودائع.
 - ✓ إجراء عمليات السحب والدفع على الحسابات.
- وتتم عملية الدفع والسحب بشبايك خاصة، أما هذه المصلحة فهي تضم فرعين:
- أ. **فرع الحافظة:** ويتولى المهام التالية:
- خصم الأوراق التجارية للعملاء.
 - عملية المقاصة: وتتم هذه العملية في غرفة مقاصة البنك المركزي، أين تتم عملية التقاص بشيكات مختلف البنوك.
- ب. **فرع التحويلات:** يعمل هذا الفرع على التحويلات المختلفة من حساب لآخر لصالح عملاء البنك.
- **مصلحة العمليات الأجنبية:** تختص هذه المصلحة بالعمليات التالية:
 - وتسهر مصالح التسيير على التعريف بالبنك داخليا وخارجيا.
 - ضمان تطبيق كل التعليمات الصارمة في جميع الهياكل.
 - اكتشاف الأخطاء وتقييمها في المستقبل.
 - تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية باستعمال الوسائل المتطورة.
 - القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد، وذلك بفتح اعتماد مستندي أو التحصيل المستندي.
 - القيام بعمليات التوطين المصرفي:
 - ✓ التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج.
 - ✓ إجراء الإحصائيات المختلفة المتعلقة بالعمليات الأجنبية إضافة إلى مراجعة وتصفية الحسابات.

▪ **مصلحة المراقبة والأمور الإدارية:** تهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية:

- الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة وكذا الدورات المنتظمة لأجلهم.
 - الأمن والأرشيف.
 - الإعلانات: الاحتياجات والدعوات وغيرها من المهام الأخرى.
- ونجد أيضا:

1. **مصالح الاستغلال:** تعمل هذه المصالح على تسيير موارد البنك والمحافظة عليها وعموما تقوم هذه المصالح بـ:

- جمع الموارد وتوزيع القروض وتحصيل المستحقات من الزبائن.
- دراسة كل الإجراءات القانونية التي يمكن أن تربط الزبون بالبنك.
- جلب أكبر عدد ممكن من المردودية للبنك.
- تسيير الموارد واستخدامات البنك.
- الحماية والمحافظة على فوائد وصورة ومكانة البنك.

2. **مصالح الزبون:** تهدف هذه المصالح أساسا لخدمة الزبون وتلبية مختلف متطلباته وعموما تقوم هذه المصالح بـ:

- تسيير عمليات الأوراق التجارية والأوراق المالية.
- التحويلات لصالح الزبون.
- ترقية وتطوير الخدمات المقدمة للزبائن باستمرار.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تتطلب دراسة ظاهرة ما توفر بيانات ضرورية عليها لتساعد الباحث للوصول إلى نتائج وحقائق معقولة، لذا سيتم في هذا المبحث تحديد منهجية إجراء الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع وعينة البحث، نموذج وفرضيات الدراسة، وكذا أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يمثل المنهج " الطريقة التي يعتمدها الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج معينة " (عليان و غنيم، 2000، صفحة 33)، وتختلف مناهج البحث المتبعة باختلاف طبيعة المواضيع والأهداف التي ترمي إليها. ونظرا لطبيعة الموضوع الحالي فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة ويسهم في وصفها وصفا دقيقا ، ويوضح خصائصها عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها (ابراهيم، 2000، صفحة 133). وهناك العديد من أساليب البحث العلمي التي يتضمنها المنهج الوصفي منها أسلوب دراسة الحالة الذي تم اختياره لإجراء هذه الدراسة، والذي يوفر البيانات الأولية اللازمة عن الفرد أو المنظمة المراد دراستها.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

تمثلت الدراسة الميدانية في:

- **المجال البشري:** أجريت الدراسة الميدانية على الإطارات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة.
- **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة التي تقع داخل المدينة وهذا لتحديد أثر التسويق الداخلي على تسيير الكفاءات.
- **المجال الزمني:** ويعبر عن الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث في جمع وتحصيل المعلومات، وهنا تمت الدراسة الحالية في 08-09-2020.
- **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على معرفة ما مدى توفر عناصر المزيج التسويقي وكذا تطبيق تسيير الكفاءات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة إضافة إلى أثر هذا المزيج على تسيير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و الأساليب الاحصائية

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد(راشد و ابو زيد، صفحة 12). وبناء على مشكلة الدراسة و أهدافها ، فإن مجتمع الدراسة تمثل في جميع اطارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ، والبالغ عددهم 33 فردا، فهم يمثلون الفئة الأقدر على التجاوب مع أداة المستخدمة للقياس بموضوعية و بسهولة. وقد تم جمع بيانات الدراسة بالتطبيق على جميع المفردات التي تشكل المجتمع حيث تم توزيع 33 استبانة واسترجع منها 32 استبانة أي بنسبة 96% ولم يتم استبعاد أي واحدة منها بسبب صلاحيتها للتحليل الإحصائي. وقد استخرجت التكرارات والنسب لوصف المستجوبين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (01): الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	53,1%
	أنثى	15	46,9%
	المجموع	32	100
العمر	أقل من 25 سنة	3	9,4%
	من 25 إلى 34 سنة	16	50,0%
	من 35 إلى 44 سنة	11	34%
	من 45 سنة فأكثر	2	6,3%

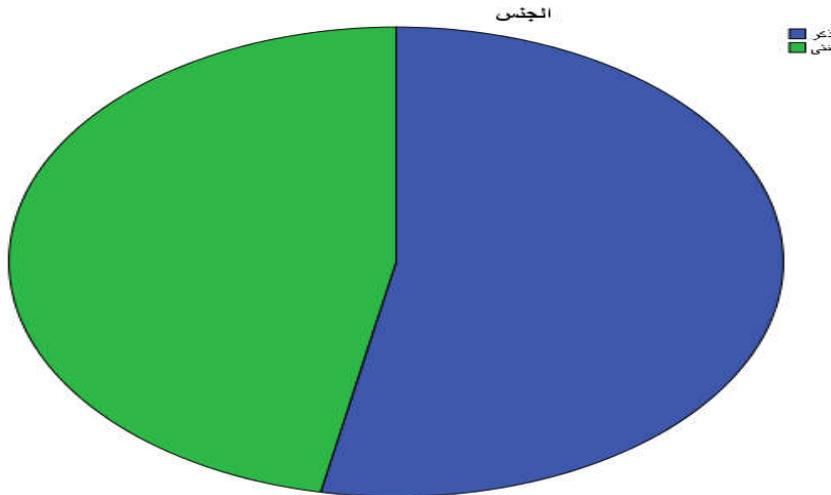
100	32	المجموع	
0	0	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي
%53,1	17	ليسانس	
0	0	مهندس	
%34,4	11	ماستر ماجستير فأكثر	
%12,5	4	تقني سامي	
100	32	المجموع	
%31,3	10	أقل من 5 سنوات	
%40,6	13	من 5 إلى 09 سنوات	
%18,8	6	من 10 إلى 14 سنة	
%6,3	2	من 15 إلى 19 سنة	
%3,1	1	من 20 سنة فأكثر	
100	32	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

- متغير الجنس: يبين الجدول أن غالبية المبحوثين ذكور حيث بلغ عددهم 17 بنسبة %53,1 في حين بلغ عدد الإناث 15 بنسبة %48,9 من مجموع أفراد عينة البحث.

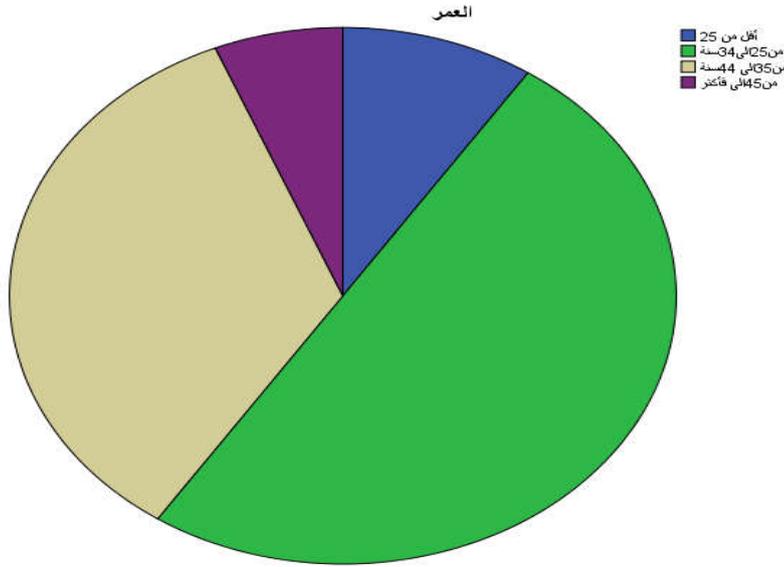
الشكل رقم (08): الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- **متغير العمر:** نلاحظ من الجدول أن فئة من 25 إلى 34 سنة بلغت أعلى نسبة 50% من أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة بنسبة 34,4%, ثم الفئة الواقعة في مجال أقل من 25 سنة بنسبة 9,5% في حين تراوحت الفئة العمرية من 45 سنة فأكثر بنسبة 6,3% وهذا يعني أن أغلبية الإطارات من فئة الشباب.

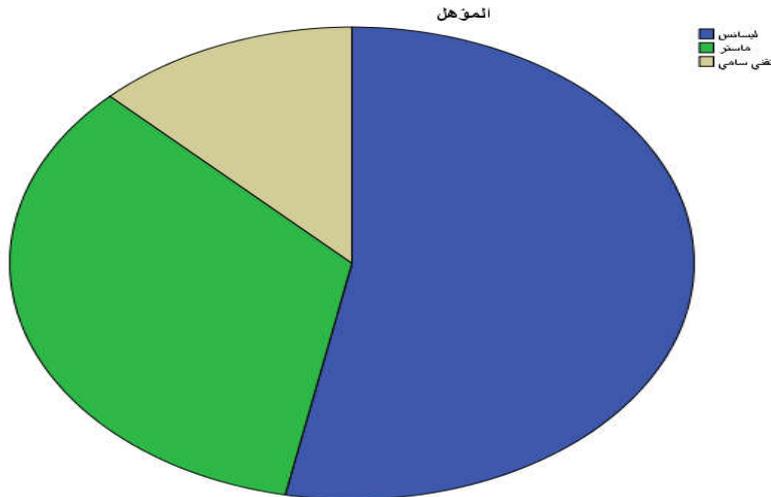
الشكل رقم (09): الدائرة النسبية لمتغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- **متغير المؤهل العلمي:** من خلال الجدول نجد أن معظم المبحوثين حاملين ليسانس بنسبة 53,1% يليها حاملين شهادة الماستر (الماجستير) بنسبة 34,4% في حين يليها تقني سامي بنسبة 12,5% وهذا راجع إلى مجتمع الدراسة المتكون من الإطارات كما يدل على حرص المؤسسة على اكتساب الأفراد الكفاء ذات مؤهلات وقدرات عالية بما يتماشى وتحقيق أهدافها.

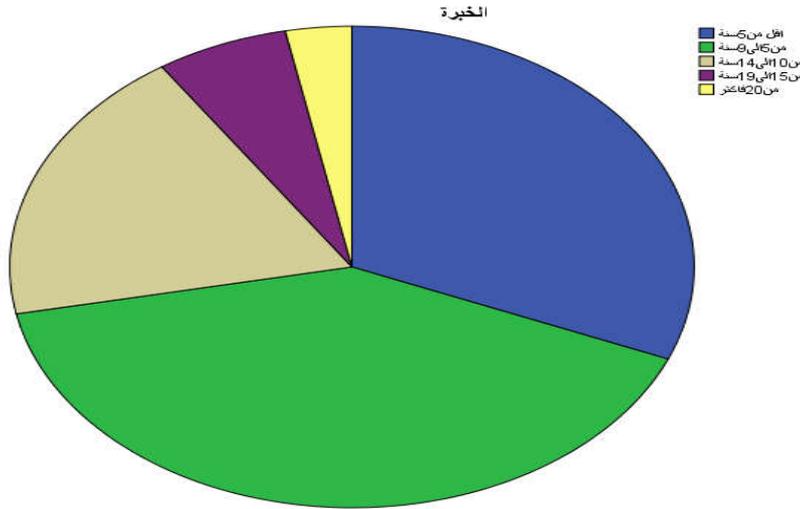
الشكل رقم (10): الدائرة النسبية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير سنوات الخبرة: يوضح الجدول أن أغلبية المبحوثين يمتلكون خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 40,6% في حين تليها ذوي الخبرة الأقل من 5 سنة بنسبة 31,3 , ثم ذوي الخبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 18,8% , ثم ذوي الخبرة الأقل من 15 إلى 19 سنة بنسبة 6,3% وأخيرا من 20 سنة أكثر بنسبة 3,1%.

الشكل رقم (11): الدائرة النسبية لمتغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

تم استخدام البرنامج الإحصائي (Spss.V20) لأغراض إنجاز التحليل الإحصائي في هذا البحث لغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات البحثية وذلك باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي التي يوفرها البرنامج والمتمثلة في:

- جدول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لمبحوثي الدراسة والتي تبين لنا تكرار كل فئة ونسبتها إلى المجموع الكلي لأفراد عينة البحث.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات ودرجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات والمحاور حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف وتشتت الإجابات أفراد العينة نحو كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، كما إنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند التساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Gronbach) لقياس عبارات الاستمارة.
- الجذر التربيعي لألفا كرونباخ (Alpha Gronbach) لقياس مدى صدق العبارات.

- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation factor) (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لاختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

الفرع الأول: مكونات أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان الذي يعد الأسلوب الأنسب لاستخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها. وقد تم تقسيمه إلى:

✓ **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية وهي الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة

✓ **القسم الثاني:** وشمل عبارات متغيري الدراسة من خلال تقسيمه إلى محورين:

- **المحور الأول:** تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي حيث حددت أبعاده في المزيج التسويقي، والمتمثل في المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي. واشتمل على 19 عبارة موزعة كالتالي:

- من 1 إلى 4: تتعلق بالمنتج الداخلي.

- من 5 إلى 9: تتعلق بالسعر الداخلي.

- من 10 إلى 14: تتعلق بالتوزيع الداخلي.

- من 15 إلى 19: تتعلق بالترويج الداخلي.

- **المحور الثاني:** تمثل في تسيير الكفاءات، وتم قياسه من خلال مراحل المتتمثلة في (اكتساب الكفاءة، الاحتفاظ بالكفاءة، تطوير الكفاءة). كما اشتمل هذا المحور على 19 عبارة موزعة كالتالي:

- من 20 إلى 24: تعبر عن اكتساب الكفاءة.

- من 25 إلى 32: تعبر عن الحفاظ على الكفاءة.

- من 33 إلى 38: تعبر عن تطوير الكفاءة.

وقد تم استخدام سلم ريكارت الخماسي بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكارت الخماسي

لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

الجدول رقم (03): درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا اتفق تماما	1,79 - 1
لا اتفق	2,59 - 1,80
محايد	3,39 - 2,60
اتفق	4,19 - 3,40
اتفق تماما	5 - 4,20

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : صدق وثبات الأداة

- ✓ **الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة صلاحية الأداء بحيث يتم التأكد من مضمون فقراتها حتى تكون مفهومة، ومن أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على:
 - **الصدق الظاهري:** وهو التأكد من صدق الاستبيان ظاهريا حيث قمنا بعرضه على مجموعة من المحكمين وبناءا على ملاحظاتهم قمنا بتعديله أما بالإضافة أو الحذف. (انظر الملحق رقم 01)
 - **صدق المحك:** تم حسابه من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ " .
- ✓ **الثبات:** يعني مدى الوثوق من النتائج التي يحصل عليها من تطبيق الاختبار، حيث تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ بوصفه الأكثر شيوعا لتقدير التناسق الداخلي للمقياس. كما حدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.7 فما فوق.

والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الثبات والصدق لكل من متغيري الدراسة:

جدول رقم (04): تحليل الثبات لكل متغيري التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
تسيير الكفاءات	19	0,740	0,860

0,883	0,780	19	التسويق الداخلي
0,913	0,835	38	الاستثمار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمتغير تسيير الكفاءات يقدر بـ 0,740 وبمعامل صدق قدره 0,860 وهو مستوى مقبول بالنسبة لمقياس الثبات ألفا كرونباخ 0,70. في حين أن معامل الثبات لمتغير التسويق الداخلي 0,780 وبمعامل صدق قدره 0,883 وهو مستوى مقبول بالنسبة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ 0,70.

كما نجد أن معامل الثبات لأداة البحث الإجمالية يمثل 0,835 وهي أكبر من نسبة 0,7 وهي أيضا مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث وهذا ما يدل على الاتساق الداخلي للاستبانة ككل.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة واختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأخيرا مناقشة النتائج.

المطلب الأول: الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة

سيتم على مستوى هذا المطلب تشخيص متغيري النموذج من خلال عرض المؤشرات الأولية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: متغير التسويق الداخلي

يوضح الجدول التالي إجابات المبحوثين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة على أبعاد التسويق الداخلي.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات عينة البحث

عن عبارات محور التسويق الداخلي

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	المنتج الداخلي				
1	تمثل الوظيفة تأشيرة وبطاقة الانتماء إلى المنظمة	4,1250	1,07012	2	اتفق
2	الوظيفة التي اشغلها تشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية	3,5938	1,24069	4	اتفق
3	المهام والواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة وتحقيق أهدافها	4,7188	0,45680	1	اتفق تماما
4	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات والحاجات المادية والمعنوية لشاغلها	3,8750	0,97551	3	اتفق

اتفق	3	0,54739	3,6313	السعر الداخلي	
لا اتفق	4	0,98169	2,5625	5	تتبدل المؤسسة كافة الجهود والوسائل والإجراءات اللازمة من أجل أن أبقى في المؤسسة عدم الاستقالة والمغادرة إلى جهة أخرى
اتفق	3	0,93703	3,6562	6	الأهداف التي أسعى إليها تتوافق وتنسجم مع الأهداف المسطرة للمؤسسة
اتفق تماما	1	0,48256	4,3438	7	يمكن الالتزام بالمهام والواجبات الموكلة إلى وذلك للحصول على المنافع الضرورية
محايد	5	1,03517	3,3437	8	بقائي في المؤسسة ناتج عن رغبتي للعمل بها ولا أجد العمل في جهة أخرى
اتفق تماما	2	0,91581	4,2500	9	اشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها
اتفق	1	0,48722	4,1063	التوزيع الداخلي	
اتفق تماما	1	1,07763	4,2500	10	اعرف مهام وظيفتي جيدا واحرص على تقديم الأفضل
اتفق	4	1,11984	3,6875	11	اشعر بسعادة أثناء العمل لان الوظيفة التي اشغلها تتناسب مع مؤهلاتي ومستوى تأهيلي العلمي
اتفق	3	0,89578	4,1875	12	استفيد من دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لزيادة انجازاتي ومعارفي
اتفق	3	0,64446	4,1875	13	تبدل إدارة المؤسسة كافة الإجراءات والوسائل بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
اتفق تماما	2	0,65915	4,2188	14	توفر البيئة المادية الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي على أكمل وجه
اتفق	4	0,6119	3,6250	الترويج الداخلي	
لا اتفق	5	1,21773	2,4688	15	أنا على دراية تامة بأهداف والاستراتيجيات المسطرة للمؤسسة وطريقة تنفيذها
اتفق تماما	1	0,67202	4,5000	16	يسمح لي نظام اتصال المؤسسة بتوصيل المعلومات للموظفين لأداء مهامهم
اتفق	2	0,84660	4,1562	17	يشجعني نظام الحوافز والمكافآت على تقديم أداء جيد
اتفق	3	0,68906	4,0937	18	تحرص المؤسسة على تحفيزي من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن
محايد	4	1,27910	2,9062	19	تسمح المؤسسة لي في بعض الأحيان بالمشاركة في اتخاذ القرارات

				حل المشاكل
اتفق	0,42036	3,8487	التسويق الداخلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق عناصر التسويق الداخلي بلغ 3,8487 بانحراف معياري بلغ 0,42036. ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات الآراء تشير إلى "اتفق"، ما يدل على أن هناك نسبة اتفاق إيجابية إزاء متغير التسويق الداخلي. وقد جاءت عناصر المزيج مرتبة كما يلي:

- **التوزيع الداخلي:** يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 4,1063، بانحراف معياري قدره 0,48722، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن اتجاهات إجابات المستجوبين كانت إيجابية، كما أن الاتجاه نحو عباراته اتسمت كلها بالموافقة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3,6875 و4,2500 مما يدل على سعي البنك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا:

- اجتهاد إدارة البنك في توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وجعل متطلبات الوظيفة تتوافق والمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.

- سعي إدارة البنك في توضيح المهام والواجبات التي يجب أن يقوم بها الأفراد.

- مراعاة إدارة البنك أهمية التوافق بين متطلبات الوظيفة والمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.

- **المنتج الداخلي:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 4,0781 بانحراف معياري 0,59037. ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء المستجوبين تشير إلى "اتفق"، أما على مستوى عباراته فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 3,5938 و4,71883، ما يدل على أن إدارة البنك تسعى جاهدة في تصميم الوظيفة تتوافق مع احتياجات الأفراد العاملين بها. وعلى العموم فإن تحليل عبارات هذا البعد تتمثل في:

- اعتبار الوظيفة أساس انتماء الأفراد للمنظمة.

- حرص المؤسسة محل الدراسة في جعل الوظيفة تتوافق مع رغبة وحاجات موظفيها.

- قيام الموظفين بأداء المهام والواجبات الموكلة لهم على أكمل وجه سعيا لتحقيق أهداف البنك.

- **السعر الداخلي:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,6313 بانحراف معياري قدره 0,54739 ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء المستجوبين تشير إلى الموافقة، أما على مستوى عباراته فقد تنوعت بين موافق تماما وموافق ما عدا عبارة (8) جاءت في اتجاه محايد بمتوسط حسابي بلغ 3,3437 وهو أكبر من المستوى الفرضي (3).

وبتحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا مايلي:

- التزام الموظفين في الاندماج والاستمرار بالمؤسسة وتوافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة.
- حرص البنك على الاحتفاظ بموظفيها.

• **الترويج الداخلي:** يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد قدر بـ 3,6250 وبانحراف معياري بلغ 0,6119. ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لهذا البعد يشير إلى موافق كما أن إجابات المبحوثين على عبارات بعد الترويج الداخلي كانت أغلبها موافق حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين 2,9062 و 4,5000, باستثناء عبارة واحدة والمتعلقة بمشاركة المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات لحل المشاكل.

ومن خلال تحليل عبارة هذا البعد تبين لنا:

- وجود نظام اتصال فعال بالمؤسسة مما يسهل في عملية توصيل المعلومات للموظفين لأداء مهامهم.
- حرص البنك على تحفيز موظفيها لتقديم الأحسن من خلال نظام حوافز ومكافآت عادل.
- لا تشرك إدارة المؤسسة موظفيها في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشاكل.

الفرع الثاني: متغير تسيير الكفاءات

يوضح الجدول التالي إجابات المبحوثين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة على أبعاد تسيير

الكفاءات:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات تسيير

الكفاءات

الرقم	أبعاد تسيير الكفاءات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	اكتساب الكفاءات	3,5313	0,50446	3	اتفق
1	تعمل المؤسسة جاهدة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعرف ومهارات عالية	3,5312	0,94985	4	اتفق
2	تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (كالجامعات مكاتب العمل لاستقطاب أفضل الكفاءات	4,0625	0,35355	1	اتفق
3	تحتفظ المؤسسة بالموظفين القدامى للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم	3,6250	0,87067	3	اتفق
4	تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية	3,6563	0,90195	2	اتفق
5	تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب كفاءات من	2,7813	1,03906	5	محايد

				سوق العمل ومؤسسات منافسة	
اتفق	1	0,42330	3,8281	المحافظة على الكفاءات	
اتفق تماما	2	0,86544	4,3438	6	تسعى المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
اتفق	5	0,72887	3,7188	7	تضع إدارة المؤسسة كافة الوسائل والإجراءات للاحتفاظ بكفاءاتها
اتفق	6	0,94826	3,4375	8	تأخذ الإدارة بعين الاهتمام مختلف الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز
اتفق	3	0,35355	4,0625	9	يتم تقديم امتيازات جذابة وتنافسية للكفاءات الموجودة بالشركة
محايد	7	0,93109	3,3125	10	توفر الإدارة مختلف الوسائل والإمكانيات للموظفين الأكفاء لتطبيق معارفهم وتحقيق التميز والإبداع
اتفق	4	0,77707	3,9063	11	تشجع الإدارة الموظفين من خلال نظام حوافز ومكافآت عادل وفعال
محايد	8	0,95409	3,1563	12	تعمل المؤسسة على توظيف مواهب الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات
اتفق تماما	1	0,47093	4,6875	13	تعمل إدارة المؤسسة على بناء وغرس الثقة بموظفيها
اتفق	2	0,48009	3,7240	تطوير الكفاءات	
اتفق تماما	2	0,56796	4,5000	14	تعمل المؤسسة على رفع كفاءة موظفيها عن طريق ترقية أو نقلهم لمناصب أخرى
اتفق تماما	1	0,66524	4,5938	15	توفر المؤسسة نظام اتصال فعال لتبادل وتشارك الخبرات
لا اتفق	6	0,89578	2,1875	16	تعتمد المؤسسة على الإدارة التشاركية أي الاعتماد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات
اتفق	5	1,13592	3,2500	17	توفر المؤسسة برامج ودورات تكوينية بشكل مستمر
اتفق	3	0,59229	4,1875	18	تعمل المؤسسة على توفير بيئة محفزة على التعلم
اتفق	4	0,97551	3,6250	19	تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للكفاءات من أجل تحسين وتطوير أداءها
اتفق		0,34364	3,7171	تسيير الكفاءات	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تسيير الكفاءات بلغ 3,7171 بانحراف معياري 0,34364 ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "اتفق" مما يعني أن عملية تسيير الكفاءات تمارس بشكل مقبول بالبنك، وقد جاءت أبعادها مرتبة كالتالي:

• **المحافظة على الكفاءات:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,8281 بانحراف معياري قدره 0,42330، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات المبحوثين كانت نحو "اتفق"، وهذا يدل على حرص البنك على توفير كافة الوسائل والإجراءات للاحتفاظ بكفاءاته من خلال تقديم امتيازات جذابة وتنافسية للكفاءات الموجودة، ووضع نظام أجور وحوافز عادل، وكذا الأخذ بعين الاهتمام مختلف الجهود التي يبذلها الموظف الكفء والمتميز.

• **تطوير الكفاءات:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,7240 بانحراف معياري قدره 0,48009، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات المبحوثين تشير إلى "اتفق"، ما يدل على توافر هذا البعد بدرجة مقبولة في البنك، كما أن الاتجاه نحو عباراتها تراوحت ما بين الموافقة والموافقة تماما حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 2,1875 و4,5938. وبالتالي، فإن إدارة البنك تعي أهمية عملية تطوير الكفاءات وسعيها إلى تطبيقها من خلال توفير بيئة محفزة على التعلم، وتوفير برامج ودورات تكوينية بشكل مستمر وكذا الاعتماد على أنشطة النقل والترقية والتقييم من أجل تحسين أداء كفاءاتها.

• **اكتساب الكفاءات:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,5313 بانحراف معياري قدره 0,50446، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى "اتفق" ما يدل على توافر هذا البعد في البنك محل الدراسة. أما على مستوى عباراته فكلها اتجهت نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت بين 2,7813 و4,0625 ما عدى عبارة واحدة والمتمثلة في اعتماد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب كفاءات من سوق العمل ومؤسسات منافسة حيث كان الاتجاه لها هو محايد مما يعني عدم اتفاق الآراء حول هذه العبارة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر

الفرع الأول: الاختبارات القبلية

تتمثل في إجراء بعض الاختبارات لتطبيق تحليل انحدار الفرضيات وذلك من أجل ملائمة البيانات لافتراضات التحليل، وذلك على النحو التالي:

1- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة:

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقة.

الجدول رقم (07): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

		اكتساب الكفاءات	المحافظة على الكفاءات	تطوير الكفاءات	تسيير الكفاءات
المنتج الداخلي	معامل الارتباط	0,094	0,431	0,226	0,359
	مستوى الدلالة	0,607	0,14	0,215	0,043
السعر الداخلي	معامل الارتباط	0,092	0,462	0,304	0,410
	مستوى الدلالة	0,616	0,008	0,91	0,020
التوزيع الداخلي	معامل الارتباط	0,337	0,467	0,341	0,264
	مستوى الدلالة	0,059	0,007	0,056	0,145
الترويج الداخلي	معامل الارتباط	0,094	0,454	0,361	0,431
	مستوى الدلالة	0,610	0,009	0,042	0,014
التسويق الداخلي	معامل الارتباط	0,07	0,602	0,413	0,491
	مستوى الدلالة	0,968	0,000	0,19	0,004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Sps.v20

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0,05)، ** ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0,01).

- بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات 0,491 عند مستوى الدلالة 0,004، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومتوسط بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين المنتج الداخلي وتسيير الكفاءات 0,359 عند مستوى الدلالة 0,043، وهذا يشير إلى وجود ارتباط مقبول بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين السعر الداخلي وتسيير الكفاءات 0,410 عند مستوى الدلالة 0,020، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب ومقبول بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين التوزيع الداخلي وتسيير الكفاءات 0,264 عند مستوى الدلالة 0,145، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط بينهما.
- بلغ معامل الارتباط بين الترويج الداخلي وتسيير الكفاءات 0,431 عند مستوى الدلالة 0,014 وهذا يدل على وجود ارتباط متوسط بينهما.

2- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance), مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة 10 وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من 0.05 والجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (08): اختبار معامل التباين والتباين المستمر

المتغيرات	VIF	Tolerance
المنتج الداخلي	1,403	0,713
السعر الداخلي	1,843	0,543
التوزيع الداخلي	1,219	0,821
الترويج الداخلي	1,835	0,545

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع متغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1,843 و 1,219) وان اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,821 و 0,543) وهي أكبر من 0,05 ويعد مؤشرا على وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي، ومن أجل ذلك يجب أن تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10,-10)، بينما قيمة Skewners تكون محصورة بين (3,3-). وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي بمعامل Kurtosis وSkewners

المتغيرات والأبعاد	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Kurtosis		Skewners	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	إحصائيات	الخطأ المعياري
المنتج الداخلي	2,75	4,75	-0,628	0,809	-0,666	0,414
السعر الداخلي	2,20	4,60	0,906	0,809	-0,819	0,414
التوزيع الداخلي	3,00	4,80	-0,180	0,809	-0,483	0,414
الترويج الداخلي	2,40	4,60	-1,047	0,809	-0,083	0,414

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء Skewness كانت محصورة بين (-0,819, 0,083) ومعاملات التفلطح Kurtosis التي كانت محصورة بين (-0,180، 0,906). وبالتالي فإن بياناتنا تخضع للتوزيع الطبيعي.

4- اختبار صلاحية النموذج:

تم استخدام تحليل تباين الانحدار Analysis of variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ونتائجها تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,884	1	0,884	9,554	0,004
الخطأ	2,776	30	0,093		
المجموع	3,661	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول تبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F محسوبة 9,554 وبقية احتمالية 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

يمكن اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الأربعة من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع وهو تسيير الكفاءات ثم أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، ومن ثم بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم (11): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل وأبعاده على تسيير

الكفاءات

المتغير المستقل وأبعاده	R	R ²	F	مستوى الدلالة	الثابت α	B	T	مستوى الدلالة
المنتج الداخلي	0,359	0,129	4,448	0,43	2,864	0,209	2,109	0,043
السعر الداخلي	0,410	0,168	6,046	0,20	2,784	0,257	2,459	0,020
التوزيع الداخلي	0,262	0,069	2,218	0,147	2,957	0,185	1,489	0,147
الترويج الداخلي	0,431	0,186	6,839	0,14	2,839	0,242	2,615	0,014
التسويق الداخلي	0,491	0,242	9,554	0,004	2,171	0,402	3,091	0,004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

تعتبر النتائج الإحصائية الظاهرة في الجدول أعلاه على ما يلي:

- يرتبط المنتج الداخلي بتسيير الكفاءات بمقدار 0,359 كما إنه يفسر 12,9% من التغير في تسيير الكفاءات ويعد ذلك مقبولا بالاعتماد على قيمة T البالغة 2,109 بمستوى دلالة 0,043 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي وتسيير الكفاءات، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى.

ويمكن القول أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 4,448 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد، لذا يمكن عرض معالم النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 2,864 + 0,209 \text{ المنتج الداخلي}$$

- يرتبط بعد السعر الداخلي بتسيير الكفاءات بمقدار 0,410 حيث إنه يستطيع أن يفسر 16,8% من التغير الحاصل في تسيير الكفاءات. وبالاعتماد على قيمة T البالغة 2,459 بمستوى دلالة 0,020 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، فإن هذا يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين السعر الداخلي وتسيير الكفاءات، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 6,046 بمستوى دلالة أقل من المستوى المحدد. لذا يمكن عرض النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{تسيير الكفاءات} = 2,784 + 0,257 \text{ السعر الداخلي}$$

- يرتبط بعد التوزيع الداخلي بتسيير الكفاءات بمقدار قدره 0,262 ويفسر 06,9% من التغير الحاصل في تسيير الكفاءات. وبالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 1,489 بمستوى دلالة 0,147 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، فإن هذا يثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي وتسيير الكفاءات، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

- يرتبط بعد الترويج الداخلي بتسيير الكفاءات بمقدار قدره 0,431 حيث يستطيع أن يفسر 18,6% من التغير في تسيير الكفاءات، ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 2,615 بمستوى دلالة 0,014 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05. مما يدل على معنوية هذا البعد أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترويج وتسيير الكفاءات، وبالتالي نقبل الفرضية الرابعة.

$$\text{تسيير الكفاءات} = 2,839 + 0,242 \text{ الترويج الداخلي}$$

- يرتبط التسويق الداخلي بتسيير الكفاءات بمقدار قدره 0,491 كما إنه يستطيع أن يفسر 24,2% من التغير الذي يحدث في تسيير الكفاءات، وما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة 3,091 بمستوى دلالة 0,004 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05. ومنه وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

وما يؤكد ذلك أن النموذج للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 9,495 بمستوى دلالة أقل من المستوى المحدد، ويمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

تسيير الكفاءات = 2,171 + 0,402 التسويق الداخلي

- بناء وتقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:
يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر التسويق الداخلي على تسيير الكفاءات بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج كما يلي:

جدول رقم (12): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع

Modèle	Coefficients non standardisés		t	Sig.	F	Sig.	R	R ²
	A	Erreur standard						
1 (Constante) الترويج الداخلي	2,839	,340	8,340	,000				
	,242	,093	2,615	,014	6,839	,000	0,431	0,186

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

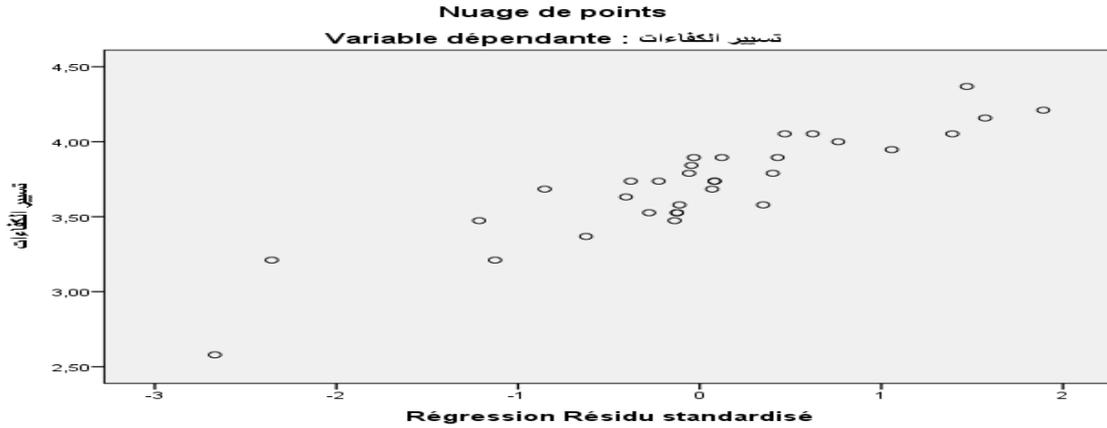
تبين من خلال الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج كل من المنتج الداخلي والسعر الداخلي والتوزيع الداخلي والاحتفاظ بالترويج الداخلي، لأنه يتضمن ارتباط خطي بنسبة 18,6% مع المتغير التابع حيث أن زيادة واحدة في مستوى الاهتمام بالترويج الداخلي تؤثر بمقدار 0,242 على تسيير الكفاءات، أما باقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها بالنموذج ستؤدي إلى وجود تسيير الكفاءات بمقدار 2,839، أي وجود حد أدنى من هذا الأخير في غياب المتغيرات المستقلة الأخرى، ويكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

تسيير الكفاءات = 2,839 + 0,242 الترويج الداخلي

والاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد تسيير الكفاءات تتمثل في التالي:

- مستوى معنوية النموذج: نلاحظ من خلال الجدول السابق أن F بلغت 6,839 بمستوى معنوية 0,000 وهو أقل من 0,05، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت متوسطة وفقا لقيمة R البالغة 0,186 وهذا يشير إلى أن 18,6% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار تجانس الخطي العشوائي: نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل منتظم، أي أن شكل الانتشار له نمط معين مما يعني أن التوزيعات منتظمة.

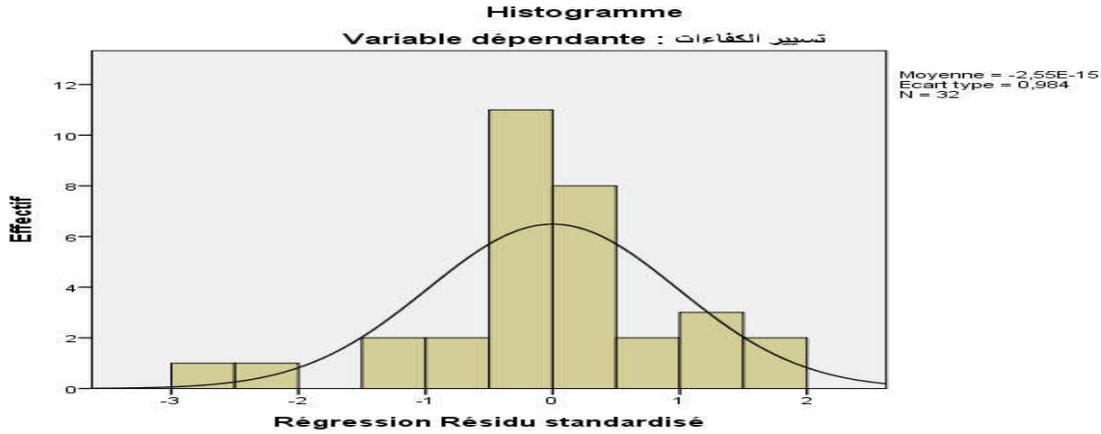
الشكل رقم (12): التمثيل البياني لتجانس الأخطاء العشوائية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية : يظهر المدرج التكراري التالي أن النقاط تتوزع داخل المجال (-2,2) مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (13): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

الفرع الأول: مناقشة نتائج الاستبيان

- أشارت نتائج الاستبيان أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي مقبول حيث بلغ 3,8487 وهذا يدل على أن البنك محل الدراسة يمارسه بشكل فعلي ومقبول، ويرجع ذلك في أن مفهوم التسويق الداخلي يكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة المقدمة من خلال إرضاء الموظفين ومنه تحقيق رضا الزبائن، وبالتالي ضرورة اهتمام البنك بموظفيها والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم والمحافظة عليهم. كما نلاحظ أن أكثر الأبعاد تحقيقا هو بعد التوزيع الداخلي ، ما يعكس اجتهاد إدارة البنك في توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين وجعل متطلبات الوظيفة

تتوافق والمؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة أما أقلها فتجد الترويج حيث تسجل أعلى معدلات الانحراف المعياري في أغلب عباراته معبرة بذلك عن تشتت الآراء و انقسامهم حول تواجهه

■ أشارت نتائج الاستبيان أن المتوسط الحسابي لتسيير الكفاءات بلغ 3,7171 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهو يؤكد على أن ادارة البنك محل الدراسة تمارس عملية تسيير الكفاءات بأبعادها بشكل إيجابي ومقبول، حيث نجد أن أكثر الأبعاد تحقيقا هو المحافظة على الكفاءات بمتوسط حسابي 3,8281 أي سعي لاستخدامها لمختلف الوسائل والإجراءات للحفاظ على موظفيها من خلال تشجيعهم وتحفيزهم باستخدام نظام حوافز ومكافآت عادل وفعال، أما أقلها فنجد بعد اكتساب الكفاءات بمتوسط حسابي 3,5313 مما يدل على اجتهاد إدارة البنك في استقطاب الكفاءات التي تتمتع بمعارف ومهارات عالية بالاعتماد على مختلف المصادر سواء الداخلية أو الخارجية.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

■ من خلال تحليل الفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات وبقيمة معامل تفسير ضعيف قدره 24,2%، ما يعني ذلك، أنه من الرغم من أن هناك ممارسة ضمنية وليست صريحة للتسويق الداخلي فإنه يعتبر من أحد المؤثرات في زيادة فرص تعزيز أسلوب تسيير الكفاءات، وذلك من خلال قدرته على اكتساب والتطوير والمحافظة على الكفاءات. وهي نتيجة تتوافق مع ما جاء في الجانب النظري.

■ أشارت نتائج الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي وتسيير الكفاءات وبمعامل تفسير قدره 12,9%، مما يدل على استخدام إدارة البنك كافة الوسائل والإجراءات في جعل الوظيفة تتوافق مع حاجات ورغبات موظفيها.

■ نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين السعر الداخلي وتسيير الكفاءات وبمعامل تفسير قدره 16,8%، وهذه نتيجة تتوافق مع المدركات المنخفضة للمبحوثين إزاء بعد السعر الداخلي الذي احتل المرتبة الثالثة حسب المتوسط الحسابي للمتغير، ما يعني ذلك أن عنصر الالتزام موجود لدى الأفراد على إدارة البنك أن تبذل جهودًا كافية للرفع منه لماله من تأثير على سلوكيات الأفراد على تطوير معارفهم ومهاراتهم وكذا تنمية روح الولاء لديهم من أجل المحافظة على المورد البشري.

■ دلت الفرضية الفرعية الثالثة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي وتسيير الكفاءات، وهي نتيجة لا تتوافق مع المدركات المرتفعة نحو بعد التوزيع الداخلي الذي احتل الترتيب الأول لأبعاد التسويق الداخلي، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى كون المبحوثين لم يأخذوا بيئة العمل بمنظار جدي، إذ نلاحظ أن أغلب عباراته كانت متفاوتة ومشتتة بالاستناد على قيمة الانحراف المعياري.

- أثبتت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترويج الداخلي وتسيير الكفاءات وبمعدل تفسير قدره %18,6، وهذا يثبت أن البنك محل الدراسة يحرص على تحفيز الموظفين من خلال عدة أساليب كالترقية، المكافآت، والاعتراف ببذل الجهود، وذلك من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن وكذا توفير نظام اتصال فعال يسمح بتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات، وتفويض مختلف الصلاحيات وحرية التصرف واتخاذ القرارات من خلال التمكين. كما أن ثبوت هذا البعد في النموذج الأفضل بالرغم من احتلاله الترتيب الأخير لأبعاد التسويق الداخلي، يحتم على إدارة البنك التركيز عليه وإثراءه وتعزيزه من أجل تطوير قدرات ومهارات موظفيها وكذا المحافظة عليهم ولتحقيق السير الحسن لمختلف عملياتها التنظيمية.

خلاصة الفصل الثالث:

تناولنا في هذا الفصل نشأة ومفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة بسكرة وكذا الهيكل الإداري لها، ولقد اعتمدنا في انجاز هذا العمل على الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات والتي قمنا بتصميمها وفق محورين: التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات، وقد تم توزيعها على عينة من الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة حيث كان الهدف منها الإجابة على إشكالية دراستنا والمتمثلة في " ما هو أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات "؛ وذلك بتطبيقها على ارض الواقع. وبعد استرجاع الاستمارة تم معالجتها وتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية، توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده الثلاث (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي) على تسيير الكفاءات بالبنك عند مستوى الدلالة 0,05.
- عدم وجود أثر للتوزيع الداخلي على تسيير الكفاءات بالبنك عند مستوى دلالة 0,05.

الخاتمة العامة

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة أحد المواضيع حدثت في تسيير الموارد البشرية، والمتثلة في " أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات"، حيث لم يحظى بالاهتمام الكافي من الدراسات الأكاديمية ولا باهتمام مختلف المنظمات خاصة على المستوى العربي، على الرغم في أنها تعتبر دعامة أساسية لارتقاء المنظمة وضمان مكانتها في ظل التحولات الجديدة والتحديات التي تواجهها. وبناء على ذلك تم وضع نموذج افتراضي يوضح الأثر الذي يحدثه التسويق الداخلي وتسيير الكفاءات وتطبيقه على بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة بسكرة-، وقد تم التأكد من صحة الافتراض بوجود أثر للتسويق الداخلي في تسيير الكفاءات، ومن ثم الخروج بمجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وكذا تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة واقتراح بحوث مستقبلية.

أولاً: النتائج النظرية:

- يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة وأحد المتطلبات الضرورية لنجاح المنظمة.
- يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة عمل محفزة للعمل تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- يعمل التسويق الداخلي على اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأهم وتوفير كل الوسائل والإجراءات لهم، بهدف توصيل الخدمة ذات جودة عالية للزبائن وخلق علاقات طيبة معهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة الوصول إليه.
- تعتبر الكفاءات من أهم عوامل التميز بالمنظمة، إذ تعد مصدر للنجاح والتفوق الذي يؤدي إلى خلق القيمة لها.
- يعد تسيير الكفاءات نظام هادف ومفيد، يقوم على وضع أسس علمية ومناسبة لجذب واكتساب وتطوير الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق هدف المؤسسة.
- نجاح المنظمة في تبني أسلوب تسيير الكفاءات ليس بالأمر الهين، بل يتطلب دراسة دقيقة وعميقة، وتفاعل كل من يعمل بها بشكل إيجابي
- تكمن مساهمة التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات من خلال توفر بيئة ملائمة على اكتساب وتنمية والمحافظة على الكفاءات.

ثانياً: النتائج التطبيقية:

توصلنا من خلال الدراسة إلى ما يلي:

- يمارس البنك التسويق الداخلي بأبعاده بشكل ضمني مقبول وليس صريح، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,8487 وفقاً لمقياس الدراسة.
- تهتم إدارة البنك بعملية تسيير الكفاءات (اكتساب تطوير المحافظة على الكفاءات) بشكل متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,7171.

- يملك التسويق الداخلي القدرة على تفسير التباين لتسيير الكفاءات، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع.
- يعد الترويج الداخلي من أهم أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة في تسيير الكفاءات وذلك استنادا إلى معامل التفسير R في النموذج الأفضل، مما يدل على أنه يمثل المصدر الأساسي للاهتمام بتسيير الكفاءات.
- لم تثبت معنوية كل من المنتج الداخلي السعر الداخلي التوزيع الداخلي في النموذج الأفضل على الرغم من آراء الباحثين الإيجابية اتجاههم.

ثالثا: التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والمتمثلة في:
- توفير كافة الوسائل والإجراءات لبقاء الفرد العامل بالبنك وعدم المغادرة لجهة أخرى.
- توضيح الأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- العمل على جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين من المؤسسات المنافسة باستخدام مختلف الأساليب التحفيزية.
- إتاحة الوسائل والأدوات اللازمة للعاملين الأكفاء وذلك لتطبيق معارفهم وقدراتهم وتحقيق التميز والإبداع بما يتماشى وأهداف البنك.
- العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- إعطاء الحرية للعاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وحرية التصرف لحل مختلف المشاكل التي تواجه المؤسسة.
- ضرورة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار.
- تشجيع الأفراد العاملين على اكتساب وتبادل المعلومات فيما بينهم من خلال نظام اتصال فعال.

رابعا: آفاق الدراسة:

انطلاقا من أهداف دراستنا وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، واستكمالا لها يمكن أن نقترح البحوث المستقبلية التالية:

- أهمية التسويق الداخلي في بناء رأس المال البشري.
- أثر التسويق الداخلي في إدارة المواهب.
- دور تسيير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية.
- متطلبات تطبيق تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم بلحمير، (2016)، التسويق: المفاهيم- الأنواع- المجالات، الجزائر: دار الخلدونية للنشر، ط1.
2. أحمد ماهر وحمد الدعيج، (2004)، الإدارة والمبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1.
3. إياد عبد الفتاح النصور، (2012)، إدارة التسويق، عمان، الأردن: دار الصفاء، ط2.
4. ثابت الحبيب بن عبو الجيلاني وثابت الحبيب بن عبو، (د.ت)، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية للطباعة والنشر.
5. ربحي مصطفى عليان، وعثمان محمد غنيم، (2000)، مناهج واساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، الأردن: دار الصفاء.
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، (د.ت)، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة موارد بشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. محمد صالح الخناوي، ومحمد فريد الصحن، (1999)، مقدمة في الأعمال والمال، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
8. محمد عبد العظيم أبو نجا، (2008)، التسويق المتقدم، الاسكندرية: الدار الجامعية.
9. مروان عبد المجيد ابراهيم، (2000)، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، الأردن: دار الوراق.
10. مصطفى يوسف كافي، (2014)، إدارة الموارد البشرية، طرابلس: دار وائل للطباعة والنشر، ط1.
11. هاني حامد الضمور، (2002)، تسويق الخدمات، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، ط1.

ثانياً: المدكرات والأطروحات:

12. إبراهيم لبد زاهي وأحمد رجب ريان عمر، (2003)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم مهني، تخصص إدارة المنظمات المجتمعية المدني، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
13. آسيا رحيل، (2010)، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة والبناء، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
14. أمينة سلامة، (2014)، اشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراة في العلوم الاقتصادية، سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي اليابس.
15. إيمان قحמוש ونيشان حويوي، (2018)، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، بسكرة- الجزائر: جامعة محمد خيضر.

16. بثينة بركاني وحنان حفيظي، (2016/2015)، دور تسهيل الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعلم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قالمة: جامعة 8 ماي 1945.
17. بدري قسم عبد الفراج مرسل، (2014)، أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية: الدور الوسيط لسلك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدار الأعمال، السودان: كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
18. جوهرة أقطي، (2014)، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراة في إدارة الاعمال، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
19. حسين يرقى، (2007)، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر.
20. حفيظة حسني هرشة، (2019)، أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سونطراك- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
21. حمدي أبو القاسم، (2012)، التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة، دراسة حالة مديرية الصيانة سونطراك بالاغواط، أطروحة دكتوراة، الجزائر: جامعة الجزائر3.
22. خديجة حريق، (2016)، دور التسيير الإستراتيجي للكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص موارد بشرية، تلمسان، الجزائر: جامعة ابو بكر بلقايد.
23. رائد ضيف الله الشوابكة، (2010)، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
24. رزيقة مباركية، (2016)، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات: دراسة حالة مؤسسة كوندور، سطيف: جامعة فرحات عباس.
25. زكية بوسعد، (2008/2007)، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.
26. الزهرة شنكامة، (2013)، تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، دراسة حالة اتصالات الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، ورقلة- الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
27. سارة شايب، (2014)، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، دراسة حالة بالمؤسسة للصحة الجوارية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، أم البواقي: جامعة أم البواقي.

28. سلوى محمود محمود مطاحن، (2009)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركة الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
29. سماح صولح، (2012)، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلقة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
30. سهام شوشان، (2018/2017)، أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي، دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراة في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، باتنة: جامعة باتنة.
31. سهام موفق وبلقاسم سعودي، (2017)، التمكين مطلب ضروري لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، اقتصاديات الاعمال والتجارة.
32. سوهيل أزغدود، (2014)، أثر تكوين وتدريب على أداء العمال في مؤسسات اقتصادية جزائرية، نموذج مقترح حالة مؤسسة اقتصادية، أطروحة دكتوراه، باتنة- الجزائر: جامعة باتنة 01.
33. صالح عمرو كرامة الجري، (د.ت)، أثر التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات في رضا الزبون، راسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراة في إدارة الاعمال، سوريا: جامعة دمشق.
34. عائشة يوسطه، (2015)، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق وإعلام الطبي، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
35. عبد الحكيم شنيقي، (2016/2017)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية وكالة بدر، دراسة حالة رمز 756 سكيكدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
36. عبد القادر هاملي، (2011)، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
37. عبد النبي بلبالي، (2009)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
38. عطالله عزات أبو عودة، (2014)، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (الجوال) وأثره على جودة الخدمة المقدمة- قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدار الأعمال، غزة- فلسطين: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
39. كريم جنادي، (2016)، التسويق الداخلي، مطبوعات مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي في علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

40. كلثوم مخلوف، (2014)، إشكالية تسيير الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة مديرية الطاقة والمناجم، مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.
41. محمد الأخضر محجوبي، (2009/2010)، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تلمسان، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.
42. محمد أيمن عبد اللطيف وآخرون، (2007)، أساسيات إدارة الموارد البشرية، مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
43. محمد عبد المعطي الجاروشة، (2015)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدار أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة- فلسطين: جامعة الأزهر.
44. محمد كريم وسعيد خلف حسني، (2010)، علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
45. ناصر الدين بن أحسن، (2015)، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة.
46. نوال شناقي، (2014)، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
47. هدى كافي، (2016)، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة، البويرة، الجزائر: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محمد أولجاج.
48. وهيبه مقدود، (2015)، أسلوب الإدارة بالكفاءات متوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، بومرداس، الجزائر: جامعة أحمد بوقرة.

ثالثا: الملتقيات والندوات:

49. إبراهيم عاشوري وغربي حمزة، (2012)، نحو الرفع من كفاءات إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسة، جامعة بسكرة.

50. أحمد مصنوعة، (03 أبريل، 2012)، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج، مداخلة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية " الواقع العلمي وآفاق التطوير"، الشلف- الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي.
51. أمين محفي ويوسف بن شني، (2012)، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير علوم الموارد البشرية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
52. عثمان بوزيان، (2004)، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات، ورقلة: جامعة ورقلة.
53. العربي الحاج مداح، (2006)، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف- الجزائر: جامعة الشلف.
54. فاطمة الزهراء مهديد وآمال قبائلي، (21-22 فيفري، 2012)، دور تطوير وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
55. محمد الهادي بن عيسى، (09 أكتوبر 2004)، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول التنمية البشرية وفرص الادماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
56. محمد لمين علون وآخرون، (2018)، التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية " تسويق الموارد البشري، بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

رابعا: الجرائد والمجلات:

57. أبوبكر خوالد، (03 أبريل، 2018)، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقاربة نظرية، مجلة اضافات اقتصادية.
58. أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد، (2012)، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي العاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين.
59. أمينة خطابت وعثمان خلف، (2019)، أثر التطبيق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية في الجزائر: دراسة على عينة من موظفي وضيوف الفنادق الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
60. إيمان قحموش، (2017)، أثر ابعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية.

61. أيمن عبد الله ابوبكر، (2015)، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، الإمارات: جامعة ابو ظبي.
62. التاج مزيان وعمار درويش، (2013)، التسيير الاستراتيجي للمواج البشرية باستخدام لوحة القيادة، دراسة حالة مؤسسة إنتاج الاسنت- بني صاف, مجلة الاستراتيجية والتنمية.
63. حاج محمد عجيلة وحكيم بن حروة، (07, 01, 2020)، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.
64. حسن بوزناق، (د.ت)، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي: العدد 01، المجلد 10، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
65. حسينة طالب، (02 ديسمبر 2018)، المسار الوظيفي وأثره في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة.
66. رابح بوقرة وآمال بن سالم، (2012)، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.
67. راضية ويس، (2015)، المقاربة بالكفاءات ماهيتها ودواعي تبنيتها في المنظومة التربوية الجزائرية، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية.
68. رشيد عداد وعدنان رشاش، (د.ت)، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
69. سليمان الصادق درمان وحسان ثابت جاسم، (2007)، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين.
70. سمير عبد الصمد، (2008)، دور تطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء التميز بالمنظمات، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة, مجلة اقتصاديات العمال والتجارة.
71. سهام شوشان ونعيمة يجاوي، (2018)، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الاداء المتميز، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية.
72. شفيق إبراهيم حداد وعبد الرضا علي علي، (2008)، اختبار صلاحية تطبيق مقياس تسويق داخلي في بيئة الأعمال الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال.
73. عبد الحليم بوشلوش، وكمال مرداوي، (2017)، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة دراسات اقتصادية.
74. عبد الرؤوف قمبر، ونذيرة رقي، (2017)، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، مجلة البشائر الاقتصادية.

75. فارس عبد الله كاظم، (د.ت)، تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات - دراسة استطلاعية من المصارف العراقية، دراسة استطلاعية من المصارف العراقية، مجلة دنانير.
76. فايزة بلعايد، (2019)، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة موبيليس، مجلة البشائر الاقتصادية.
77. فراح خالدي، (ديسمبر 2014)، تسيير كفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية.
78. كمال منصور، وسماح صولح، (2010)، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية.
79. محمد قادر سوزة، وآخرون، (2018)، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد، مجلة جامعة كركوك الإدارية والاقتصادية.
80. ناهد هباز ومحمود جمام، (2002)، إدارة المزيج التسويقي الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات: دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات.
81. نجاة بن يحيى، (2019)، مساهمة المناخ التنظيمي في تنمية الكفاءات الجوهرية، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية.
82. نجية زباني وآخرون، (د.ت)، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية.
83. وسيلة بن ساهل، وسعاد عبود، (2018)، مساهمة الترويج الداخلي في تنمية راس المال البشري: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة البحوث والدراسات.
84. وسيلة وآخرون ثابت، (جانفي، 2017)، تقييم استراتيجيات وطرق الاحتفاظ بالكفاءات في المؤسسة الاقتصادية: دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة.
85. يمينة بوقندورة، وسامية ابريغم، (2019)، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية.
86. يونس قرواط، (2019)، تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها " التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية.

ملاحق

الملحق رقم (01)

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ	خان أحلام	01
أستاذ محاضر ب	دالي علي لمياء	02
أستاذ محاضر أ	جييرات سناء	03



الملحق رقم 02

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة الموارد البشرية

إستبانة الدراسة حول:



أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات

أخي الموظف أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية" بعنوان أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** وكالة بسكرة

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة:

جبيرات سناء

الطالبة:

سليمانى نور الهدى

الموسم الجامعي: 2020/2019

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم للتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين .

نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المرجع

المناسب لاختيارك.

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 سنة
 من 35 إلى 44 سنة من 45 سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

ثانوي فاقل مهندس
 ماستر (ماجستير) فأكثر ليسانس
 تقني سامي

الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
 من 10 إلى 14 سنة من 15 إلى 19 سنة
 من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التسويق الداخلي

التسويق الداخلي: هو فلسفة قائمة على اعتبار المنظمة سوق داخلية وأن العاملين بها هم زبائن داخليين والعمل على تلبية وإشباع احتياجاتهم والعمل على تطوير وتحسين مستوى أدائهم لتقديم خدمات مميزة وتحقيق الرضا الزبائن الخارجيين.

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -BADR- وكالة بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	التقييم				
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
أ-المنتج الداخلي (الوظيفة)					
01					تعتبر وظيفتك المصدر الأساسي لانتمائك للمؤسسة
02					تتوافق الوظيفة التي أشغلها مع حاجاتي ورغباتي المادية والمعنوية
03					تساهم المهام والواجبات الموكلة إلي في تنفيذ برامج المؤسسة وتحقيق أهدافها.
04					تبذل إدارة المؤسسة كافة الجهود والإجراءات في جعل وظيفتي تلبى الرغبات والحاجات المعنوية والمادية لشاغلها.
ب- السعر الداخلي (الإلتزام)					
05					تبذل المؤسسة كافة الجهود والوسائل والإجراءات اللازمة من أجل أن أبقى في المنظمة (عدم الاستقالة، والمغادرة إلى جهة أخرى)
06					الأهداف التي أسعى إليها تتوافق وتتجم مع

					الأهداف المسطرة للمنظمة
					07 يمكن الإلتزام بالمهام والواجبات الموكلة إلي وذلك للحصول على المنافع الضرورية.
					08 بقائي في المؤسسة ناتج عن رغبتي للعمل بها ولا أجد العمل في جهة أخرى.
					09 أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها
ج-التوزيع الداخلي					
					10 أعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص دائما على تقديم الأفضل
					11 أشعر بسعادة أثناء العمل لأن الوظيفة التي أشغلها تتناسب مع مؤهلاتي ومستوى تأهيلي العلمي
					12 أستفيد من دورات تكوينية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لزيادة انجازاتي و معارفي
					13 تبذل إدارة المؤسسة كافة الإجراءات والوسائل لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
					14 توفر البيئة المادية الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي على أكمل وجه
د- الترويج الداخلي					
					15 أنا على دراية تامة بأهداف والاستراتيجيات المسطرة للمؤسسة وطريقة تنفيذها
					16 يسمح لي نظام اتصال المؤسسة بتوصيل المعلومات للموظفين لأداء مهامهم
					17 يشجعني نظام الحوافز والمكافآت على تقديم أداء جيد
					18 تحرص المؤسسة على تحفيزي من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن
					19 تسمح المؤسسة لي في بعض الأحيان بالمشاركة في اتخاذ القرارات لحل المشاكل.

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الثاني: تسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات: هي تلك الأنشطة والجهود المستخدمة في اكتساب الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها وتوفير كل الظروف الملائمة لها للعمل وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بطريقة مثلى.

فيمايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عملية تسيير الكفاءات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية-BADR- وكالة بسكرة المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	التقييم				
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
أ- اكتساب الكفاءات					
20					تعمل المؤسسة جاهدة على استقطاب كفاءات فردية تتمتع بمعارف ومهارات عالية.
21					تعتمد المؤسسة على المصادر الخارجية (كالجامعات، مكاتب العمل....) لاستقطاب أفضل الكفاءات.
22					تحتفظ المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
23					تقوم المؤسسة بتحديد ووصف الكفاءات المرتبطة بالوظائف الحالية والمستقبلية
24					تعتمد المؤسسة الأساليب التحفيزية لاستقطاب كفاءات من سوق العمل ومؤسسات منافسة
ب- المحافظة على الكفاءات					
25					تسعى المؤسسة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
26					تضع إدارة المؤسسة كافة الوسائل والإجراءات

					للاحتفاظ بكفاءاتها
					27 تأخذ الإدارة بعين الاهتمام مختلف الجهود التي يبذلها الموظف الكفاء والمتميز
					28 يتم تقديم امتيازات جذابة وتنافسية للكفاءات الموجودة بالشركة (كالتأمين في الحياة والساعات المرنة).
					29 توفر الإدارة مختلف الوسائل والإمكانيات للموظفين الأكفاء لتطبيق معارفهم وتحقيق التميز والإبداع
					30 تشجع الإدارة الموظفين من خلال نظام حوافر ومكافآت عادل وفعال
					31 تعمل المؤسسة على توظيف مواهب الموظفين الأكفاء في اتخاذ القرارات
					32 تعمل إدارة المؤسسة على بناء وغرس الثقة بموظفيها
ج- تطوير الكفاءات					
					33 تعمل المؤسسة على رفع كفاءة موظفيها عن طريق ترقية بعضهم أو نقلهم لمناصب أخرى.
					34 توفر المؤسسة نظام إتصال فعال لتبادل وتشارك الخبرات
					35 تعتمد المؤسسة على الإدارة التشاركية أي الاعتماد بشكل واسع على الأفراد في اتخاذ القرارات
					36 توفر المؤسسة برامج ودورات تكوينية بشكل مستمر
					37 تعمل المؤسسة على توفير بيئة محفزة على التعلم
					38 تقوم المؤسسة بالتقييم المستمر للكفاءات من أجل تحسين وتطوير أداءها



LE DECANAT

عمادة الكلية

الرقم : 488 /ك.ق.ت.ت/2020

إلى السيد : مدير بنك الفلاحة و التنمية الريفية بسكرة-

طلب المساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي ، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة :

1- سليمان نور الهدى

المسجلان بالسنة : الثانية ماستر تخصص: إدارة الموارد البشرية

و ذلك لاستكمال الجانب الميداني للمذكرة المعنونة بـ : " أثر التسويق الداخلي في تدعيم

تسيير الكفاءات"

تحت إشراف : أ/ جبيرات سناء

و في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

بسكرة في : 2020/09/03

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

