

نحو تبني التسويق الداخلي كمقاربة في التسيير الاستراتيجي بالكفاءات: دراسة ميدانية لاتجاهات مسيري

المؤسسات المصرفية الجزائرية

د. مسعود طحطوح

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الحاج لخضر - باتنة

ملخص

يعد التسيير الاستراتيجي بالكفاءات مقارنة تقديرية لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات ترتبط بالخيارات الاستراتيجية، وتحديات المحيط الخارجي. كما تستند على إلزامية التفاوض مع العمال والكفاءات؛ لأنه يهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على التأقلم مع التغيرات في المحيط. كما أن التسويق الداخلي يُعبر عن مجموعة من التقنيات، والأدوات التسويقية التي تستهدف سلوك عمال المؤسسة، حيث يُوظف في المؤسسة كأداة فعّالة للتفاوض لأجل التطوير الذاتي للكفاءات، وتشجيع اندماج العمال في استراتيجية المؤسسة. استطلع الباحث آراء المسيرين في المستويات التنظيمية الثلاث لخمس مؤسسات مصرفية جزائرية باستخدام تحليل المحتوى للمقابلة نصف موجهة.

الكلمات المفتاحية: تسيير استراتيجي، كفاءات، تسويق الداخلي.

Vers une adoption du marketing interne comme une approche de la gestion stratégique par les compétences: une étude empirique des opinions des gestionnaires dans les entreprises bancaires algériennes

Résumé

La gestion stratégique par les compétences représente une approche anticipatrice sur les besoins des compétences qui dépendent des choix stratégiques de l'entreprise et des contraintes de l'environnement, et aussi sur l'obligation de négocier avec les employés afin de mieux s'adapter aux changements environnementaux. Le marketing interne est décrit comme un ensemble des méthodes et techniques marketings utilisées par une entreprise ayant pour cible le changement du comportement de ses salariés. Le marketing interne est employé comme un outil fiable de négociation, aboutissant à l'auto-développement des compétences et encourageant l'intégration des employés dans la stratégie globale de l'entreprise. Le chercheur a exploré et a étudié les opinions des gestionnaires dans cinq banques algériennes aux trois niveaux organisationnels, en utilisant l'analyse du contenu des entretiens semi-directifs.

Mots-clés: Gestion stratégique, compétences, marketing interne.

Adopting the internal marketing as an approach to the strategic management by competencies: an empirical study of managers' opinions inside the Algerian banking corporations

Abstract

The strategic management by competencies is an approach to estimate the needs of skills, which depend on the strategic choice of the company and the constraints of the environment ; and also the obligation to negotiate with employees, to better adapt to environment changes. Internal marketing is described as a set of marketing methods used by a company that targets the behavior of its employees. Internal marketing is used as a reliable tool of negotiation between a company and its employees which leads to self-development skills, and encourage the integration of employees into the overall company strategy. The researcher has explored and studied the opinions of managers in five Algerian banks, on the three organizational levels.

Key words: Strategic management, competencies, internal marketing.

مقدمة

يُمثل التسيير الاستراتيجي بالكفاءات كافة القرارات الاستراتيجية التي تعتمد على توظيف الكفاءات، وكثيرا ما يُعبر عنها في أدبيات التسيير بالكفاءة التنظيمية للمؤسسة، والتي تمثل المعرفة العملية للمؤسسة، التي تم تخزينها على شكل روتين، وقوانين وإجراءات تنظيمية.

إن المرونة الاستراتيجية للمؤسسة ترتبط بمرونة مواردها، فالقدرة على المنافسة، ومسايرة التطورات في الأسواق تتعلق بإمكانات إعادة توظيف، وإنتاج كفاءات فردية جديدة؛ لكن صلابته، وثبات القواعد التنظيمية، تجعل المؤسسة عاجزة عن تجديد مواردها، وفي مواجهة ما يُعرف بالبطالة التقنية؛ بسبب تقادم المعارف، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج والتسيير. على الرغم من المحاولات لتخفيف العقلانية المفرطة، خاصة في النظام البيروقراطي، والتي تزامنت مع ظهور أنظمة جديدة تعطي حرية أكبر للعمال، مثل التمكين؛ فإن هذه المحاولات دفعت المختصين إلى التساؤل حول ما إذا كانت هذه الأنظمة تشكل قيمة حقيقية للمؤسسة، أم أنها تساهم في هدمها، على اعتبار أن الحرية غير الموجهة تؤدي إلى الفوضى، ولا تضمن الأساس السليم للمساءلة.

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية؛ ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المؤسسة، فالتسويق الداخلي يتصور العلاقة بين المؤسسة وبين العمال كأنها سوق داخلية، يتم من خلالها تبادل المنفعة، فالمؤسسة تبحث عن كفاءات متخصصة في مجالات معينة، في حين يكون الفرد على استعداد لتطوير مهاراته ومعارفه الذاتية؛ حتى تتناسب مع احتياجات المؤسسة واستراتيجيتها. هذا الاتفاق الضمني، والالتزام من كل طرف تجاه مسؤولياته يُعبر عن عقد معنوي، حيث تتأثر هذه العقود بممارسات التسويق الداخلي.

أولاً: منهجية الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

على اعتبار أن التسيير الاستراتيجي بالكفاءات يركز على الكفاءات الفردية والجماعية، والتي تؤثر بشكل جوهري على أداء وتطوير المؤسسة، فهو يمثل إذاً مقارنة تمزج بين استراتيجية المؤسسة وبين تسيير الكفاءات. هذه المقاربة تهتم بالكفاءة التنظيمية للمؤسسة، والتي تسمح بإنتاج كفاءات جديدة (فردية أو جماعية) تتناسب مع وضعيات تنافسية مختلفة. تحاول الدراسة البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي وأثره على التسيير الاستراتيجي بالكفاءات، وهذا بمحاولة الإجابة عن السؤال الآتي:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في التسيير الاستراتيجي بالكفاءات لدى المؤسسات المصرفية الجزائرية؟

يندرج تحت هذا السؤال الرئيسي سؤالان فرعيان:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية في المؤسسات المصرفية الجزائرية؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة التنظيمية على أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية؟

2- فرضيات الدراسة:

تحاول هذه الدراسة البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي والتسيير الاستراتيجي بالكفاءات. وهذا يعني محاولة معرفة كيف يؤثر التسويق الداخلي عن طريق الكفاءة التنظيمية على أداء المؤسسة، لأن الأداء يعكس

كفاية استخدام الموارد، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، لذلك فإن الكفاءة التنظيمية تمثل متغيرا وسيطا، وعليه تمت صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي والأداء بواسطة الكفاءة التنظيمية.

لاختبار هذه الفرضية تم توظيف الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي وأداء المؤسسة، وبالتالي اعتماد الفرضيتين الفرعيتين:

- ف01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

- ف02: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التنظيمية وأداء المؤسسات المصرفية الجزائرية.

3- منهج الدراسة:

لاختبار صحة الفرضيات السابقة في حدود الدراسة؛ تم الاعتماد على منهج يمزج بين الاستنباط والاستقراء، فيتجسد الاستنباط في استنباط المجهول انطلاق من المعلوم، ومن العام إلى الخاص، وذلك بالرجوع إلى الدراسات التي تناولت مصطلحات الدراسة ومقارنتها؛ أما الاستقراء فهو محاولة تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الإحصائي ككل.

4- أهمية الدراسة:

لقد أصبح موضوع التسويق الداخلي من المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين، بالنظر إلى الدور الذي يمثله في المؤسسات، ويعمل هذا البحث على دراسة أثر عناصر التسويق الداخلي على الكفاءة التنظيمية للمؤسسة، والتي تظهر مخرجاتها على شكل مهارات وكفاءات جديدة، تتناسب مع استراتيجية المؤسسة، وانعكاس ذلك على الأداء العام.

5- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى معالجة مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها فيما يأتي:

- اختبار أثر عناصر التسويق الداخلي على سلوك التوجه بالسوق.
 - اختبار أثر عناصر التسويق الداخلي على مستوى الرضا في العمل.
 - اختبار أثر عناصر التسويق الداخلي على الكفاءات الفردية.
- اختبار أثر الكفاءة التنظيمية على الأداء.

6- الدراسات السابقة:

لقد تناولت العديد من الدراسات السابقة أحد جوانب موضوع هذا البحث، بحيث يمكن تلخيص بعض ما جاء في هذه الدراسات في النقاط الآتية:

- عبد المليك مزهودة. "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الأول، 2001:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الكفاءة التنظيمية والأداء، ولكن هذه الدراسة ركزت فقط على البعد الاقتصادي، ولم تأخذ بعين الاعتبار تجديد المعارف، وتطوير المهارات الفردية كبعد لقياس الكفاءة التنظيمية؛

- Saulquin, Jean Yves , "Gestion des ressources humaines et performance des services: les cas des établissements socio-sanitaire", Revue de gestion des Ressource Humaines, n °36, Editions Eska, Paris, Juin 2000:

ركزت هذه الدراسة على عملية تطوير، وتجديد الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة؛ ولكنها أهملت دور التطوير الذاتي، فهي تهتم فقط بالموارد البشرية كوظيفة من وظائف المؤسسة؛

- Rousseau, D. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", Journal of Organizational Behavior, vol. 11, (1990):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين المؤسسة والعمال من زاوية المنفعة المتبادلة، وسياسات تسيير الموارد البشرية والتي تخلق لدى الأفراد عقودا معنوية، تنظم علاقة تبادل المنفعة، وبالتالي فإن التطوير الذاتي للمهارات الفردية هو نتيجة هذه العلاقة؛

- Grayson, David ; Sanchez-Hernandez, Isabel; " Using Internal Marketing to Engage Employees in Corporate Responsibility", Cranfield University, UK, 2010:

في هذه الدراسة، ركز الباحثان على دور التسويق الداخلي في تحفيز العمال، وتشجيع الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، إلا أنها لا توضح علاقة التسويق الداخلي بتطوير المعارف، والمهارات.

ثانيا: الإطار النظري لمفهوم الكفاءة

تعود الجذور النظرية لمقاربة الموارد في الفكر الاستراتيجي إلى مؤلفات "E. Penrose" حينما طرحت سنة 1959م نظرية نمو المؤسسة⁽¹⁾، والتي تبحث من خلالها عن فهم الآليات التي تسمح للمؤسسة بالتوسع، وزيادة الأرباح، فتصورت الباحثة المؤسسة على أنها محفظة موارد⁽²⁾، تعمل من خلالها على خلق قيمة مضافة⁽³⁾، ويُعتبر "Wernerfelt" أول من استعمل لفظ الموارد في تفسير الأسبقية التنافسية، حين كتب مقالا بعنوان "المعالجة المبنية على الموارد" في مجلة التسيير الإستراتيجي سنة 1984م، فكان من الأوائل الذين مهدوا للتصور القائم على بناء الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد في تنفيذ الإستراتيجية⁽⁴⁾، ثم يظهر بعد ذلك جيل كامل من الباحثين اعتمدوا على نفس الأفكار مثل: "Jay Barney"، "Rumelt"، "Teece"، و"Prahalad & Hamel"؛ إلى أن أصبحت هذه المقاربة نظرية قائمة بذاتها.

قامت أفكار "Wernerfelt" على تصور أن وضعية محفظة منتجات المؤسسة في السوق، والمنافسة على مكانة سوقية مناسبة؛ هي انعكاس لقدرتها على التحكم في محفظة مواردها، وقدرتها على اكتساب الموارد المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية⁽⁵⁾، فالمؤسسة تستطيع احتلال مركز تنافسي ملائم؛ إذا ما امتلكت القدرات المناسبة لذلك؛ حتى لو كان القطاع السوقي الذي تنتمي إليه يتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي فإن تركيز التحليل على خصوصية المؤسسة من الداخل يُمثل أكثر أهمية من الاعتماد فقط على متغيرات المحيط التنافسي. لهذا فالمقاربة تعتبر المؤسسة المستوى الذي يجب البحث فيه عن التفوق التنافسي، وليس الصناعة فقط⁽⁶⁾.

تستند المقاربة المبنية على الموارد على فرضيتين رئيسيتين؛ لأجل تفسير ديمومة التفوق التنافسي لبعض المؤسسات عن الأخرى: (7)

- المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع، أو صناعة معينة، تكون غير متجانسة نتيجة للتباين في محفظة الموارد التي تمتلكها كل واحدة.

- عدم تجانس الموارد المملوكة من طرف كل مؤسسة قد يكون مستمرا؛ لأن الموارد المستخدمة في تنفيذ الاستراتيجيات غير قابلة للانتقال بحرية، أو غير قابلة للتقليد.

- يمكن تلخيص مبادئ المقاربة المبنية على الموارد حسب ما جاء في أعمال "Barney" ومجموعة من الباحثين في النقاط الآتية:⁽⁸⁾
- المؤسسة هي تركيبة لمجموعة من الموارد.
 - لا تضمن وفرة الموارد (الموارد المنظورة خاصة) للمؤسسة التفوق في السوق، كما أن النقص فيها لا يمنعها بالضرورة من تحقيق هذا التفوق.
 - لكل مؤسسة طريقة تختلف عن الأخرى في استعمال، ومزج الموارد، وهو ما يُفسر الفروق في الأداء بين المؤسسات.
 - عملية تحسين الإنتاجية يجب أن تكون بزيادة حجم المخرجات، وليس بزيادة الموارد.
 - يتحقق التفوق بالاستعمال الذكي للموارد.
- تُعرّف الموارد بأنها مجموع الأصول المنظورة، وغير المنظورة المرتبطة بنشاط المؤسسة⁽⁹⁾، وبالتالي فالمؤسسة تعتبر أن كل الأصول، والقدرات، والمهارات، والكفاءات، والإجراءات التنظيمية، والمعارف، والعلاقات التي تربطها بالعوامل الخارجية بمثابة موارد داخلية، تستخدمها في استغلال الفرص المتاحة، وتنفيذ استراتيجياتها، حيث يمكن تصنيف هذه الموارد، وتجميعها ضمن خمس مجموعات كما يأتي:⁽¹⁰⁾
- **الموارد المالية:** ومنها الأصول النقدية، وحجم التدفقات النقدية التي تسمح بتمويل المشاريع الذاتية، وتغطية النفقات الحالية.
 - **الموارد البشرية:** ومنها عدد العمال، والمؤهلات الفنية التي تعمل في المؤسسة.
 - **الموارد المادية:** مثل مواقع الإنتاج، والآلات، والمخزون.
 - **الموارد التنظيمية:** تعكس القدرة على التحكم في نظام المعلومات، ونظام الرقابة، والإجراءات المتبعة.
 - **الموارد التكنولوجية:** خاصة التي تتعلق بالتحكم في المعرفة.
- كما اعتمد "Jay Barney" على تقسيم أكثر شمولية، حيث يصنف الموارد في ثلاث مجموعات هي: موارد ذات أصول مادية، وموارد ذات أصول بشرية، وموارد ذات أصول تنظيمية⁽¹¹⁾.
- 1- المقاربة المبنية على الكفاءة:**

استخدم "Selznick" سنة 1957م، مصطلح الكفاءات المتميزة (الفردية) كإحدى الموارد الداخلية لتفسير فروق الأداء بين المؤسسات⁽¹²⁾، لذا لا يُعتبر تداول هذا المصطلح في أدبيات التسيير حديث العهد؛ إنما هو محاولة لإعطاء المقاربة بُعداً آخر من منطلقات مختلفة، لإظهار العلاقة بين الأداء وبين القدرات الداخلية للمؤسسة. وتفترض هذه المقاربة إعادة تصور المؤسسة وتركيبها من منظور محفظة كفاءاتها، وليس هيكلتها من منظور أنشطتها، ووظائفها؛ فبناء المؤسسة يكون من منطلق ما تستطيع المؤسسة أن تصنعه، وتعرضه على السوق، وليس من منطلق وظائفها⁽¹³⁾.

مع بداية التسعينيات، وضع كل من "Prahalad" و"Hamel" القاعدة الأساسية لتصوير جديد في الفكر الاستراتيجي، منبثقا عن نظرية الموارد، يُفسر دور الكفاءة التنظيمية للمؤسسة في تحقيق التفوق التنافسي، حيث اقترحا من خلاله إعادة هندسة دورية للقدرات الداخلية؛ من أجل أن تتناسب مع الوضع التنافسي⁽¹⁴⁾.

2- مفهوم الكفاءة التنظيمية:

كثيرا ما تتداخل في أدبيات التسيير المفاهيم المتعلقة بالكفاءة مع مصطلحات أخرى، مثل: الفعالية، والأداء. لهذا من الضروري الفصل بين هذه المفاهيم؛ لتقديم تصور دقيق لمقاربة الكفاءات، وحسب "James Price"، يُقصد بـ"الفعالية" درجة تحقيق الأهداف⁽¹⁵⁾، أي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف بزيادة المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعمال، وتنمية الموارد البشرية، فهي تمثل تلك العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والنتائج المقدرة مسبقا؛ أما مفهوم "الأداء" فيُعتبر أكثر شمولية، فهو حسب "Miller & Bromiley" انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية، والبشرية، واستغلالها بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽¹⁶⁾. أما بالنسبة للكفاءة فكثيرا ما يستخدم الباحثون لفظ "القدرة" للتعبير عنها، إذ تُعبر عن الاستعمال الأمثل للموارد من أجل تحقيق هدف محدد يتيح للمؤسسة اكتساب ميزة تنافسية. كما يُعرفها "Grant" على أنها القدرة المرتبطة بالمعرفة لإنجاز مهمة، أو نشاط معين باستعمال الموارد⁽¹⁷⁾، ويعتبرها كل من الباحثين "Prahalad & Hamel" على أنها القدرة على توظيف مجموعة من المهارات القادرة على توفير قيمة متميزة للزبون⁽¹⁸⁾؛ وحتى تحافظ الكفاءة على قيمتها الاستراتيجية؛ يجب أن تكون قادرة على عكس "سلوك" لتبني التغيرات في المحيط الخارجي، وبالتالي تمثل الكفاءة تركيبة لمجموعة من المعارف:⁽¹⁹⁾

أ- المعرفة المجردة:

هي مجموع المعلومات المدركة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي، تسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها، والعمل في إطار خاص⁽²⁰⁾، وتشمل مجموعة المعارف المهنية القاعدية، والضرورية لممارسة الوظيفة، مثل: تقنيات المحاسبة، والإنتاج، وهي معارف قابلة للانتقال بين الأفراد.

ب- المعرفة العملية:

تمثل مجموع المهارات المكتسبة نتيجة الممارسة⁽²¹⁾، وتشير المهارات إلى القدرة على تجسيد المعرفة على شكل ممارسات وظيفية، وتتباين المهارات من نشاط لآخر حسب طبيعة المهام التي تُوظف فيها.

ج- المعرفة الوجدانية (savoir être):

تمثل السلوك الناتج عن مجموع المواقف الضرورية المرتبطة بالفرد لممارسة نشاط معين⁽²²⁾.

د- معرفة التصرف:

هي القدرة على الاستجابة لوضعيات مختلفة قد تكون غير متوقعة⁽²³⁾.

لهذا فإن الكفاءة تدل على معرفة التصرف في مواقف تفترض امتلاك المعرفة بحالات العمل، وتتميز هذه الكفاءة بـ:⁽²⁴⁾

- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير مرئية، لكن يمكن فقط ملاحظة الجانب الملموس، كالأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة.

- الكفاءة غائية: أي أن أهميتها تكمن في قدرتها على توظيف مختلف المعارف بغرض تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين.

- الكفاءة تتصف بخصائص تشغيلية: أي بالجانب العملي.

- الكفاءة تتناسب مع وضعيات عمل محددة.

- الكفاءة مكتسبة: فالفرد يكتسب المعرفة بالتدريب الموجه.
 - الكفاءة تتشكل بطريقة ديناميكية ودائمة: فكل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقات مترابطة من المعارف المجردة، والفنية لخلق معارف جديدة.
 - الكفاءة ليست أصولا بالمعنى المحاسبي، مثل براءات الاختراع.
 - الكفاءة لا تتناقص نتيجة الاستخدام، بل تتقدم نتيجة عدم الاستعمال.
- 3- التسيير الاستراتيجي بالكفاءات:**

التسيير الاستراتيجي بالكفاءات يهتم بالكفاءات التي تؤثر بشكل جوهري على الأداء، فهو مقارنة للمزج بين استراتيجية المؤسسة وتسيير الكفاءات، وبالتالي فهذه المقارنة تُعبّر عن الكفاءة التنظيمية للمؤسسة، وتسمح بإنتاج كفاءات جديدة، والتي تتناسب مع وضعيات تنافسية مختلفة، فالمؤسسة في تعاملها مع المحيط الخارجي تكون أمام أربع وضعيات: الابتكار، والتقدير، والتطوير أو التوظيف⁽²⁵⁾؛ كما هو واضح في الجدول (1) الآتي:

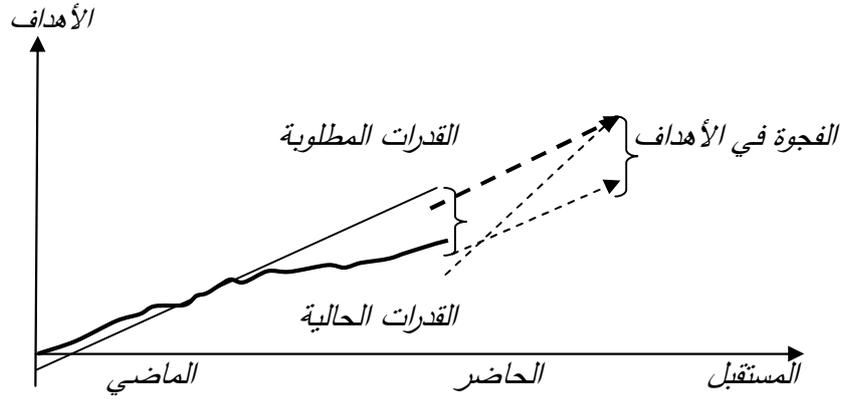
الجدول (1): الكفاءات من منطلق التسيير الإستراتيجي

الأسواق الحالية	الأسواق الجديدة	
التقدير: ما هي الكفاءات الجديدة اللازمة للبقاء والتوسع في الأسواق الحالية	الابتكار: ما هي الكفاءات الجديدة التي سيتم الاستفادة منها في الأسواق المستقبلية	الكفاءات الجديدة
التوظيف: ما هي الفرص الحالية الممكنة والتي تسمح باستغلالها الكفاءات الحالية	التطوير: ما هي المنتجات الجديدة التي يمكن تطويرها بالكفاءات الحالية	الكفاءات الحالية

Resource: C. K. Prahalad, Gary Hamel. computing for the future, (U.S.A: Harvard business school press, 1994). p 227.

إن الاستراتيجية كعملية تكيف، ورد فعل على التغيرات في المحيط، قد لا تسمح في كثير من الأحيان باستغلال فرص الغد، لعدم امتلاكها القدرات اللازمة لذلك، فهذه القدرات تتطلب التجميع والتنسيق عبر عقود من الزمن؛ مما يجعل من المؤسسات التي تصل إلى المستقبل أولاً، تبقى رائدة في الصناعة خلال فترات زمنية طويلة؛ كما أن منطق التسيير الاستراتيجي، هو محاولة تصميم الكفاءات التي تتناسب مع الفرص التي تتوقعها في المستقبل⁽²⁶⁾ (الشكل رقم 1)؛ فالمؤسسة التي تعتمد على تصور الحاضر انطلاقاً من المستقبل، تكون أكثر سرعة في التعامل مع التحولات والتغيرات في السوق. فالتنافس حول المستقبل يحتاج لإعادة بناء الكفاءات انطلاقاً من تصورها للمستقبل⁽²⁷⁾، ويمكن توضيح الفجوة الاستراتيجية وتوظيف الكفاءات في الشكل (1) الآتي:

الشكل (1): الفجوة الاستراتيجية وتوظيف الكفاءات



Source: C. K. Prahalad, G. Hamel:1994. OP. CIT, p 110-120.

4- متطلبات التسيير الاستراتيجي بالكفاءات:

إن المفهوم الذي يعتمد على تصور أن الحاضر هو استمرارية للماضي، يمثل الأرضية الأساسية لبناء المستقبل، وتوجهات المؤسسة، فالانطلاق في التفكير في المستقبل يجب أن يكون من الحاضر، وتراكمات الماضي كأحد المفاتيح الرئيسية للنجاح! غير أن "Prahalad & Hamel" يتصوران أن النجاح في بلوغ المستقبل يتطلب ولو جزئياً التخلي عن الماضي، فما يعوق المؤسسات عن التطور هو تقادم القاعدة الفكرية، والقصور الذاتي، بالإضافة إلى مقاومة التغيير، وعدم تحدي الإطار الإداري الذي يعتمد بصفة كلية على الماضي (28).

إن الحاضر ينشأ نتيجة لتداخل علاقات سببية (سبب/ نتيجة) للماضي، والاعتماد عليه يؤدي إلى استمرارية نتائجه بنجاحاته، وفشله؛ فيكون المستقبل مجرد استمرارية للماضي، وهو ما يُفسر عدم قدرة المؤسسات الكبيرة، مثل (IBM)، على توقع سوق للحواسيب الصغيرة نتيجة اعتمادها على أطر إدارية تشكلت من خلال التعلم وخبرات الماضي. أما البحث عن القطيعة مع الماضي فيعني إعادة النظر بعين نقدية في ملاءمة الحاضر، ليكون أرضية انطلاق نحو المستقبل، وهو ما أدركته شركة "موتورولا" عندما أعلنت تصورها خلال الثمانينيات، وقامت بتطوير قدراتها لتناسب مع توجهاتها.

لهذا فإن التسيير الإستراتيجي بالكفاءات يجب أن يكون بمنطق الهندسة الاستراتيجية لتفادي الافتراضات المسبقة والخاطئة للمستقبل (التي تتم صياغتها استناداً على الخبرات السابقة حول هيكل الصناعة، وطبيعة المستهلك، والتكنولوجيات المستخدمة، والمنافسة... الخ..)، وإعادة الهندسة الإدارية تهتم بالتغيير الجذري في طريقة العمل، بحيث يتم تصميم العمليات من الصفر، وبشرط أن يكون نظام المعلومات جزءاً من التنظيم الجديد، وليس مجرد وسيلة مساعدة في العمل؛ فهي تتضمن إلغاء العمل بالوظائف الإدارية (Fonctions) والتحول إلى العمليات في الأعمال (Processus).

كذلك، يجب إدراك أن التنافس على المستقبل يُهم كل أجزاء المؤسسة كوحدة واحدة، باعتبار أن المستقبل يُهم كافة المستويات، والوحدات في المؤسسة، وبالتالي ليس من المنطق إسناد التفكير في المستقبل إلى هيئة التخطيط فقط، والتفرقة بين التصور والتنفيذ؛ فرؤية المستقبل لا تتوقف عند رؤية الهدف من زاوية واحدة، بل يجب الاستعانة بزوايا مختلفة، وإدماج رؤى عدة أفراد؛ لأجل بناء عدد من السيناريوهات حول المستقبل (29).

إن التساؤل حول حصة المؤسسة في المستقبل وحول بناء كفاءاتها لاستغلال الفرص المستقبلية، يفرض عليها تغيير مفهوم المنافسة، من التنافس في وحدات النشاط (منتج مقابل منتج) إلى التنافس أساسه هوية ضد هوية. فإذا كان المستقبل ينبثق من تقاطع مجموعة من المتغيرات المختلفة؛ فإن توقعاته تحتم توظيف، وتشارك كل الكفاءات (الداخلية والخارجية) لخلق الفرص، كما تتطلب تنسيق كل الجهود لصناعة المستقبل⁽³⁰⁾.

ثالثاً: المرجعية النظرية للتسويق الداخلي

تعود الجذور النظرية للتسويق الداخلي إلى مؤلفات "Leonard Berry"، حين نشر مقالة سنة 1981م. طرح فيه فكرة "معاملة العامل كعميل داخلي"⁽³¹⁾، ثم في مقالة لنفس الباحث نُشر سنة 1984م. في مجلة "الخدمات التسويقية" تحت عنوان "أفكار كبيرة في تسويق الخدمات"⁽³²⁾، يبحث من خلالها تصور إمكانية تحسين أداء المؤسسة من منطق التحكم في مستوى الرضا، ودرجة الإشباع لدى العمال، بعد ذلك عرف المصطلح اهتماماً واسعاً لدى الباحثين؛ حتى انفصل بذاته عن التسويق التقليدي كمجال للبحث والتنظير.

إن أول ظهور للتسويق الداخلي كان في قطاع الخدمات، حيث ركز مفهومه على الأفراد في خط المواجهة مع الزبون لتحسين فعالية التسويق الخارجي⁽³³⁾؛ فاعتبار طريقة تقديم الخدمة (الكياسة والمجاملة) تمثل إحدى الأبعاد لقياس جودة الخدمة، وعليه أصبح يُنظر إلى رضا العميل الداخلي من متطلبات رضا العميل الخارجي⁽³⁴⁾، فالعلاقة بين المؤسسة والزبون لا تنحصر فقط في مفاهيم التسويق التقليدي، بل تتعدى إلى توظيف التسويق التفاعلي كحلقة ربط بين المؤسسة والزبون الخارجي، فكل الجهود الموجهة نحو الأفراد داخل المؤسسة تهدف إلى تحسين السلوك التسويقي⁽³⁵⁾.

يهتم التسويق الداخلي بتحقيق غايتين رئيسيتين:⁽³⁶⁾

- التكامل مع جهود التسويق الخارجي بمساعدة الأفراد على فهم، وقبول أهمية التفاعل مع المستهلك، وتشجيع المسؤولية التسويقية.
- تطوير ودعم مستوى الرضا الوظيفي لتحسين درجة رضا العميل الخارجي.

1- التسويق الداخلي وتسيير الموارد البشرية:

يُعبّر التسويق الداخلي عن عملية تسيير المعارف وتنمية المهارات من منظور تسويقي⁽³⁷⁾؛ فقد أظهرت مجموعة من الأعمال أن دور التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على تصوره كمجموعة من التقنيات، فمن جانبه ينظر "Ballantyne" إلى مفهوم التسويق الداخلي كمقاربة إستراتيجية لتغيير اعتقاد وسلوك العمال، موجه لثمين دور كل فرد في رسالة المؤسسة؛ فالتسويق الداخلي يهدف إلى تعزيز معارف الأفراد لتحسين فعالية المؤسسة⁽³⁸⁾، فالمصطلح يشمل المفاهيم التي يمكن أن تساهم في زيادة مستوى التزام العمال بأهداف المؤسسة⁽³⁹⁾، من خلال تصميم برامج متناسقة⁽⁴⁰⁾.

إن مبدأ التسويق الداخلي يؤكد على أن التسويق الناجح يساهم في تحسين القيمة الموجه للعميل الخارجي، فالغرض الأساسي من التسويق الداخلي هو دفع كل الأفراد (العملاء الداخليين) للمشاركة في رسالة المؤسسة، والاندماج في تحقيق الأهداف⁽⁴¹⁾.

يتصور كثير من الباحثين أنه على المؤسسة إشراك الأفراد في إنجاز الأهداف؛ فالفكرة تقوم على توجه الإدارة العليا بتفويض السلطة، باعتبار أن هذا التصرف يولد شعورا بالأهمية، ويخلق دافعا ذاتيا وتحفيزا إيجابيا للعمل⁽⁴²⁾.

إن التسويق الداخلي من هذا المنطلق له دور واضح في زيادة الشعور بالالتزام اتجاه رسالة وأهداف المؤسسة؛ فالغاية الأساسية من التوجه بالتسويق في داخل المؤسسة هو من أجل تطوير، ودعم مستوى التحفيز، وبالخصوص في البحث عن تحقيق مستويات أعلى من الرضا لدى القوى العاملة⁽⁴³⁾، ومن ثم تحقيق التوازن بين الفعالية التشغيلية والأهداف الإستراتيجية⁽⁴⁴⁾.

إن التسويق الداخلي كفلسفة في التسيير تتوافق مفاهيمه مع مفاهيم وظيفة تسيير الموارد البشرية؛ فهو يُعتبر بمثابة أداة مساعدة لتوجيه الكفاءات، وهذا التصور يضع للتسويق الداخلي مجموعة الأهداف الآتية: ⁽⁴⁵⁾

- تشجيع المشاركة والالتزام بأهداف المؤسسة.
- السماح للمؤسسة بالكسب، والمحافظة على المهارات، والكفاءات، والالتزام والدافعية للعمال.
- تدعيم وتطوير القدرات الكامنة.
- خلق مناخ يمكن فيه الحفاظ على علاقات توافقية، ودعم العمل الجماعي.

2- أدوات التسويق الداخلي والكفاءات:

يُقدم التسويق الداخلي كفلسفة في تسيير الموارد البشرية، تستند على المقاربة التسويقية، وهذا يعني استخدام الأدوات التسويقية في تحفيز، وإشراك الكفاءات في إنجاز الأهداف، واعتمادا على الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي، تم تجميع عناصر التسويق الداخلي في ثلاث مجموعات أساسية: ⁽⁴⁶⁾

- عناصر دعم الإدارة العليا: يتشكل من عمليات التمكين، وسياسة المكافآت، والمحيط المادي.
- عناصر دعم عمليات الأعمال: الذي يتكون من التكوين، والثقافة التنظيمية.
- التنسيق بين الوظائف: ويمثل عمليات الاتصال الداخلي، والتنسيق الوظيفي.

إذا كان من متطلبات الهندسة الاستراتيجية البحث المستمر عن الكفاءات التي تتناسب مع طموحات المؤسسة، وكذلك القطيعة مع الماضي ولو جزئيا، فإن هذا قد يبدو مستحيلا في ظل سياسة الموارد البشرية التقليدية، فكل كفاءة، أو معرفة قد تكون محدودة لأنها ترتبط بمنهج أو صناعة معينة، مما يعني صعوبة التأقلم مع التغيرات والتحولات الجديدة في السوق.

أعطى استخدام مفهوم التسويق الداخلي إضافة جديدة للتسيير التقديري للكفاءات⁽⁴⁷⁾؛ باعتباره نظاما توجيهيا يحاول إدماج هذه التحولات في مفهوم الكفاءات ضمن مقاربة ديناميكية⁽⁴⁸⁾، فالمؤسسة من خلال توظيف التسويق الداخلي تحاول تحسين إدراك الفرص من خلال:

- الإعلان عن التوجهات الإستراتيجية.
- الإعلان عن الوظائف، والكفاءات التي تدخل في الاستراتيجيات المستقبلية، والتي سيتم التخلي عنها.
- التحفيز على المشاركة والالتزام بالأهداف.
- خلق نمط سلوكي يشجع المواطنة التنظيمية.

إن المقاربة الفرنسية للتسيير التقديري للوظائف، والكفاءات، على سبيل المثال تحتم على المؤسسات تقدير، وإعلام الأفراد فيما يخص الوظائف التي سوف يتم التخلي عنها في فترة تقل عن ثلاث سنوات⁽⁴⁹⁾، وهو ما يسمح بالتكوين، والتحصير لهذه التحولات؛ فتكون معرفة التصرف أكثر أهمية من المعرفة العملية، لذا لم يعد يكفي معرفة كيفية تبني سلوك محدد بطريقة فعّالة فقط؛ بل يجب أيضا تبني هذا السلوك، والتصرف، على أساس التحولات المستمرة في السوق⁽⁵⁰⁾، مما يسمح بتطوير ما يعرف بكفاءات العبور أو الكفاءات العرضية (Les compétences transversales).

رابعاً: الإطار التطبيقي للدراسة

1- العينة وأدوات جمع البيانات:

من أجل اختيار عينة الدراسة، تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية المعروف في العينات غير الاحتمالية، حيث تم إجراء 22 مقابلة مع المديرين للمستويات التنظيمية الثلاثة، في خمس مؤسسات مصرفية، ويوضح الجدول (2) كل مؤسسة، وطبيعة المقابلات التي تم إجراؤها؛ فقد استهدفت هذه المقابلات المسؤولين عن كل مؤسسة على مستوى المديرية الرئيسية والمجمعات الجهوية والوكالات، لأن هذه الفئة تمثل مراكز اتخاذ القرار، فالدراسة تحاول استخلاص علاقات الارتباط، انطلاقاً من محاولة تكميم خبرة المختصين في مجال الدراسة؛ وقد تحقق عند هذا العدد من المقابلات حد الإشباع والتردد في الدراسات النوعية.

من أجل جمع البيانات تم الاعتماد على المقابلة نصف الموجه، حيث صممت الأسئلة فيها، بما يتناسب مع متطلبات البحث، واستناداً على الدراسات السابقة التي تناولت كل محور في المقابلة، حيث شملت المقابلة 17 سؤالاً، تُوزع على خمسة محاور أساسية؛ فمحور التسويق الداخلي خصصت له سبعة (07) أسئلة لجمع البيانات حول العناصر التي أشير إليها في الجزء النظري. ولأجل جمع البيانات عن الكفاءة التنظيمية تم الاعتماد على أعمال "تورينان"، "أحمد" و"رفيق" سنة 2002م؛ فهي تعكس ثلاثة مظاهر: سلوك التوجه بالسوق، ومستوى الرضا في العمل، والكفاءات الفردية أو الخاصة⁽⁵¹⁾، وقد خصصت لها تسعة (09) أسئلة؛ أما أداء المؤسسة فقد قدم كل من "Norton" و"Kaplan" مجموعة من الأبعاد لقياس أداء المؤسسة تضم: البعد المالي، والبعد التسويقي، والبعد التنظيمي⁽⁵²⁾.

كما تم الاعتماد في التحليل على طريقة التقييم المؤكد لتحليل المحتوى في الدراسات النوعية، والذي يُعرف بأسلوب البحث العلمي الذي يهدف إلى الوصف الموضوعي، والكمي، والمنظم للمضمون الظاهر للبيانات النوعية⁽⁵³⁾؛ من أجل التوصل إلى استدلالات صحيحة، ومطابقة عند إعادة البحث. وقد تم استخدام بعض العبارات المميزة للدلالة في تقييم كل إجابة على ثلاث درجات، ثم تجميع التكرارات لتحويل البيانات النوعية إلى بيانات كمية، ولتسهيل عملية التحليل تم الاستعانة برنامج "Nvivo".

الجدول (02): عينة الدراسة

المؤسسة	التخصص	طبيعة المقابلات
بنك الفلاحة والتنمية الريفية	تمويل المشاريع الفلاحية والريفية	- الرئيس المدير العام (المديرية الرئيسية) - المدير العام المساعد للتشغيل (المديرية الرئيسية) - المدير العام المساعد للوسائل والإدارة (المديرية الرئيسية) - مسؤول المجمع الجهوي للاستغلال (باتنة) - مدير قسم الموارد البشرية على مستوى المجمع (باتنة)
المؤسسة	التخصص	طبيعة المقابلات
بنك البركة الجزائر	تمويل المشاريع التجارية	- المدير العام (المديرية الرئيسية) - المدير العام المساعد للتشغيل (المديرية الرئيسية) - المدير العام المساعد للمالية والموارد البشرية (المديرية الرئيسية) - مدير الوكالة (باتنة) - مدير الوكالة (بسكرة) - مدير الوكالة (عين مليلة)
القرض الشعبي الجزائري	تمويل المشاريع التجارية	- المدير العام المساعد للإدارة والوسائل (المديرية الرئيسية) - مدير الوكالة (باتنة) - مدير الوكالة (باتنة)
بنك التنمية المحلي	تمويل القروض الموجهة للسكن	- المدير الجهوي للاستغلال (باتنة) - مدير الموارد البشرية على مستوى المديرية (باتنة) - مدير الوكالة (باتنة)
البنك الخارجي الجزائري	تمويل التجارة الخارجية	- المدير العام المساعد التجارية (المديرية الرئيسية) - المدير العام المساعد للتطوير الداخلي ودعم النشاطات (المديرية الرئيسية) - مدير الوكالة (باتنة) - مدير الوكالة (باتنة)

المصدر: من إعداد الباحث

2- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار مصداقية أداة جمع البيانات تم استعمال معامل "كرونباخ ألفا"، وكما يظهر في الجدول (3)، فنتائج معامل "كرونباخ ألفا" تظهر بأن أسئلة كل محور للدراسة تتميز بالاتساق الداخلي، مما يعني أن الإجابات متجانسة، وأن هذا المقياس يتمتع بدلالات ثبات مقبولة تشير إلى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا ما تم تكراره في نفس الظروف المشابهة.

الجدول (3): معامل "ألفا كرونباخ"

العنصر	معامل "كرونباخ ألفا"
عناصر التسويق الداخلي	0.91
سلوك التوجه بالسوق	0.88
الكفاءات	0.92
اهتمام المؤسسة بالرضا الوظيفي	0.82
أداء المؤسسة	0.86

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاختبار

تمثل الكفاءة التنظيمية في هذه الدراسة المتغير الوسيط؛ فهي تعتبر من جهة المتغير التابع لعناصر التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى تعتبر المتغير المستقل لأداء المؤسسة؛ ولأجل استخدام المتغير الوسيط في اختبار المعنوية الإحصائية من خلال الانحدار، اقترح كل من "Baron & Kenny" سنة 1986م. سلسلة من نماذج الانحدار (54).

أ- أثر عناصر التسويق الداخلي على الأداء:

تفترض الدراسة وجود انحدار خطي لعناصر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة، وقد تم تجزئة عناصر التسويق الداخلي في ثلاث مجموعات، وبالتالي تم اختبار معنوية الانحدار الخطي المتعدد من الشكل الآتي:

$$\text{الأداء} = \text{الثابت} + \text{ب}_1 \text{ دعم الإدارة العليا} + \text{ب}_2 \text{ عمليات دعم الأعمال} + \text{ب}_3 \text{ التنسيق بين الوظائف} + \text{المتغير العشوائي}$$

نموذج الانحدار في الجدول (4) يظهر أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة في الجدول الإحصائي عند درجة معنوية 5% لعناصر دعم الإدارة العليا، ودعم العمليات، والتنسيق بين الوظائف، كما يشير معامل التحديد المعدل إلى أن 61% من الأداء يُفسر بعناصر التسويق الداخلي، ومن ذلك فإن انحدار الأداء على عناصر التسويق الداخلي هو ذو دلالة إحصائية.

الجدول (4): انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

النموذج	Std Error	T	Sig
(الثابت)	-1.403	-2.409	0.021
دعم الإدارة العليا	0.667	6.410	0.000
عمليات الأعمال	0.513	2.443	0.009
التنسيق بين الوظائف	0.182	2.530	0.009

Adjusted R²=0.611, F= 8.145

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاختبار

ب- اختبار معنوية المتغير الوسيط:

لقد أظهر الاختبار الأول معنوية انحدار المتغير الوسيط على عناصر التسويق الداخلي (تؤخذ كمجموعة واحدة)، كما هو واضح في الجدول (5)، وهذا يعني أن العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية ذات دلالة إحصائية، كما أن عناصر التسويق الداخلي تُفسر 63% من سلوك التوجه بالسوق في المؤسسة، و54% من الشعور بالرضا الوظيفي، وهي نسب معتبرة، كما تُفسر 35% من الكفاءات الفردية أو الخاصة.

الجدول (5): نتيجة تحليل الانحدار للمتغير الوسيط

المتغير الوسيط			نموذج الانحدار:
الكفاءات الفردية	الرضا الوظيفي	سلوك التوجه بالسوق	انحدار المتغير الوسيط على المتغير المستقل
0.35	0.54	0.63	معامل التحديد المعدل R ²
37.63**	12.977**	16.81**	قيمة F

**P<0.001 *p<0.05

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاختبار

يتضح من الاختبار الثاني لانحدار المتغير التابع على المتغير الوسيط (الجدول رقم 5) أن انحدار الأداء على الكفاءة التنظيمية هو ذو دلالة إحصائية، حيث تظهر أن القيمة المحسوبة لـ F أكبر من القيمة في الجدول الإحصائي عند درجة معنوية 1% و5%، كما أن كل عناصر المتغير الوسيط ذات دلالة إحصائية، كما هو واضح في الجدول (6).

الجدول (6): نتيجة تحليل الانحدار للمتغير الوسيط

Sig	T	Std Error		النموذج
0.221	-8.124	0.877	-7.122	(الثابت)
0.000	11.210	0.141	1.580	سلوك التوجه بالسوق
0.000	5.830	0.034	0.198	الرضا الوظيفي
0.000	17.620	0.048	0.846	الكفاءات الفردية

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاختبار

يلاحظ من الاختبار الأخير الموضح في الجدول (7) أن انحدار الأداء على الكفاءة التنظيمية وعلى عناصر التسويق الداخلي ذي دلالة إحصائية، كما أن معاملات المتغير المستقل في هذا الانحدار أقل تماما من المعاملات في الدالة الأصلية، وبالتالي تم قبول كل عناصر الكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط للربط بين أداء المؤسسة وبين التسويق الداخلي.

الجدول (7): انحدار المتغير التابع على المتغير المستقل

Sig	T	Std Error		النموذج
0.268	-0.887	2.841	-2.521	(الثابت)
0.001	6.380	0.092	0.587	دعم الإدارة العليا
0.001	2.009	0.108	0.217	عمليات الأعمال
0.000	2.333	0.036	0.084	التنسيق بين الوظائف
0.000	12.01	0.082	0.982	سلوك التوجه بالسوق
0.000	1.853	0.092	0.171	الرضا الوظيفي
0.000	3.118	0.214	0.667	الكفاءات الفردية

R² adjusted= 0.746, F= 6.487

المصدر: بالاعتماد على نتائج الاختبار

3- مناقشة نتائج الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة أثر تبني التسويق الداخلي على التسيير الاستراتيجي بالكفاءات، أو بتعبير آخر أثر استخدام التسويق الداخلي على أداء المؤسسة من خلال توظيف الكفاءات؛ فهي تمثل الكفاءة التنظيمية للمؤسسة، والتي تسمح بإنتاج كفاءات جديدة تتناسب مع الوضعيات التنافسية مختلفة. كما تم الاعتماد على منهجية مركبة، تركز على التحليل النوعي، والتحليل الإحصائي، بالنظر لطبيعة هذه الدراسة، والتي تم من خلالها التأكيد على العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية والأداء، وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات معنوية انحدار الكفاءة التنظيمية على التسويق الداخلي، ثم معنوية انحدار الأداء على الكفاءة التنظيمية، وبالتالي معنوية الأثر غير المباشر للتسويق الداخلي على الأداء، عن طريق الكفاءة التنظيمية، ومن هنا التأكيد على صحة الفرضيات، والمعنوية الإحصائية للكفاءة التنظيمية كمتغير وسيط. لذا فإن استخدام التسويق مقارنة داخل المؤسسة له تأثير على تحسين أثر الكفاءة التنظيمية بمختلف أبعادها، فأدوات التسويق الداخلي لا تؤثر فقط على مستوى الرضا بالمؤسسة؛ إنما تهدف أيضا إلى إنتاج كفاءات جديدة بمراجعة التحولات في السوق. لذلك فإن المقاربة تتصور العلاقة بين المؤسسة والعمال كعلاقة تبادل منفعة بين الطرفين، وقد تناولت بعض الدراسات (Rousseau:1990) هذا النوع من العلاقات، فكل سياسات تسيير الموارد البشرية تخلق لدى الأفراد عقودا معنوية تنظم بنود علاقة التبادل بين المؤسسة والأفراد⁽⁵⁵⁾، وبالتالي فإن التطوير الذاتي للكفاءات الفردية هو نتيجة هذه العلاقة؛ أما العلاقة بين الكفاءة التنظيمية وأداء المؤسسة فقد تناولته العديد من الدراسات السابقة.

خاتمة

في ظل محيط يتميز بالتعقيد والتغير الديناميكي السريع، أصبح من الضروري على المؤسسات تبني أساليب جديدة في التسيير، تسمح لها بالتأقلم مع الوضعيات التنافسية المختلفة، والتي من بينها التسيير الاستراتيجي بالكفاءات من منظور تسويقي.

مما سبق، يمكن استنتاج أن عناصر التسويق الداخلي تؤثر بشكل طردي على سلوك التوجه بالسوق، وعلى الرضا الوظيفي، والكفاءات الفردية، وبالتالي على الكفاءة التنظيمية للمؤسسات المصرفية في الجزائر. كما أظهرت الدراسة أن الكفاءة التنظيمية تؤثر بدورها على أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية، وهو ما يعني أن عناصر التسويق الداخلي تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء، بواسطة تحسين الكفاءة التنظيمية.

خلصت هذه الدراسة إلى التأكيد من صحة الفرضية الرئيسية من خلال صحة الفرضيات الفرعية الآتية:

- ف01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التسويق الداخلي والكفاءة التنظيمية في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

- ف02: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التنظيمية وأداء المؤسسات المصرفية الجزائرية.

- التوصيات:

على ضوء ما تم التطرق إليه في البحث يمكن الخروج بالتوصيات الآتية لمؤسسات الدراسة:

- ضرورة إعادة النظر في سياسات المكافآت لتتماشى مع مقارنة الكفاءات في التسيير، وليس على أساس المنصب أو الوظيفة.
- التركيز أكثر على تحسين سلوك المواطنة والالتزام التنظيمي في إنجاز المهام.
- إعداد دراسة لاكتشاف أسباب انخفاض مستوى رضا العمال، وعدم الالتزام بأهداف المؤسسة.
- إشراك الأفراد في اتخاذ القرار، خاصة في مجال تطوير الكفاءات الفردية الذاتية، وتفعيل نظام للاتصال الداخلي لنشر، وتسويق رسالة كل المؤسسة.
- ضرورة التوجه أكثر إلى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي لزيادة تحفيز الأفراد في المؤسسات.

الهوامش:

- 1- Penrose, Edith. The theory of the growth of the firm, 4th edition, (New York: Oxford university press, 2009), p 1.
- 2- Barney, Jay B.; Delwyn, N. Clark. Resource based view: Creating and sustaining competitive advantage, (New York: Oxford university press, 2007), p 11.
- 3- Fandi, Naziha. "La logique des ressources spécifiques et compétences comme avantage concurrentiel", [www.univ-chlef.dz /séminair%20chlef/Home_fichiers /les%20communications /BENDIABDELLAH+fandi.pdf](http://www.univ-chlef.dz/~séminair%20chlef/Home_fichiers/les%20communications/BENDIABDELLAH+fandi.pdf), Date: 02/09/2011.
- 4- Barney, Jay B; Delwyn, N. Clark. OP.CIT, p 14.
- 5- IBID, p 15.
- 6- IBID, p 17.
- 7- Bridoux, Flore. "A RESOURCE-BASED APPROACH TO PERFORMANCE AND COMPETITION: An Overview of the Connections between Resources and Competition", site web: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf. 22/12/2011.
- 8- Barney, Jay B.; Delwyn, N. Clark. OP.CIT... p p 14-16.
- 9- Puthod, Dominique; Thévenard, Catherine. "La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe salomon", site web: <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-lavantage-concurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>, dernière visite 22/12/2011.
- 10- IBID.
- 11- Fandi, Naziha. Op. Cit..
- 12- In: Heene, Aimé; Ron Sanchez. Competence based strategic management, (New York: John wiley & sons, 1997), p 69.
- 13- Prahalad, C. K.; Hamel, G.. "The core competencies of the corporation", Harvard business review, vol. 68, May-june 1990, p 83.
- 14- Susan, E. Jackson; Denisi, Angelo; Hiti, Michael. Op. Cit, p 66-67.
- 15- Hall, R. Organization: structure and process, (New Jersey Prentice Hall, 1972), p 37.
- 16- Miller, Kent; Bromiley, Philip. "Strategic risk and corporate performance: an Analysis of alternative risk measures", Academy of Management Journal, Vol. 33, No. 4, (1990), p 759.
- 17- Dans: LAMARQUE, Éric. "Avantage concurrentiel et compétences clés: expérience d'une recherche sur le secteur bancaire ", site: <http://ungaro.u-bourgogne.fr/rev/041088.pdf>, Dernière visite: 12/10/2011.
- 18- Prahalad, C. K.; Hamel, Gary. Computing for the future, (U.S.A: Harvard business school press, 1994), p 199.
- 19- Meschi, Pierre-Xavier, "Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites", <http://www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf>, la dernière visite: 25/03/2010.
- 20- منصورى كمال؛ صولح سماح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07، جوان 2010. ص 51.
- 21- القطامين عطا الله، أحمد. التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي، 1996، ص 39.

- 22- السلمي على، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، دون سنة الطبع، ص 118.
- 23- Xavier, Bernard. "Les savoirs être ou compétences comportementales", <http://www.assension.net/Formation/les-savoir-etre-ou-competences-comportementales/>, la dernière visite 21/01/2012.
- 24- Dejoux, Cécile. "Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles : présentation des résultats d'une étude quantitative effectuée auprès de multinationales implantées en France.", actes du 9ème congrès de l'AGRH, 1998, p 474.
- 25- غوديه، ميشال؛ الهمامي، قيس. "الاستشراف الاستراتيجي: مشاكل ومناهج"، مجلة "لييسور كراس" مخبر الابتكار، الاستشراف الإستراتيجي والتنظيم، العدد 20، 2005. ص 36.
- 26- Prahalad, C. K.; Hamel, G.: 1994. OP. CIT, p 110.
- 27- IBID, p 111.
- 28- IBID, p 61.
- 29- Stoffaës, C; Lesourne, J. La prospective stratégique d'entreprise, Paris: Dunod, 1997, p 125-126.
- 30- Prahalad, C. K.; Hamel, G.: 1994. OP. CIT, p 34.
- 31- Berry, Leonard L. "The Employee as Customer", Journal of Retail Banking, Vol. 3, March 1981, p 8-25.
- 32- Berry, Leonard L. "Big ideas in services marketing", Journal of Service Marketing, Vol. 1, No. 1. 1984, p.5-9.
- 33- Ballantyne, D.. "The strengths and weaknesses of internal marketing", in: Varey, R. J.; Lewis, B. R.. *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, 2002, p 46.
- 34- Ahmed, Pervaiz K.; Rafiq, Mohammed. Internal marketing: Tools and concepts for customer-focused management, UK: Butterworth Heinemann, 2002, p 4.
- 35- IBID, p 5.
- 36- Sincic, D; Ploski N.. "Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy", working paper series, university of Zagreb, Croatia. No. (2007), p 6.
- 37- Lewis, Robert. "Hospitality marketing: the internal approach", Comal hotel and restaurant, Quarterly, vol. 30, No. 3, 1989, p 43
- 38- Sincic D.; Ploski, N., OP. CIT, p 5.
- 39- Varey, R. J.. "Internal marketing communication", in: Marketing communication, Taylor & Francis Ltd., Abingdon. (2001), p 214-215.
- 40- Ballantyne, D.:2000. OP. CIT, p 47.
- 41- Gilmore. Audrey. "Managerial interactions of internal marketing", In: Varey, R. J.; Lewis, B. R.. *Internal Marketing: Directions for Management*, London: Routledge, 2002, p 76.
- 42- أبازيد، رياض، "أثر التمكين على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، العدد 24: 2، الصادر بتاريخ 2010. ص 499.
- 43- Sincic, D.; Ploski, N.. OP. CIT, p 6.
- 44- Gilmore, Audrey. OP. CIT, p 76.
- 45- Sincic D., Ploski, N.. OP. CIT, p 8.
- 46- Galpin, T. J.. (1997). Making Strategy Work. The Journal of Business Strategy, vol. 18, January/February 1997, p 12-14.
- 47- Finot, Alain. Développer l'employabilité, Paris: Insep Consulting Éditions, 2000, p 101.
- 48- Le Boterf, Guy. De la compétence à la navigation professionnelle, 2ème éd., Paris: de l'Organisation, 1999, p 302.
- 49- Dejoux, Cécile. Gestion des compétences et GPEC, Paris: Dunod, 2008, p 40.
- 50- Zarifian, Philippe, Objectif: Compétence - Pour une nouvelle logique, Paris: Éditions Liaisons, 1999, p 36-39.
- 51- Norizan, M. S.; Ahmed, P. K.; Rafik, M. "Internal marketing; using marketing like approaches to build business competencies in large Malaysian corporations", Asian academy of management journal, vol. 7, No. 2, July 2002, p 31.
- 52- Kaplan, R. S. and Norton, D. P.. "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance." Harvard Business Review, January/February 1992, p 72.

53- تمار، يوسف. تحليل المحتوى للباحثين والطلبة الجامعيين، الطبعة الأولى، (الجزائر: طاكسيج-كوم للدراسات والنشر والتوزيع، 2007، ص 9.

54- Baron, R. M.; Kenny, D. A. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations". Journal of Personality and Social Psychology, vol. 51, 1986, p 1173-1182.

55- Rousseau, D. M. "New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts", Journal of Organizational Behavior, vol. 11, 1990, p 390.