

متطلبات تحقيق التميز لأداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التسويق الداخلي

إعداد

أ/ محمد صبحي عبدالحسن شوشه

إشراف

أ.د/ محمود فوزي بدوي

أستاذ أصول التربية

ووكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة
كلية التربية - جامعة المنوفية

أ.د/ مجدي محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة المنوفية

Blind Reviewed Journal

المستخلص

هدف البحث إلى تقديم آليات لتفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي، من خلال التعرف على متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، والاستبيان كأداة لجمع المعلومات ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٢٢) عضو هيئة تدريس من مجتمع الدراسة البالغ (٢٣٩٧) عضوا ، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن درجة توافر متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي جاءت متوسطة ، وفي ضوء نتائج البحث تم تقديم آليات لتفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ، وقدم البحث عدة أبحاث مقترحة في ضوء ما توصل إليه من نتائج .

الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي ، تميز أداء أعضاء هيئة التدريس ، جامعة المنوفية

Abstract

The Research aimed to provide Mechanisms to activate The requirements to achieve Excellence in The performance of faculty members at Menoufia University in the light of The internal marketing approach, by Identifying the requirements for achieving Excellence in The performance of faculty members at Menoufia University in light of The internal marketing approach from the viewpoint of its faculty members. The research used The Descriptive approach, and The questionnaire as a tool for collecting information, and The study population consisted of all faculty members at Menoufia University, and a stratified random sample of (322) faculty members was selected from the study population of (2,397) members. The research reached a set of results, The most important of which is: The Degree of availability of requirements to achieve excellence in The performance of faculty members at Menoufia University in the light of the internal marketing approach was medium. The Research presented several proposed research in the light of its findings.

Keywords: Internal marketing, The Excellence in the performance of faculty members, Menoufia University

المحور الأول : الإطار العام للبحث

مقدمة:

إن مفهوم التميز يتربع علي قمة التطورات التي أفرزتها ثورة المعرفة ،فهو مفهوم جامع لبورة الغاية الرئيسة للإدارة في المنظمات المعاصرة من جهة ، ويحدد السمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى (الدوييسمية، ٢٠١٦، ٦٧).

ولقد ظهر العديد من النماذج التي تساهم في وضع معايير يمكن من خلالها تقييم التميز المؤسسي مثل النموذج الياباني لإدارة التميز (DEMING)، والنموذج الأمريكي (Malcolm baldrige)، والنموذج الأوربي (EFQM) وجائزة دبي للتميز . وتتمتع المنظمات التي تحقق تميزا ، بمجموعة من الخصائص المهمة كالقبول بالأعمال الصعبة ، توفر القيادة ذات الكفاءة التي تعمل كقدوة للعاملين ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه والمقدرة علي تحمل المصاعب ،وتوافر الخبرات خارج نطاق العمل، ودقة التنبؤ (زهران ، ٢٠٢٢، ١١٣٩).

ويعرف التميز المؤسسي على أنه :مدخل يحقق التكامل في العمل من خلال تحسين القدرات الداخلية التي تتعلق بالموارد البشرية والمادية والتكنولوجية ،وتدفق سير العمليات ؛بما يحقق قيمة عالية وميزة تنافسية ،ورضا المستفيدين ،ويحقق وضعاً تنافسيا مستمرا للمنظمة في مجال عملها .(Mcadmen and Kelley ,2007,2). كما يعرف أيضا على أنه:سلوك موجه نحو تفوق مؤسسات التعليم العالي بما يشمل كل عناصرها والتي تتمثل في البحوث والتدريس والاستراتيجية والقيم المشتركة والقيادة والثقافة التنظيمية ونظم المكافآت والموظفين والإدارة الجامعية والأقسام الأكاديمية، بما يؤدي ذلك إلى زيادة قدراتها التنافسية على المستوى الإقليمي والدول ، (Kok and McDonald,2017,212) .

ويعتبر أهم ركائز التميز المؤسسي في المؤسسات الجامعية ، هو :حسن إدارة المؤسسة الجامعية لمواردها البشرية ورأس مالها الفكري باعتباره من أعلى موجودات المؤسسة الجامعية ، وكذا قدرتها على إدارة عمليات الإبداع والابتكار والتحسين المستمر بالمؤسسة الجامعية ، والتركيز

المستمر على جودة التسويق ،وجودة الخدمات المقدمة ؛ مما يؤدي إلى نجاحها وبقائها ونموها وتميزها المؤسسي (Boukis, 2015 ,396)

ويعرف تميز أداء أعضاء هيئة التدريس على أنه تمتع أعضاء هيئة التدريس بقدرات فوق المعدل العادي ،والتمتع بالقدرات الإبداعية .(خوقير ،٢٠١٧، ٣٣١). ويعرف أيضا على أنه مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي ترتبط بالأداء الوظيفي والتي يمكن قياسها بمعايير متعارف عليها ويمكن تمييزها من خلال التنمية الوظيفية . (جوهر وسليم ورضوان ،٢٠١٨،٩٠)

ويأخذ أداء أعضاء هيئة التدريس مكانة بارزة في مؤسسات التعليم الجامعي، غير أن العديد من الدراسات ومنها (مجلس ،٢٠٢٠، ١٠٠-١٠٢)، ودراسة (مصطفى ،٢٠١٩، ٢٠)، ودراسة (جوهر وسليم ورضوان ،٢٠١٨،٩٠)، ودراسة (محمود ،٢٠١٧، ٧) كشفت عن الكثير من أوجه القصور في تحقيق تميز أداء عضو هيئة التدريس -بجوانبه الثلاثة التدريسي والبحثي والمجتمعي- بالجامعات المصرية بوجه عام وجامعة المنوفية على وجه الخصوص، حيث تتمثل مظاهر هذا القصور فيما يلي:

بالنسبة للأداء التدريسي تتمثل مظاهر القصور في: استخدام أساليب تدريس تقليدية والتي تهدد عملية تشكيل عقول الطلاب، حيث لازالت تعتمد على الالتقاء والمحاضرة والتلقين اللفظي، وقلة مواكبة المحتوى العلمي للاتجاهات العالمية الحديثة سواء أكانت في اختيار المادة العلمية أم طباعة الكتاب أم تقويمه بالإضافة إلى ضعف إلمام كثير من أعضاء هيئة التدريس بفنيات التقنيات الحديثة ومهاراتها في التدريس كتنشغيل الأفلام العلمية أو الحاسب الآلي، ولجوء الكثير من أعضاء هيئة التدريس إلى إصدار كتاب أو مذكرة أو الاثنين معًا، وقلة التوصية بضرورة الاطلاع على مراجع أخرى، ومحدودية إسهام أعضاء هيئة التدريس في إرشاد الخريجين مهنيًا وتوجيههم بما يتناسب مع متطلبات سوق العمل، وضعف التزام أعضاء هيئة التدريس بالساعات المكتوبة، وضعف تنوع أساليب التقويم المستخدمة، كما أن توصيف المقررات جاء بعيدًا عن الحداثة والتجديد.

أما فيما يتعلق بالأداء المجتمعي فتتمثل مظاهر القصور في: ضعف مشاركة أعضاء هيئة التدريس في حملات التوعية الصحية لأفراد المجتمع، وقلة نشرهم للوعي البيئي بين الطلاب لانشغالهم بمهامهم التدريسية والبحثية، بالإضافة إلى ضعف مشاركتهم في الفرق البحثية لحل مشكلات المجتمع، وضعف مساهمة أعضاء هيئة التدريس في بحث مشكلات المجتمع، وضعف مشاركتهم في جمعيات تنمية المجتمع المحلي، والافتقار إلى امتلاك مهارات اتصال فعالة مع مؤسسات المجتمع،

أما بالنسبة للأداء البحثي فتتمثل مظاهر القصور في: قلة تفرغ أعضاء هيئة التدريس للبحث العلمي نتيجة للأعباء التدريسية الكثيرة، بالإضافة إلى غياب البحث العلمي الرصين، وزيادة أعباء أعضاء هيئة التدريس مما يحول بينهم وبين توجيه الباحثين وجدية الإشراف، بالإضافة إلى أن الأبحاث المنجزة من قبل أعضاء هيئة التدريس يغلب عليها المحدودية في تناول الموضوعات، والبعد عن الاحتياجات الحقيقية للتنمية والافتقار إلى روح الفريق والعمل الجماعي، ولا يقصد من ورائها غير الترقية العلمية فقط، وغياب الخرائط البحثية الواضحة للبحوث العلمية التي يتطلبها المجتمع مما أدى إلى خلط وتكرار بحوث أعضاء هيئة التدريس.

ويعد عضو هيئة التدريس في أي جامعة من الأصول المملوكة لها، ولا يمكن بدون عضو هيئة التدريس أن تحقق الجامعة أهدافها، ولذا يجب على الجامعة بذل الجهد للاهتمام بعضو هيئة التدريس، ومحاولة الاستثمار في عضو هيئة التدريس من خلال تنمية مهاراته وكفاءته، حتى تمتلك الجامعة القدرة على تحقيق أهدافها بفعالية، لمواجهة أي تغييرات أو تحديات يمكن أن تحدث؛ فالمورد البشري الذي يمثل في هذا البحث بعضو هيئة التدريس يمثل القيمة الحقيقية للمؤسسة الجامعية والذي من خلاله تستطيع المؤسسة التحرك نحو التميز المؤسسي. فلقد أكدت دراسة " هافر وكريستensen (Haffer and Kristensen, 2010) على الدور الفعال للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي نظرا لأهمية المورد البشري وتفرده في تحقيق التميز.

ويؤدي المورد البشري دورا بارزا بأي منظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن الجودة المقدمة، ونظرا لطبيعة الخدمات فإن ممارسات المزيج التسويقي الخارجي تعد ذات فعالية محدودة عند التطبيق في مجال الخدمات مقارنة بتطبيقها على السلع المادية، وحيث يمثل

أداء الموارد البشرية في المجال الخدمي المنتج الذي يباع للعميل الخارجي ،ووسيلة تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز التسويقي ،لذا برز مفهوم التسويق الداخلي والذي يهتم بالموارد البشرية داخل المنظمة. (Boukis, 2015 ,396)

ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة ،بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ،والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين ،أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة ،وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها ،والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ،ومن ثم زيادة درجة رضاهم ،وتتطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الدور (Lovelock and Wirtz ,2006).

وقد أكد عدد من الدراسات ،مثل دراسة " لوفلوك ودونيلي" (Lovelock and Donnelly 2012)، ودراسة " تانهاي" (Tanhaei ,2013,30) أن التطبيق الناجح للتسويق الداخلي بالجامعات يترجم إلى سلوكيات ايجابية من قبل العاملين ،مما ينعكس على ولائهم للجامعة وشعورهم بالسعادة في بيئة العمل وتحقيق تميز أدائهم وتحقيق أهداف الجامعة.

لذا فقد اتجهت الأنظار إلى ضرورة الاهتمام بالتوجه التسويقي لمؤسسات التعليم الجامعي ،والذي يهتم بضرورة توجيه أهداف المؤسسة الجامعية ،واستراتيجياتها ، وأنشطتها وخدماتها المختلفة وفقا لاحتياجات المستفيدين ،ومتطلباتهم سواء داخل الجامعة أو خارجها ،وذلك من خلال تطبيق الأساليب التسويقية الحديثة (الروسان ، ٢٠١١ ، ٣٤٠). ويعد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح الجامعات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى ،فالتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من قبل الجامعات والمبينة على أسس علمية وموضوعية في اختيار أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم ،وكل ما يتعلق ببناء العلاقات الإيجابية بين إدارة الجامعات وأعضاء هيئة التدريس العاملين بها. (أبو الخير، ٢٠١٨، ٥٧).

وفي ضوء ما سبق ،قد تبين للباحث أن فلسفة التسويق الداخلي توجب على مؤسسات التعليم العالي ضرورة النظر في تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم ،وتوفير الحوافز والخدمات المناسبة لهم ،فضلا عن ضرورة تهيئة الظروف ،والإمكانات الملائمة ؛لتحسين أدائهم وتطويره وتميزه.

ووفقا لما تقدم، فإن البحث الحالي يستهدف الوصل لآليات تفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ،باعتباره اتجاها متطورا في النظر للموارد البشرية والذين يمثلون في الدراسة الحالية بأعضاء هيئة التدريس ، وهو ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية لجامعة المنوفية وفاء بمعايير التنافسية العالمية والوصول إلى تصنيف متقدم بين جامعات العالم .

مشكلة البحث وأسئلته

تحدد مشكلة البحث في محاولته الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي كمدخل لتمييز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟
- ما متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها؟
- ما آليات تفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي؟

أهداف البحث

- سعى البحث الحالي إلى تقديم آليات لتفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ، من خلال:
- وضع إطار مفاهيمي لكل من التسويق الداخلي بالجامعات وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بها في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المتعلقة بهما.
- إظهار العلاقة الموجبة بين التسويق الداخلي بالجامعات وتحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بها.

- التعرف على متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته مما يلي :-

- أهمية التسويق الداخلي باعتباره أحد المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعات لتحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس وولائهم للجامعة وتحقيق المزايا التنافسية التي تمكن جامعة المنوفية من الوصول لقوائم التصنيفات العالمية للجامعات.
- أهمية تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس باعتباره أحد المداخل المهمة لتحقيق التنافسية العالمية للجامعات.
- تزويد صانعي القرار بآليات تفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي، والتأكيد على أهمية الإسراع في تفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي.
- استجابتها لتوصيات عدد من الدراسات والمؤتمرات العربية مثل دراسة (جمعة، ٢٠١٩)، ودراسة (عثمان، ٢٠٢٠) التي اهتمت بموضوع تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية .
- ندرة الدراسات التي تناولت قضية التسويق الداخلي بالجامعات ،وهي من المداخل المهمة التي تحتاج جامعة المنوفية إلى تطبيقها بشكل كامل ، خصوصا في هذا الوقت الذي تشتد فيه المنافسة العالمية بين الجامعات ، وكذلك لتناولها لإحدى المؤسسات التعليمية المهمة وهي الجامعة ، وهي المؤسسة المسؤولة عن تشكيل أفكار وتوجهات المجتمع من خلال تكوين عقول الأفراد .

منهج البحث وأدواته

استعان البحث بإجراءات المنهج الوصفي؛ لمناسبته لطبيعته فهو لا يقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير؛ حيث تم من خلاله التعرف على

متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ، وطبق البحث الحالي الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

مجتمع البحث والعينة

تمثل مجتمع البحث الحالي من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية البالغ (٢٣٩٩) عضوا وفقا لآخر إحصاء (٢٠٢٢م)، وتم اشتقاق عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع ،بلغت (٣٣٢) عضو هيئة تدريس بواقع تمثيل ١٣.٨ % من المجتمع الأصلي في ضوء مستوى دلالة (٠.٥) للتعرف على درجة توافر متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي.

حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي فيما يلي :-

- الحد الموضوعي: متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي .
- الحد الزمني: تمثل زمن تطبيق الاستبيان في العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.
- الحد المكاني: كليات جامعة المنوفية بشبين ومنوف وأشمون .
- الحد البشري : أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

مصطلحات البحث

تم استعراض التعريفات المختلفة لمصطلحات البحث في إطاره النظري ،ونستقر فيما يلي على التعريفات الإجرائية ،حيث تحددت فيما يلي :

(أ)التسويق الداخلي بجامعة المنوفية

يعرف التسويق الداخلي بجامعة المنوفية إجرائيا في هذه البحث على أنه : عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس والإداريين ،وتدريبهم ،وتمكنهم مهنيا وإداريا وتحفيزهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقافة الخدمة لديهم ،وبناء نظام للمعلومات التسويقية لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل بفعالية وكفاءة ،وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بعلاقات جيدة بينهم وبين العملاء

الخارجيين؛ ليقوموا بخدمة العملاء الخارجيين بصورة مرضية؛ مما ينعكس على تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

(ب) تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

ويعرف تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية إجرائيا في هذه البحث على أنه : مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي ترتبط بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والتي يمكن قياسها بمعايير متعارف عليها ويمكن تتميتها من خلال التنمية الوظيفية.

الدراسات السابقة

في ضوء اطلاع الباحثون على الدراسات السابقة والتي تعرضت لموضوع الدراسة الحالية ،فلقد أمكن تصنيفها إلى ثلاثة محاور ،كما يلي:

المحور الأول :دراسات تناولت التسويق الداخلي بالجامعات.

المحور الثاني :دراسات تناولت تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

المحور الثالث :دراسات تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات .

وفيما يلي تفصيل عرض هذه الدراسات مرتبة من الأقدم إلى الأحدث:-

المحور الأول :دراسات تناولت التسويق الداخلي بالجامعات.

• دراسة أفندي (Afande,F,2015) بعنوان: العوامل المؤثرة على التسويق الداخلي في

الجامعات العامة في كينيا دراسة حالة على جامعة ديدان كيماثي للتكنولوجيا

Factors aFFecting Internal Marketing In Public Universities in Kenya – Acase of Dedan Kimathi University of Technology

استهدفت الدراسة تحديد العوامل المؤثرة على التسويق الداخلي في الجامعات العامة في كينيا دراسة حالة على جامعة ديدان كيماثي للتكنولوجيا ،وتحديد واقع تنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي في جامعة ديدان كيماثي للتكنولوجيا ، وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي ؛نظرا لملاءمته لطبيعة الدراسة ، وتكونت عينة الدراسة من عدد ٥٠ موظفا من الموظفين في الجامعة

،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : أن العوامل التي تؤثر على تنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي هي : فهم طبيعة التسويق الداخلي ، ومشاركة الموظفين في صنع القرار ،ونظم التحفيز ، في حين لا يؤثر محور الكفاءة الإدارية على تنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي ، كما توصلت الدراسة إلى قصور تنفيذ استراتيجيات التسويق الداخلي في الجامعة .

- (الوهاشي ،٢٠٢٠) بعنوان :واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم :بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم .

استهدفت الدراسة التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي التحليلي ،وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة ،حيث تم توزيعه إلكترونياً على أعضاء هيئة التدريس العاملين في الكليات .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج :أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب والتطوير ،وفرق العمل ووضوح الأدوار ،والمكافآت والحوافز ،وبيئة العمل ،والمعلومات التسويقية)يقل عن ٧٠% .ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم لما له من أهمية كبرى في زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس ،فضلاً عن أن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً لجودة الخدمة التعليمية وإيجاد ميزة تنافسية للكليات .

- دراسة آصف ، قيصر ، وجونز (Asif, Kayeser and Johns, 2022) بعنوان: دور التسويق الداخلي في قطاع التعليم العالي الأسترالي: العمر والجنس والمستوى الوظيفي كمتغيرات معدلة

Role of internal marketing in Australian higher education sector: age, gender and job level as moderators

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام العاطفي لأعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم العالي الأسترالي باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي ، والتعرف على الفروق بين استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بقطاع التعليم العالي

الاسترالي تبعاً لمتغيرات العمر، الجنس، والمستوى الوظيفي، وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية مع التحليل متعدد المجموعات، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن بعد المشاركة في وضع رؤية الجامعة ورسالتها وبعد الاتصالات الداخلية مهمان ومحفزان في تحقيق الالتزام العاطفي لأصحاب الخبرة من الأكاديميين وليس للأكاديميين أصحاب الخبرة الأقل، في حين أن بعدي التدريب و المكافآت مهمان للأكاديميين أصحاب الخبرة الأقل في تحقيق التزامهم العاطفي تجاه الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة استخدام بحوث التسويق الداخلي والتجزئة الداخلية للأكاديميين وتعني التقسيم الداخلي للأكاديميين إلى مجموعات صغيرة ذات خصائص مشتركة تمهيدا لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم تحقيقاً للالتزام العاطفي وتحسين أدائهم .

المحور الثاني: دراسات تناولت تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

- دراسة فرج (Faraj, 2018) بعنوان : تقييم إدارة التميز في ضوء نموذج التميز الأوروبي في جامعة الطائف .

Assessing excellence management in the light of The European model of Taif University .

استهدفت هذه الدراسة تقييم إدارة التميز في جامعة الطائف في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي، من حيث الأبعاد التالية: (تميز القيادات، تميز الشراكات والموارد، تميز الاستراتيجيات والسياسات، تميز العمليات، تميز المنتجات والخدمات، تميز الموارد البشرية، تميز نتائج الموارد البشرية، تميز نتائج المجتمع، تميز نتائج الأداء الرئيسية)، وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي؛ لملائمته لطبيعة للدراسة، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، وتم تطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة المتمثل بأعضاء هيئة التدريس، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة التميز لجامعة الطائف في ضوء نموذج التميز الأوروبي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك حاجة للعمل على تطوير الإجراءات والآليات لتلبية متطلبات معايير إدارة التميز المؤسسي في بيئة العمل الإداري بجامعة الطائف، وقد أوصت

الدراسة بأن تزيد الجامعة من جهودها للوصول إلى درجة عالية من ممارسة إدارة التميز بالنظر إلى النموذج الأوروبي لإدارة التميز المؤسسي .

- دراسة جوهر ،وسليم ،ورضوان (٢٠١٨). بعنوان: متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط

استهدفت الدراسة الحالية استقصاء متطلبات تميز أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط في ضوء مؤشرات تميز أعضاء هيئة التدريس في بعض التصنيفات العالمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وقد تكونت العينة من (٥٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس وهي عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، حيث مثلت جامعة دمياط بكليات (العلوم والتربية والتربية النوعية)، وطبق على أفراد العينة استبانة عن متطلبات تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط سواء من قبل إدارة الجامعة، أو من قبل أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، ومعوقات تحقيق ذلك في ضوء مؤشرات تميز أعضاء هيئة التدريس في بعض التصنيفات العالمية، تم إعدادها لغرض البحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن آراء أعضاء هيئة التدريس أكثر إيجابية نحو استخدام عشرين مطلب من متطلبات تميز أعضاء هيئة التدريس في ضوء مؤشرات بعض التصنيفات العالمية (تصنيف شنغهاي،....) تمثل ثلاث محاور رئيسة هي: الكتب والأبحاث العلمية، المؤتمرات والندوات وورش العمل، التقييم والتحفيز، حيث أوضحت عينة الدراسة أن من أهم متطلبات تميز أداء أعضاء هيئة التدريس الاهتمام بالبحث العلمي ونشره بالمجلات ذات السمعة العالمية. والاهتمام بنوعية الأبحاث التي يقوم بتحكيماها داخل أو خارج الجامعة وكذلك نوعية الأبحاث التي يشرف عليها ويمنحها، كما يحتاج التميز إلى الاهتمام بنوعية الأبحاث حتى يتسنى الاستشهاد بها دولياً. وغير ذلك من المؤشرات من خلال وجود صفحة مفعلة لعض هيئة تدريس على Research gate وعلى Google Scholar مع الاهتمام بحفظ حقوق الملكية الفكرية.

المحور الثالث: دراسات تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات .

- دراسة لوان وإيفانا (loan and Ivana ,2011) بعنوان : تحسين نوعية الموارد البشرية من خلال تنفيذ التسويق الداخلي

Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing

استهدفت هذه الدراسة توضيح كيفية تحسين نوعية الموارد البشرية من خلال تنفيذ التسويق الداخلي؛ حيث يرى الباحثان بأن ممارسة التسويق الداخلي تؤدي إلى مستوى عال من الولاء بالتزامات المؤسسة والمنافسة الداخلية ، وأن تنفيذه يرتبط بتطوير والمحافظة على ثقافة العمل الداخلية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، كما تبحث هذه الدراسة في العلاقة بين التسويق الداخلي وتحسين نوعية الموارد البشرية بالمؤسسة. وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي؛ حيث تم استخدام العلاقات النظرية بين المتغيرات الكيفية للظاهرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج؛ أهمها: أن التسويق الداخلي كمفهوم يركز على تأثير وأهمية إدارة الموارد البشرية لجذب واختيار الموظفين الأكفاء والذين هم على استعداد للتطور جنباً إلى جنب مع المؤسسة، وأن قدرة إدارة الموارد البشرية على رعاية مواردها البشرية تعتمد على الاعتراف بأهمية مفهوم التسويق الداخلي، وعلى مستوى تنمية الذكاء العاطفي لدى المديرين، وأن التسويق الداخلي يؤثر على تطوير الكفاءات وتميز المؤسسة من خلال الموارد البشرية التي تعد أهم أداة لتنفيذ إستراتيجيتها وتحقيق أهدافها، وبمقارنة الدراسة بين الأبحاث الحالية للتسويق الداخلي في كل من أوروبا و الولايات المتحدة يشير الباحثان إلى أن تنفيذ التسويق الداخلي في أوروبا ليس كما هو الحال في الولايات المتحدة، وأن المؤسسات الأوروبية التي قامت بتطبيق التسويق الداخلي لا تزال ضعيفة نسبياً .

- دراسة تنهاي (Tanhaei ,2013) بعنوان :تأثير التسويق الداخلي على سعادة العاملين بجامعة أصفهان .

Investigating The effect of internal marketing on employee Happiness in university of Isfahan

"استهدفت الدراسة اختبار تأثير التسويق الداخلي على سعادة العاملين في جامعة أصفهان ، وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) بدراسة حالة أعضاء هيئة التدريس بجامعة أصفهان ، و طبقت الأداة (الاستبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالطريقة الطبقيّة التناسبية حسب الدرجة الوظيفية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن التسويق الداخلي يؤدي إلى صحة نفسية أفضل ويحقق السعادة للعاملين بجامعة أصفهان ، وأن المدفوعات كالحوافز لها تأثير كبير على سعادة أعضاء هيئة التدريس . وأكدت الدراسة على أنه من أهم ما تصبو إليه الجامعات هو إيجاد بيئة عمل سعيدة ؛ ومن ثم فإن عمليتي إدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي معا يمكنهما تقديم السعادة للعملاء الداخليين للمنظمة ، وأكدت الدراسة أيضا على أن الهدف من التسويق الداخلي هو التحسين المستمر في تقديم السلع أو الخدمات ويساهم في إيجاد بيئة عمل جذابة للموظفين ، وتعرف بيئة العمل الجذابة على أنها المناخ الذي يزيد من سعادة العاملين .

• دراسة (أبو الخير ، ٢٠١٨) بعنوان : التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة.

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة التسويق الداخلي بجامعة القدس المفتوحة وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين ، وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من قبل عينة الدراسة المتمثلة بجميع العاملين بفروع جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة الجامعة للتسويق الداخلي ومستوى انهماك العاملين بالعمل كان عالياً ، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى انهماك العاملين بالعمل ، وتوجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة القدس المفتوحة بقطاع غزة للتسويق الداخلي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) لصالح المسؤولين القدس المفتوحة للتسويق الداخلي تعزى لمتغير الفرع التعليمي ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الإداريين والأكاديميين . ولا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد

عينة الدراسة لدرجة ممارسة جامعة الجامعة لمفهوم التسويق الداخلي وتنمية مهارات العاملين فنياً وسلوكياً ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.

- (قادر ، ومحمود ،وعزيز ،٢٠١٨) بعنوان : التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية

استهدفت الدراسة التعرف على التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي للعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، وبعد تحديد مشكلة البحث التي تكمن في أن كثير من المنظمات لا تولي اهتماماً بالتسويق الداخلي مما ينعكس سلباً على الالتزام المنظمي، والفرضية الرئيسة (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي على الالتزام المنظمي) ،وكان المنهج المستخدم المنهج الوصفي ،وتم صياغة استبانة ووزعت منها (٧٠) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في الكلية المذكورة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بـ (٦٣) استمارة أي أن نسبة الاستجابة كانت (٩٠%)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام المنظمي"، وفي النهاية خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: "تفعيل نقاط القوة في كلية وإعادة النظر بنقاط الضعف وتطبيق أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، والاتصال) وإيجاد طرق جديدة لكسب ولاء العميل الداخلي عن طريق إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما يضمن زيادة التزامهم تجاه كلية.

التعليق العام على الدراسات السابقة :-

وبالنظر إلى دراسات المحاور الثلاثة ، يتضح ما يلي :-

- أهمية التسويق الداخلي بالجامعات ؛حيث اتفقت الدراسات السابقة على أهمية التسويق الداخلي بالجامعات فيؤدي تطبيق التسويق الداخلي إلي الالتزام والولاء التنظيمي للعاملين بالجامعة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين ، وخفض الدوران الوظيفي لديهم ،وقلة مشكلاتهم مع العملاء الخارجيين مما يؤدي إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بالجامعة ،فيقدمون خدمات ذات جودة عالية ،مما ينعكس بالإيجاب على العملاء الخارجيين من حيث قلة الشكاوي ضد العاملين في الجامعة ،والالتزام أقوى تجاه الجامعة ورضاهم عن

الخدمات المقدمة، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات على سبيل المثال : دراسة (الوهاشي ٢٠٢٠، ، ودراسة (قادر ،ومحمود ،وعزيز ،٢٠١٨)، ودراسة (أبو الخير ،٢٠١٨) ، ودراسة "نتهاي"(Tanhaei, 2013) ، ودراسة "آصف ، قيصر ،وجونز" (Asif, Kayeser, and Johns, 2022)

- أهمية تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، فتميز أداء أعضاء هيئة التدريس يساعد الجامعات على تحقيق المنافسة غير المحدودة من خلال ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة مرافق الجامعة ومستوياتها التنظيمية ،والقدرة على توظيف التكنولوجيا في تقديم خدمات جامعية أفضل وضمان استكمال الجامعة لمقومات التميز وفقا للمعايير العالمية ،تحقيقا للميزة التنافسية . وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة على سبيل المثال دراسة "فرج"(Faraj, 2018)، ودراسة "لوان وإيفانا" (loan and Ivana, 2011).
- أن نجاح تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المختلفة ومنها الجامعات يعتمد على مجموعة من الأبعاد المختلفة ،مثل : التمكين ، وتحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم والتعاون والتكامل بين الوظائف المختلفة ، وإتباع تقنيات تسويقية حديثة ؛مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ،ومن ثم التوجه إلى العملاء الخارجيين ،وتلبية احتياجاتهم ،وما ينتج عنه من تحسين جودة الخدمات المقدمة ،ورضا العملاء الخارجيين الأمر الذي ينعكس على تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ، وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة ،مثل دراسة"فرج" (Faraj, 2018) ، ودراسة "لوان وإيفانا" (loan and Ivana, 2011)، ودراسة "نتهاي"(Tanhaei, 2013).

أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

- اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية تطبيق التسويق الداخلي ؛ حيث يؤدي تطبيق التسويق الداخلي إلي الرضا الوظيفي ، والالتزام التنظيمي للعاملين بالجامعة، وخفض الدوران الوظيفي لديهم ،وقلة مشكلاتهم مع العملاء الخارجيين ،وشعور العاملين بالسعادة وتطوير وتحسين أدائهم ، الأمر الذي ينعكس على تحقيق تميز أداء

أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ،واتفقت أيضا مع الدراسات السابقة على أهمية سعى الجامعات لتحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس؛ ليضمن لها التفوق والاستمرار والبقاء والتطور .

الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة :

تميز هذه البحث عن الدراسات السابقة في أنه الأول التي جمع بين محوري الدراسة (التسويق الداخلي بالجامعات ،وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس) داخل الجامعة في مصر .

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تمثلت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط التالية :
- استفاد هذا البحث من الدراسات السابقة في بلورة المشكلة وأهمية موضوع البحث.
- المساعدة في بناء الإطار النظري للبحث .
- ساعدت الباحثين في طريقة اختيار عينة الدراسة والتعامل مع متغيري البحث.
- الاستفادة كذلك في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة ، ومنهجية الدراسة.
- بناء أداة الدراسة المناسبة وهي (الاستبانة) وتحديد أبعادها ومتضمناتها .
- القدرة على مناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم آليات لتفعيل المتطلبات المقدمة من جانب البحث الحالي .

إجراءات البحث

تمثلت إجراءات البحث الحالي ،فيما يلي :-

- مراجعة الأدب الإداري التربوي ؛ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية المتمثل بالتسويق الداخلي وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات .
- تصميم استبانة لجمع البيانات وتقنينها من خلال عرضها على المحكمين وتعديلها طبقا لملاحظاتهم، للتعرف على متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي .
- تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .
- استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج وتفسيرها.

- وضع آليات لتفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي وفقا لما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

المحور الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للبحث

وفقا لأهداف البحث الحالي، فإن الإطار النظري والمفاهيمي سوف يتضمن بالعرض والتحليل المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : التسويق الداخلي بالجامعات

أولا : مفهوم التسويق الداخلي بالجامعات:-

عرف أبو النجا (٢٠٠٨ ، ١٥٢) التسويق الداخلي على أنه " ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه للعميل بين الأفراد العاملين لتحقيق رضا العملاء " ،ويتفق معه كل من "جيانيس ، كيريازوبولوس ، جياناكوبولوس ، سبيريدياكوس وإيفانجيلوس" (Yannis , Kyriazopoulos, Yannacopoulos, Spyridakos and Evangelos, 2007, 5-6) بقولهم أن التسويق الداخلي هو خلق سلوك تسويقي فعال لدى كافة العاملين بالمنظمة ،وتوفير بيئة عمل مشجعة تدفعهم للاستجابة بطريقة فعالة نحو تحقيق الرضا المطلوب للعميل الخارجي.

ويعرف أيضا بأنه " العملية التي تتضمن تدريب العاملين وتمكينهم وتحفيزهم ؛لجعلهم قادرين على خدمة عملائهم بنجاح" (Asif, Kayeser and Johns, 2022, 8) ويعرف كذلك على أنه " إحدى استراتيجيات التسويق الحديثة ،والتي تهتم بتدريب وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والإداريين ،وتحسين قدراتهم ،ومهاراتهم ،ورفع مستوى أدائهم وتمكينهم ،وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بعلاقات جيدة بينهم وبين العملاء الخارجيين؛ مما ينعكس على تقديم خدمات عالية المستوى ،و يعد مطلبا أساسيا لنجاح تسويق الجامعات خارجيا "(الروسان ، ٢٠١١ ، ٣٣٨)

وفي ضوء ما سبق ، يعرف الباحثون التسويق الداخلي بالجامعات إجرائيا في هذا البحث بأنه عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس والإداريين ،وتدريبهم ، وتمكينهم مهنيا وإداريا وتحفيزهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقافة الخدمة لديهم ،وبناء نظام للمعلومات التسويقية لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل بفعالية وكفاءة ،وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بعلاقات جيدة بينهم وبين العملاء الخارجيين ؛مما ينعكس على تقديم خدمات عالية المستوى ،ومتطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .

ثانيا :أهمية التسويق الداخلي بالجامعات :-

يعتبر التسويق الداخلي ذا أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية وفي تبوؤها مكانة تتعلق بقدرتها التنافسية وتلبية الاحتياجات الحالية والمتجددة المقترنة بالسوق المحلي أو العالمي، وقد حدد عدد من الدراسات ، منها دراسة " بينسبيرغر وآخرون " (Bohnenberger et al (2019, 12)، ودراسة " إيماني وآخرون (Imani , et al,2020 ,23) أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:-

- **إدارة التغيير** :قد تعتمد الجامعات إحداث تغييرات كبيرة ،مثل أن تقرر إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة الجامعية مثل تكنولوجيا المعلومات ،أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع ،أو تفرضها ظروف معينة ،وهنا يؤدي التسويق الداخلي دورا مهما في قبول وإنجاز هذه التغييرات .
- **تنفيذ استراتيجية المؤسسة الجامعية** :تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف ، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي ،وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه .
- **تحقيق الرضا لدى العاملين** : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
- **تطوير وتحسين أداء العاملين** : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة ،بالإضافة إلى التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
- **زيادة التوجه نحو الخدمة**: نظرا لتركيز التسويق الداخلي على العملاء الداخليين، وتلبية احتياجاتهم؛ لذا تتسم الجامعات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي بتوجه أعلى نحو الخدمة مقارنة بالجامعات التي لا تطبقه.

وبناء على ما سبق، يتضح أن العاملين بالمؤسسة الجامعية (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والإداريين) أول المستفيدين من تطبيق التسويق الداخلي؛ حيث يعمل التسويق الداخلي على تحديد احتياجات العاملين، وتلبيتها وذلك من خلال الأنشطة التي يقومون بها؛ مما يؤدي إلى إرضاء العاملين ورفع مستوى كفاءتهم، وشعورهم بأهمية ما يقومون به، وتغيير نظرهم إلى العمل، وسعيهم لتحقيق التميز؛ مما ينعكس على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين.

ثالثاً: أهداف تطبيق التسويق الداخلي بالجامعات :-

أشارت العديد من الدراسات والبحوث، مثل دراسة (أبو الخير، ٢٠١٨، ١٣)، ودراسة "بينبيرجر وآخرون" (Bohnenberger, et al, 2019, 9) أنه يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي في الجامعات إلى ثلاثة مستويات مختلفة، وهي :-

- **الهدف العام**: والذي يركز على زيادة وعي العاملين في الجامعات، وتدريبهم، وتحفيزهم على الاهتمام بالعملاء الخارجيين، وتلبية احتياجاتهم.
- **الهدف الاستراتيجي**: الذي يركز على ضرورة توفير البيئة الداخلية الداعمة للتسويق الداخلي، والتي تتسم بدعم الأساليب الإدارية المتقدمة، وسياسات الأفراد، وسياسات التدريب الداخلي، وإجراءات التخطيط والرقابة.
- **الهدف التكتيكي**: الذي يؤكد على ضرورة تطوير الخدمات المقدمة ككل، وضرورة أن تحظى بالقبول الداخلي، فضلاً عن ضرورة تفعيل قنوات الاتصال الداخلية.

وفي ضوء ما سبق، قد تبين للباحثين أن التسويق الداخلي يهدف إلى التركيز وبعناية على العنصر البشري كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في الجامعة والاستقطاب والحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي، واستثارة دافعيتهم للتوجه للعميل، وضمان قبول العاملين بالجامعة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات التي تعكس إطار العمل داخل الجامعة.

رابعاً: أبعاد التسويق الداخلي بالجامعات :-

من خلال استطلاع العديد من الدراسات في هذا المجال، مثل دراسة "روبرتس لومبارد" (Imani , et al,2020)، ودراسة "إيماني وآخرون" (Roberts-Lombard, 2010, 366)، ودراسة (أبو ليفة، ٢٠٢٠، ٢٧٢)، ودراسة (أبو الخير، ٢٠١٨، ١٠)، ودراسة (الوهاشي، ٢٠٢٠، ٢٧-٣٠) قد تبين للباحثين اختلاف وتباين بين الباحثين والمنظرين في عدد وتسمية أبعاد التسويق الداخلي، وعليه فإن البحث الحالي تناول الأبعاد التي تتفق مع طبيعة المؤسسة التعليمية الجامعية بصفتها مؤسسة خدمية غير ربحية وهي على النحو الآتي :

- **سياسة الاختيار والتوظيف :** تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفعالية عالية ، حيث أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية ، حيث أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في المنظمات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء ، لذا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح المنظمات والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية .
- **تقييم الأداء :** يعد التقييم أحد العمليات الإدارية المهمة التي تمكن الإدارة من الوقوف على مدى اكتساب العاملين للمهارات والخبرات الضرورية لأداء الأعمال الموكلة لهم ، ويوفر التقييم التغذية الراجعة الفورية حول مدى النمو والتطور في الأداء للعاملين والوقوف على جوانب القصور والضعف لدى العاملين وعلاجها ، ولا يمكن أن يتم إجراء أي تطوير في جودة الخدمات إلا بعد أن يتم قياسها وذلك بفحص وتدقيق خدمات العملاء الداخليين كتحديد احتياجاتهم وحساب وقياس أدائهم من أجل القيام بإجراء التحسينات اللازمة لخدمة العملاء الخارجيين وإرضائهم .
- **نظام الحوافز :** إن الأجور والحوافز كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور

والحوافز، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل، إذ تعتبر الأجور والحوافز أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين الخدمة أو المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رضاء اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي، و يمكن اعتبار التحفيز أداة لتحريك الدوافع الداخلية لدى العاملين في المنظمة .

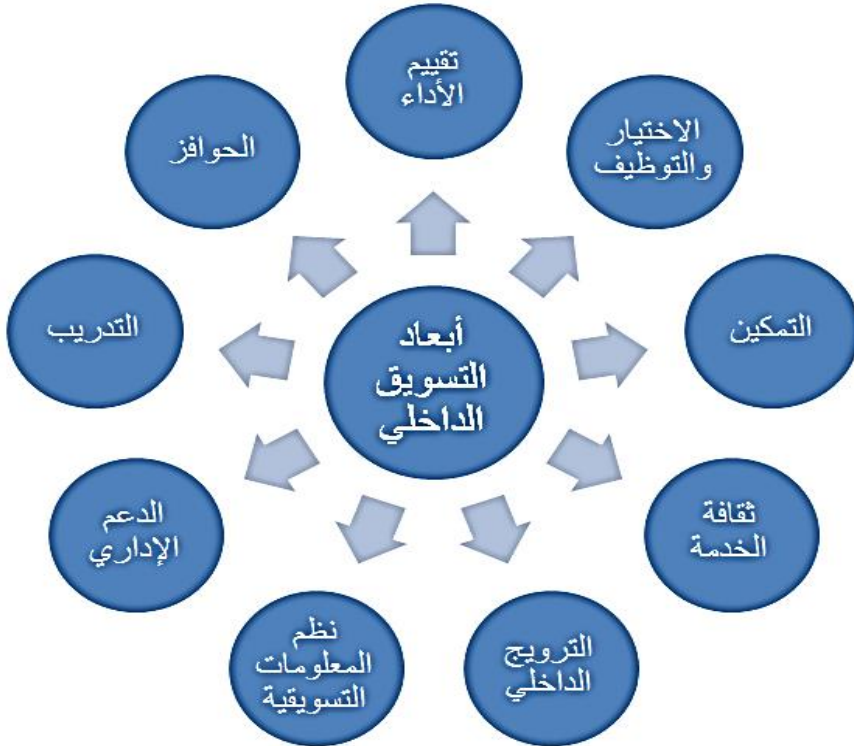
• **التدريب والتطوير:** ينظر إلى التدريب على أنه عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف الجامعة في الوقت الحالي والمستقبلي ،ويقوم التدريب على تحسين وتطوير سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال ويزيد في العادة التدريب من التزام العاملين وولائهم للجامعة ؛ ونظرا لأهمية العملية التدريبية لابد أن تحرص إدارة الجامعة على تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين العاملين فيها بأساليب علمية متقدمة ،وضرورة استطلاع آرائهم في نوعية البرامج التدريبية التي يحتاجون إليها والتي تشبع احتياجاتهم ورغباتهم المختلفة ،والوقت المناسب لتقديمها ،وكذلك ضرورة اختيار محتوى المادة التدريبية ،والأساليب المستخدمة ،ودقة اختيار القائمين بالعملية التدريبية والاهتمام بهم ،وضرورة تقييم البرامج التدريبية المقدمة وفقا لأسس علمية محددة وواضحة ؛لمعرفة مدى نجاح الدورات التدريبية في تحقيق أهدافها ؛لتطوير الأداء بالجامعة وتحسين جودة الخدمات المقدمة .

• **الدعم الإداري:** يتمثل في توفير وتطوير التكنولوجيا والمعدات اللازمة حتى يتمكن العاملون من القيام بعملهم بفعالية وكفاءة وبالجودة المطلوبة ،فأتمته المكاتب الأمامية له دور في تحقيق رضاء العملاء .كما يتمثل في تطوير العمليات الداخلية من خلال إعادة هندسة العمليات لتتسجم مع قيم واتجاهات العاملين ليتسكنوا من تقديم الخدمة بشكل سليم للعملاء ،كما أن معاملة العاملين كزبائن من خلال تحسين بيئة العمل سواء كانت هذه البيئة مادية أو نفسية أو اجتماعية يعد أحد أهم الأعمدة لولاء العاملين للمنظمة .

- **الترويج الداخلي (نظام الاتصالات):** وهى الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث داخل المؤسسة الجامعية وعلى جميع المستويات الوظيفية ، وتستخدم الاتصالات التسويقية في إخبار العاملين وإقناعهم بطبيعة آليات العمل والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذين يمكن الاعتماد عليهم في ترويج الخدمات التي تقدمها المؤسسة الجامعية ،ومحصلة هذه الاتصالات أن يكون العاملون على علم تام بالخطط التي تنتبهاها الجامعة والمشاكل التي تعترض تقديم الخدمات الطلابية وتأثيرها على عملهم ،ومن أهم أشكال الاتصالات الداخلية (اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة الجامعة مع العاملين ،والنشرات الدورية في الجامعة ،،والتقارير الدورية للعاملين المقدمة لرؤساء الأقسام ،والاتصالات الشفوية المباشرة بين العاملين والإدارة لتذليل العقبات التي قد تعترض عملية الانجاز للعاملين.
- **نظم المعلومات التسويقية:** يبعد إنشاء نظام للمعلومات التسويقية من أهم الإجراءات التي تقوم بها الجامعة ،والتي تهدف من خلاله إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل بفعالية وكفاءة ،فضلا عن توفيرها في الوقت المناسب وبالذقة المناسبة ،وبالصورة الملائمة لاحتياجات العاملين في الجامعة (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين) ؛وذلك لمساعدتهم في تنفيذ مهامهم بكفاءة وتحقيق أهدافهم بسهولة ،بدلا من تشتيت الجهد في جمع البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة ،وتجنبنا لتضاربها وعدم دقتها .
- **تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالجامعات:**ويقصد بالتمكين :إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين في الجامعات ،حيث توكل إليهم مهام معينة بدرجة من الاستقلالية ،مع نقل السلطة الكافية لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية ،دون تدخل مباشر من إدارة الجامعة ،وتحملهم المسؤولية الكاملة عن نتائج هذه المهام ،مع دعم مهاراتهم وقدراتهم المختلفة ،وتوفير المناخ التنظيمي الملائم ،معززين بنظام فعال من المعلومات . ويساعد تطبيق التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات ،حيث يساعد على زيادة إيمان العاملين بقدراتهم الذاتية، كما يمنحهم الحرية في اختيار أسلوب أداء العمل المناسب ،واستقلاليتهم في أدائه ،فضلا عن مشاركتهم في إعداد رؤية المؤسسة ووضع أهدافها المختلفة ، لأن غياب الفهم الدقيق والواضح لرؤية

المنظمة ورسالتها بالنسبة للعاملين فيها يعني فقدان العاملين لبوصلة التوجيه السليم باتجاه تحقيق أهداف الجامعة .

- **ثقافة الخدمة:** تعتبر ثقافة الخدمة أحد المكونات المهمة في التسويق الداخلي، وتعرف بأنها: القيم والأعراف والتقاليد والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وبالتالي يعتمد نجاح تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على توافر الثقافة الداعمة له والتي تحفز الأفراد والإدارات والأنظمة على تطبيق آليات هذا المفهوم. وتتشكل الثقافة الداعمة للخدمة بتدعيم توجه اللامركزية في المؤسسة والعلاقات الايجابية التي تربط الإدارة بالعاملين وتربط العاملين ببعضهم البعض والتأكيد على أهمية العمل الجماعي في الجامعة.



شكل رقم (١) يوضح أبعاد التسويق الداخلي بالجامعات

يوضح الشكل السابق تسعة أبعاد لتطبيق التسويق الداخلي بالجامعات وهي سياسة الاختيار والتوظيف، تقييم الأداء ، نظام الحوافز ، تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالجامعات ،نظم المعلومات التسويقية ، الترويج الداخلي ،التدريب ،ثقافة الخدمة .

ووفقا لما تم عرضه ،قد تبين للباحثين أن للتسويق الداخلي تسعة أبعاد أساسية يجب أن تأخذ بها جامعة المنوفية وتطبقها بالتفصيل وفق منهج علمي منظم لضمان نجاح تنفيذ التسويق الداخلي وهي سياسة الاختيار والتوظيف ،تقييم الأداء ، نظام الحوافز ، تمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالجامعات ،نظم المعلومات التسويقية ، الترويج الداخلي ،التدريب ،ثقافة الخدمة؛ مما يساعد على الارتقاء بمستوى الهيئتين الأكاديمية والإدارية، ومتطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

المبحث الثاني: تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

أولا : مفهوم تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات :-

يعرف تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على أنه "تمتع أعضاء هيئة التدريس بقدرات فوق المعدل العادي ،والتمتع بالقدرات الإبداعية "(خوير ،٢٠١٧، ٣٣١). و يعرف أيضا على أنه قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين ،وأن يتجنب قدر الإمكان التعرض للخطأ وذلك من خلال الاعتماد على وضوح الرؤية ،وتحديد الأهداف والتنفيذ السليم والتقييم المستمر (محمود ، ٢٠١٧ ، ٢٧) . كما يعرف كذلك على أنه " قدرة عضو هيئة التدريس على التفكير في طرق جديدة والاستعداد لتقبل أفكار مبتكرة والعمل التعاوني في سبيل تطوير معارفه وقدراته المهنية واستثمارها في دعم أهداف وغايات الجامعة. "

(جوهر وسليم ورضوان ،٢٠١٨، ٩)

وفي ضوء ما سبق ،يعرف الباحثون تميز أداء أعضاء هيئة التدريس إجرائيا في هذا البحث على أنه مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات المتداخلة التي ترتبط بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والتي يمكن قياسها بمعايير متعارف عليها ويمكن تمييزها من خلال التنمية الوظيفية.

ثانيا : متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

أشار عدد من الدراسات والبحوث، مثل دراسة (الألفي ، ٢٠١٦ ، ٣٤-٣٥) ، دراسة (عطية ، ٢٠١٧ ، ٤٣٥)، ودراسة (زهران ، ٢٠٢٢ ، ١١٤٢)، ودراسة "حجاوي" (Hijawi, 2021, 59) أن تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات ، أهمها:-

- تمتع الجامعة بقيادة فعالة تتولي وضع الأسس والمعايير، وتعمل على توفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج، وتحرص على استغلال الفرص لتحقيق المنظمة للتميز
- بناء استراتيجي متكامل للتعبير عن التوجهات الرئيسية للجامعة ويتضمن رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، بحيث تكون منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم عمل المنظمة.
- توفير نظام متكامل للمعلومات متاح الاستعمال من قبل كافة المستويات الإدارية
- توفير هياكل تنظيمية مرنة تؤكد على اللامركزية في الإدارة، وضرورة أن تكون هذه الهياكل متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- إدارة الأداء وتوفير نظام متكامل يشمل قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس الأداء المستهدف، وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيهه ومتابعته وتقويمه.
- وجود نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتعيين الموارد البشرية، وتنميتها وتوجيه أداءها، وأسس تقييمها.
- الالتزام بالأخلاق: وبناء دستور يحدد إطار القيم، والمعايير، والأخلاق، والتي يجب أن يتعامل بها العاملون بالمؤسسة على كافة المستويات، فضلا عن تبني الممارسات الأخلاقية للمؤسسة عند التعامل مع العملاء الخارجيين .
- تبني ثقافة التميز، والابتكار، والإبداع داخل المؤسسة: مما يؤدي إلى تقديم خدمات جديدة، أو أداء الخدمات الحالية بشكل أفضل عن ذي قبل .

وفي ضوء ما سبق، قد تبين للباحثين أن أساس بناء المنظمات المتميزة تتمركز في استشراف المستقبل والتخطيط والتحديد الدقيق للأهداف من قبل قيادات المنظمة، ومن ثم تسخير الإمكانيات البشرية والمادية والتنظيمية لخدمة الهدف الأساسي، فضلا عن ضرورة التنبيه إلى عدم إغفال الاهتمام بأهم مورد للمنظمة وهو المورد البشري والعمل على تلبية احتياجاتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، والتأكد على ثقافة الإبداع والابتكار واجتذاب المواهب، وتطبيق مبدأ المرونة في الإدارة.

ثالثا :معوقات متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية:-

على الرغم من الجهود المبذولة نحو توجه جامعة المنوفية إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي بما يمكنها من المنافسة على المستويين الإقليمي والعالمي ، إلا أن الواقع الراهن يشير إلى وجود معوقات تواجه جامعة المنوفية في رحلتها نحو التميز والتي تحول دون تحقيق مستوى ملموس من الجودة والتميز داخلها، ويجعلها غير قادرة على المنافسة على المستويين القومي والعالمي ؛ لذا فإن الدراسة الحالية ستقوم بعرض أبرز نتائج الدراسات التي تم تطبيقها علي الجامعات المصرية بصفة عامة وجامعة المنوفية بصفة خاصة والتي قامت بتحديد المعوقات التي تقف عقبة في تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية ومنها :-

أوردت دراسة (جمعة، ٢٠١٩) بعض معوقات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يتمثل أبرزها في :وجود قناعة لدي البعض بأنه لا أمل في التطوير، عدم إدراك مفهوم الاستثمار في رأس المال البشري وعلاقتة بالتميز المؤسسي، ضعف ثقافة الحوار وانتشار الصراعات والأزمات، ضعف المساءلة والمحاسبية ، تضاعف حدة الانتقادات للتوجهات الحديثة لتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري، ضعف القناعة المجتمعية بمدي قدرة المؤسسة الجامعية علي إنجاز التحدي المطلوب؛ بينما أضافت دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) مجموعة من معوقات التميز في إدارة الجامعات المصرية الحكومية والتي تمثلت فيما يلي: صعوبة بناء ثقافة التميز ونشرها بين العاملين، تعقد الإجراءات والمركزية الشديدة، ندرة توافر البيانات والمعلومات.

أما على مستوى جامعة المنوفية فقد خلصت عدد من الدراسات ؛منها دراسة (محليس، ٢٠٢٠، ١٠٠-١٠٢)، دراسة (مصطفى، ٢٠١٩، ٢٠) أنه يوجد الكثير من المعوقات

التي تقف حاجزا أمام متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس ومنها: قلة إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنوفية لحضور المؤتمرات والندوات العلمية بالخارج؛ نظرا لعدم تحمل الجامعة إلا قدرا يسيرا من تكاليف هذه المؤتمرات، زيادة الأعباء بالأعمال الإدارية لعضو هيئة التدريس؛ مما يقلل من التواصل والتشارك المعرفي، ضعف مهارات الاتصال العلمي بين أعضاء هيئة التدريس، وضعف الإمكانيات المادية المتوفرة التي تعمل على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، ضعف مرتبات أعضاء هيئة التدريس، تقاعس بعض أعضاء هيئة التدريس عن تطوير أنفسهم ومتابعة الجديد في تخصصاتهم، ضعف قدراتهم على التجديد والابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التدريس، ضعف إتقان اللغات الأجنبية التي تتطلبها متابعة التطورات والمستجدات العالمية في مجال تخصصاتهم المختلفة .

وفي ضوء ما سبق ووفقا لمراجعة الدراسات السابقة ، فإن الدراسة الحالية تستطيع تحديد المعوقات التي يمكن أن تقف حائلا بين جامعة المنوفية و تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس والتي يمكن تمثيلها في الاتي :-

- ندرة الاهتمام بتخطيط وإدارة المورد البشري وتطويره وإدارته وفقا لاستراتيجية الجامعة.
- ضعف التواصل بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس بها .
- قلة الاهتمام بالتحفيز ومكافأة أعضاء هيئة التدريس وتقدير جهودهم.
- ندرة تمكين أعضاء هيئة التدريس . .

المبحث الثالث : العلاقة النظرية والامبيريقية بين التسويق الداخلي وتحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات :-

وباستقراء الكتابات والدراسات السابقة فيما يتعلق بالتسويق الداخلي وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس في المجال الجامعي ،يتضح أن هناك مؤشرات لوجود علاقة بينهما ،ويمكن أن تتمثل مؤشرات هذه العلاقة فيما يلي :-

أشارت عدد من الدراسات ،مثل دراسة " لوفلوك ودونيلي (Lovelock and Donnelly 2012)، ودراسة تانهاي (Tanhaei, 2013,30) ، دراسة "محمود" (Mahmood, 2013)، ودراسة "متين ومارانغوز" (Metin and Marangoz, 2019) أن التطبيق الناجح للتسويق

الداخلي بالجامعات يترجم إلى سلوكيات إيجابية من قبل العاملين (أعضاء هيئة التدريس والإداريين) ،مما ينعكس على رضاهم الوظيفي ولأنهم للجامعة وشعورهم بالسعادة في بيئة العمل وتحقيق أهداف الجامعة ، وتميزها بين الجامعات المناظرة.

وتضيف دراسة "موريوكي ومارو وكوسجي" (Muriuki, Maru and Kosgei, 2016). أن استراتيجية التسويق الداخلي تؤثر وبشكل كبير على أداء العاملين ،وأثبتت كذلك وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين .

وتضيف كذلك دراسة (أبو الخير ،٢٠١٨) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين التسويق الداخلي الذي تمارسه إدارة الجامعة ومستوى انهماك العاملين بالعمل ،وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة الجامعة لمفهوم التسويق الداخلي لدوره في تنمية مهارات العاملين فنياً وسلوكياً .

وفي ضوء ما سبق ،قد تبين للباحثين وجود علاقة بين تطبيق التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والسعادة في بيئة العمل لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ،مما ينعكس على تميز أدائهم.

المحور الثالث :الإطار الميداني للبحث

يأتي الإطار الميداني استكمالاً لما سبقه ، وقد استعرض البحث الإطار النظري للتسويق الداخلي بالجامعات وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بها ،وهكذا يمكن الانتقال إلى الإطار الميداني مرتكزا على إطار نظري متجانس مزج بين محوري الدراسة (التسويق الداخلي بالجامعات- وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات) ،وتتضمن إجراءات الإطار الميداني للبحث ،ما يلي:

أولاً :أهداف الإطار الميداني للدراسة :-

استهدفت الدراسة في جانبها الميداني جمع المعلومات والبيانات اللازمة للتعرف على متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي

ثانيا : منهج الدراسة وإجراءاتها:-

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ؛لتحقيق أهداف الدراسة والذي سيتم من خلاله التعرف على متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي

(أ) - مجتمع الدراسة وعينتها :-

١- مجتمع الدراسة :-

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنوفية والبالغ عددها ١٩ كلية عملية ونظرية بعد استبعاد كليتي طب الأسنان ،وتكنولوجيا العلوم الصحية ؛ نظرا لحدثة إنشائهما؛ ولأن أعضاء هيئة التدريس العاملين بهاتين الكليتين منتدبون من كليات أخرى سبق وأن طبق الباحثون عليهم الاستبانة في كلياتهم ،وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (٢٣٩٩) عضوا ؛ حيث تم الحصول على بيانات إحصائية موثقة على العدد الكلى لمجتمع الدراسة من إدارة الإحصاء بمركز المعلومات بجامعة المنوفية (جامعة المنوفية ،٢٠٢٢).

- اختيار عينة البحث :-

استخدم الباحثون وقد تم حساب الحد الأدنى للعينة باستخدام المعادلة التي تكتب على الصورة التالية:(الطائي ،٢٠١٢)

$$s = X^2 NP(1 - P) \div d^2 (N - 1) + X^2 P(1 - P)$$

حيث S حجم العينة، و X^2 قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة يناظر (٣.٨٤١)، و N حجم المجتمع، و P هي نسبة توافر الخاصية والمحايدة بالمجتمع وتساوي (٠.٥)، و d هي درجة الدقة وتساوي (٠.٠٥). وبعد حساب العينة تبين أن الحد الأدنى للعينة الممثلة لمجتمع الدراسة يبلغ (٣٣٢) عضو هيئة تدريس بكليات الجامعة باستخدام العينة العشوائية الطبقية ، وقد قام الباحثون بتوزيع (٣٣٢) استبانة على أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية ، وبعد توزيع الاستبانات على العينة وجمعها مرة أخرى، تبين أن عدد الاستبانات التي جمعها (٣٢٤)، حيث فقدت (٨) استبانات أثناء عملية التطبيق بنسبة فاقد (٢.٩%) وذلك نتيجة تعذر التواصل بين الباحثين وبعض أعضاء هيئة التدريس، وقد تم فحص جميع الاستبانات لاستبعاد

غير المكتملة منها، وبناءً على ذلك تم استبعاد استبانتيين ، لتقتصر عينة الدراسة على (٣٢٢) استبانة .

وصف عينة البحث:-

تم وصف خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال البيانات الشخصية التالية (نوع الكلية- الدرجة العلمية -المنصب القيادي) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية كما يلي :

المتغير	العدد	النسبة المئوية
أ-نوع الكلية		
عملية	٢٦١	٨١.١%
نظرية	٦١	١٨.٩%
ب-الدرجة العلمية		
أستاذ	٦٧	٢٠.٨%
أستاذ مساعد	٨٢	٢٥.٥%
مدرس	١٧٣	٥٣.٧%
ج-المنصب القيادي		
يشغل منصبا قياديا	٨٤	٢٦.١%
لا يشغل منصبا قياديا	٢٣٨	٧٣.٩%
الإجمالي	٣٢٢	١٠٠%

يتضح من الجدول (١) ما يلي:

- أن معظم أفراد العينة من الكليات العملية حيث بلغ عددهم (٢٦١) عضو هيئة تدريس ونسبة مئوية ٨١.١% في حين بلغ عدد أفراد العينة من الكليات النظرية (٦١) عضو هيئة تدريس ونسبة مئوية ١٨.٩%.
- أن معظم أفراد العينة حاصل علي درجة مدرس وهم (١٧٣) عضو هيئة تدريس ونسبة مئوية ٥٣.٧% في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الحاصلين علي درجة أستاذ

مساعد (٨٢) عضو هيئة تدريس ونسبة مئوية ٢٥.٥% وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس

الحاصلين علي درجة أستاذ (٦٧) عضو هيئة تدريس ونسبة مئوية ٢٠.٨%

• أن معظم أفراد العينة لا يشغلون مناصباً قيادياً وهم (٢٣٨) عضو هيئة تدريس ونسبة

مئوية ٧٣.٩% في حين بلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون مناصباً قيادياً

(٨٤) عضو هيئة تدريس ونسبة مئوية ٢٦.١%.

(ب) - بناء أداة الدراسة ووصفها :-

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات مستنداً في إعدادها على مراجعة

الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالتسويق الداخلي بالجامعات وتميز أداء أعضاء هيئة التدريس

بها واستخلاص أهم المتطلبات التي يمكن الاستفادة منها في بناء الأداة وقد تم تصميم الاستبانة من

محورين:

أولاً: محور البيانات الشخصية لأعضاء هيئة التدريس:

وتضمن نوع الكلية ، الدرجة الوظيفية ، المنصب القيادي .

ثانياً : محور متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء

مدخل التسويق الداخلي:

يشمل الفقرات التي تمثل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة

المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ويتكون من (١٥) فقرة .

حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق مقياس ليكرت الخماسي (يتوافر بدرجة كبيرة جداً ، يتوافر

بدرجة كبيرة ، يتوافر بدرجة متوسطة ، غير متوافر بدرجة كبيرة ، غير متوافر بدرجة كبيرة جداً).

- صدق أداة الدراسة :-

قام الباحثون بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقها كالتالي :

أولاً :صدق المحكمين

يقصد به قدرة الاستبيان علي قياس ما وضع لقياسه ، حيث تم عرض الاستبانة في

صورتها الأولية علي (٢١) محكما من الخبراء تخصص (إدارة تعليمية) وتخصص (إدارة

الأعمال) بالجامعات المصرية بكليات التربية والتجارة ؛ وذلك للتأكد من صدق الاستبيان ؛

حيث أبدى المحكمون آراءهم وملاحظاتهم حول عبارات الاستبانة من حيث مدى مناسبة ووضوح كل عبارة ومدى انتماء كل عبارة من العبارات للبعد والحكم علي مدى سلامة صياغتها اللغوية ،ومدي ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تحسينها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ذلك مما يرويه مناسباً ،وحدد الباحثون نسبة ٩٠% نسبة اتفاق بين آراء السادة المحكمين لإجراء التعديلات المطلوبة .

وقد أجمع المحكمون علي صلاحية الاستبانة مع إبداء بعض المقترحات ، وقد تم تعديل الآتي بناء علي مقترحات سيادتهم :

- حذف بعض العبارات التي لا ترتبط بالبعد .
- ضم بعض الجمل التي تحمل نفس المعني أو معني متقارب .
- تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً .
- اضافة بعض العبارات للأبعاد.

واشتملت الاستبانة في صورتها النهائية علي (١٥) عبارة .

ثانياً :صدق الاتساق الداخلي :-

تم حساب صدق الاتساق الداخلي من خلال التعرف علي مدي تمثيل بنود العبارات تمثيلاً جيداً للبعد المراد قياسه، وقد تم ذلك من خلال حساب معاملات الارتباط ،وجرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من (٣٠) عضو هيئة تدريس ، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وذلك باستخدام برنامج (spss) .

أ- محاور متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في مدخل ضوء التسويق الداخلي:

قام الباحثون بحساب معامل ارتباط درجة كل فقرة بالمجموع الكلي لفقرات كل بعد .
ويبين الجدول رقم (٢) معاملات الصدق الداخلي لفقرات المحور .

جدول (٢) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة
ودرجة البعد التي تنتمي إليه في المحور (ن = ١٥)

متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي															
رقم العبارة	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥
قيمة ر	٥٢٣. ٠٠	٧٥٨. ٠٠	٧٥٠. ٠٠	٦١٥. ٠٠	٥٥٤. ٠٠	٦٦٤. ٠٠	٧٧١. ٠٠	٦٩٣. ٠٠	٧٢١. ٠٠	٥٧٦. ٠٠	٦٥٦. ٠٠	٣٥٤. ٠٠	٧٩٢. ٠٠	٨٤١. ٠٠	٧٤٠. ٠٠

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٠١) = ٠.٤٦٣

ر الجدولية عند درجة حرية (٢٨) وعند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) = ٠.٣٦١

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٠١ و ٠.٠٠٥)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (523^{**} - $.841^{**}$)، وبذلك تعتبر فقرات الأبعاد الأربعة صادقة لما وضعت لقياسه .

٢- ثبات أداة الدراسة Reliability :

للتحقق من ثبات الاستبانة Reliability استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، وذلك بعد تطبيق الاستبانة على العينة المشار إليها سابقاً في تحديد صدق الاتساق الداخلي، ويمكن حساب معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ وفقاً للمعادلة التالية: (Johnson and Larry, 2013, 171)

معامل ثبات ألفا = $\frac{(1 - \text{مجموع } E^2)}{N}$

_____ x _____

ع^٢ ك ١ - ن

حيث: ن = عدد فقرات الاستبيان

ع^٢ ف = تباين الفقرة الواحدة

ع^٢ ك = تباين الاستبيان

ويمكن أيضاً حساب الصدق بأخذ الجذر التربيعي للثبات (Saris, et al., 2004, 275)

(280)، كما هو موضح في الجدول (١١) الآتي:

جدول (٣) يوضح الثبات باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات	درجة الصدق	مستوى الثبات والصدق
متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي	15	0.94	0.970	عال

**** مستوى الدلالة عند (٠.٠١) = ٠.٢٤٠ * (٠.٠٥) = ٠.١٢٦**

يتضح من الجدول (١١) السابق أن معامل ثبات الاستبانة مرتفعة حيث جاء مستوى الثبات (٠.٩٧)، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي سيسفر عنها البحث الحالي وبالتالي الثقة في نتائجه وسلامة البناء عليها، حيث إن معامل الثبات إذا تراوحت قيمته من (٠.٦٠ إلى ٠.٧٠) يكون عاليًا (أبو سمرة والطيطي، ٢٠٢٠، ٧٠)، هذا إضافة لإشارة الجدول إلى ارتفاع معامل الصدق والذي جاء عاليًا (٠.٩٤).

- تطبيق أداة البحث:-

لقد تم تطبيق أداة البحث في العام الجامعي (٢٠٢٢م) على أفراد العينة وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية .

ثالثا :- الأساليب الإحصائية المستخدمة:-

استخدم الباحثون برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences الإصدار التاسع عشر ؛ذلك لتحليل نتائج الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية الآتية:

- **معامل ألفا كرونباخ** لحساب صدق وثبات أداة الدراسة .
- **التكرارات والنسب المئوية للموافقة:** حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (موافق بدرجة كبيرة جدا-موافق بدرجة كبيرة -موافق بدرجة متوسطة -غير موافق بدرجة كبيرة -غير موافق بدرجة كبيرة جدا) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.

- **المتوسط الحسابي:** وهو أهم مقاييس النزعة المركزية حيث يمكن من خلاله التعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الحسابي من العلاقة الآتية (Weiss, 2012,95)

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

- حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة.
- **الانحراف المعياري:** لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي، ويتم حساب قيمة الانحراف المعياري من العلاقة التالية: (Weiss, 2012, 101)

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

حيث x_i هي الدرجات و n عدد أفراد العينة يجب ملاحظة أنه كلما زادت قيمة الانحراف المعياري فإن ذلك يشير إلى تباين آراء أفراد العينة في النقطة محل الدراسة.

- **المتوسط الحسابي الوزني:** يساعد المتوسط الوزني في تحديد درجة توافر كل عبارة وترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة، ويتم حساب المتوسط الوزني عن طريق إعطاء درجة لكل استجابة من الاستجابات الثلاثة وفقاً لطريقة ليكرت، فالاستجابة (يتوافر بدرجة كبيرة جداً) تعطى الدرجة (٥)، والاستجابة (يتوافر بدرجة كبيرة) تعطى الدرجة (٤)، والاستجابة (يتوافر بدرجة متوسطة) تعطى الدرجة (٣)، والاستجابة (لا يتوافر بدرجة كبيرة) تعطى الدرجة (٢)، والاستجابة (لا يتوافر بدرجة كبيرة جداً) تعطى (١)، وفي ضوء ذلك يمكن حساب المتوسط الوزني من العلاقة التالية: (Weiss, 2012,95)

$$\text{المتوسط الوزني} = (٥ \times \text{تكرار "يتوافر بدرجة كبيرة جداً"} + ٤ \times \text{تكرار "يتوافر بدرجة كبيرة"} + ٣ \times \text{تكرار "يتوافر بدرجة متوسطة"} + ٢ \times \text{تكرار "غير متوافر بدرجة كبيرة"} + ١ \times \text{تكرار "لا يتوافر بدرجة كبيرة"})$$

" غير متوافر بدرجة كبيرة جدا " ÷ عدد العينة، وتمثل المعادلة التالية كيفية حساب المتوسط الوزني

$$\text{weighted mean} = \frac{\sum (x_i w)}{n}$$

▪ حيث x_i = التكرار المقابل لكل استجابة.

w = الدرجة المقابلة لكل استجابة.

n = إجمالي عينة الدراسة.

وبالنسبة للمحاور فإنه يتم حساب المتوسط الوزني بقسمة المتوسط الحسابي للمحور على عدد عبارات المحور ذاته

ومن خلال قيمة المتوسط الوزني لكل عبارة أو محور يمكن معرفة درجة التوافر المناظرة ؛ حيث يتم تقسيم مدى ليكرت الخماسي الذي تتراوح فيه قيم المتوسطات الوزنية إلى خمس فئات متساوية ، وبالتالي يتحدد مدى كل من الاستجابات الخمس (يتوافر بدرجة كبيرة جدا- يتوافر بدرجة كبيرة - يتوافر بدرجة متوسطة- غير متوافر بدرجة كبيرة- غير متوافر بدرجة كبيرة جدا) من العلاقة الآتية: (جابر وكاظم، ١٩٨٦ ، ٩٦)

$$\text{مستوي الموافقة} = \frac{n - 1}{n}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد الاستجابات ويساوي (٥)

ويمكن تحديد قوة العبارة طبقاً لقوتها علي مقياس خماسي "يتوافر بدرجة كبيرة جدا -يتوافر بدرجة كبيرة -يتوافر بدرجة متوسطة- غير متوافر بدرجة كبيرة-غير متوافر بدرجة كبيرة جدا" أي تحويل ليكرت إلي مقياس خماسي طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مستوي الموافقة} = \frac{1 - 0}{0} = \frac{4}{0} = 0.8$$

والجدول التالي (٤) يوضح مستوي ومدى الموافقة لكل استجابة من الاستجابات السابقة:

جدول (٤) يوضح مستوي ومدى الموافقة لكل استجابة

قوة العبارة	المدى
غير متوافر بدرجة كبيرة جدا	من ١ وحتى (١+٠.٨) أي أقل من ١.٨
غير متوافر بدرجة كبيرة	من ١.٨ وحتى (١.٨ + ٠.٨) أي أقل من ٢.٦
يتوافر بدرجة متوسطة	من ٢.٦ وحتى (٢.٦ + ٠.٨) أي أقل من ٣.٤
يتوافر بدرجة كبيرة	من ٣.٤ وحتى (٣.٤ + ٠.٨) أي أقل من ٤.٢
يتوافر بدرجة كبيرة جدا	من ٤.٢ وحتى (٤.٢ + ٠.٨) أي ٥

ويوضح الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ٤ .٢ فأكثر) يتوافر بدرجة كبيرة جدا.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢) يتوافر بدرجة كبيرة .
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤) يتوافر بدرجة متوسطة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦) غير متوافر بدرجة كبيرة.
- إذا كان المتوسط الحسابي للاستجابات (أقل من ١.٨) غير متوافر بدرجة كبيرة جدا.

خامسا :- نتائج الدراسة وتفسيرها :-

بتطبيق أداة الدراسة على العينة تم التوصل إلى النتائج التالية

أولاً: فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالإجابة عن السؤال الثاني:

والذى ينص على :ما متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟

النتائج المتعلقة : بمحور متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي

ولتحليل نتائج هذا المحور تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور والبالغ عددها (١٥) عبارة والتي تحدد محور متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي والجدول التالي يوضح تلك النتائج:

جدول (٥)

يوضح التكرارات والمتوسط الوزني والانحراف المعياري والترتيب لاستجابات أعضاء هيئة التدريس على محور متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التسويق الداخلي.

م	العبارة	درجة التوافر					الانحراف المعياري	المتوسط الوزني	الترتيب
		بنوافر بدرجة كبيرة جدا	بنوافر بدرجة كبيرة	بنوافر بدرجة متوسطة	غير بنوافر بدرجة كبيرة	غير بنوافر بدرجة كبيرة جدا			
1	تتسم إجراءات العمل في الوظيفة التي أعمل بها بعدم التعقيد	30	14	234	44	-	.739	3.09	متوسطة ٤
		9.3	4.3	72.7	13.7	-			
2	تتسم إجراءات العمل في الوظيفة التي أعمل بها بسهولة التعديل حسب الظروف	-	35	81	123	83	.950	2.21	غير متوافر بدرجة كبيرة ١٤
		-	10.9	25.2	38.2	25.8			
٣	تشجع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المادية	-	10	167	135	10	.611	2.55	غير متوافر بدرجة كبيرة ١١
		-	3.1	51.9	41.9	3.1			
4	تشجع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المعنوية	74	163	43	42	-	.928	3.84	كبيرة ١
		23	50.6	13.4	13	-			
5	تتوافر لدي كافة الأجهزة والمعدات التي تمكنني من أداء المهام المطلوبة مني بكفاءة	22	40	135	125	-	.879	2.87	متوسطة ٩
		6.8	12.4	41.9	38.8	-			

٦	متوسطة	٨٧١	٣.٠٣	-	١١١	١٢٧	٤٨	٣٦	ك	٦	تتمتع بيئة العمل التي تعمل فيها بخصائص جيدة وملائمة
				-	٣٤.٥	٣٩.٤	١٤.٩	١١.٢	%		
٧	كبيرة	٩٤٠	٣.٦٢	-	٤٠	١٠٥	١١٣	٦٤	ك	٧	أستطيع أن أدرك جيدا مهام وظيفتي وأهدافها
				-	١٢.٤	٣٢.٦	٣٥.١	١٩.٩	%		
١٣	غير متوافر بدرجة كبيرة	٨٥١	٢.٣٩	٢٤	١٩٧	٥٩	٣٦	٦	ك	٨	تدرك الكلية أن تطوير معرفة ومهارات أعضاء هيئة التدريس بها استثمار وليس تكلفة
				٧.٥	٦١.٢	١٨.٣	١١.٢	١.٩	%		
١٥	غير متوافر بدرجة كبيرة	٨٨٣	٢.٠٧	٨٤	١٥	٦٦	١٢	٦	ك	٩	البرامج التدريبية تزيد من قدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس العملية والعلمية
				٢٦.١	٤٧.٨	٢٠.٥	٣.٧	١.٩	%		
٨	متوسطة	٨١٤	٢.٩٨	١	١٠٦	١١٢	١٠٣	-	ك	١٠	تطور الكلية البرامج التدريبية بما يتناسب مع التغيرات (الأكاديمية-الإدارية-التكنولوجية)
				٠.٣	٣٢.٩	٣٤.٨	٣٢	-	%		
٥	متوسطة	٨٨٨	٣.٠٥	٢٤	٣٣	١٨٢	٦٩	١٤	ك	١١	تعتبر البرامج التدريبية التي توفرها الكلية لأعضاء هيئة التدريس كافية
				٧.٥	١٠.٢	٥٦.٥	٢١.٤	٤.٣	%		
١٠	متوسطة	٨٤٧	٢.٧٩	١٦	١٠١	١٤٩	٤٨	٨	ك	١٢	تساعد أنظمة الاتصال المتبعة داخل الكلية على تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية
				٥	٣١.٤	٤٦.٣	١٤.٩	٢.٥	%		
٧	متوسطة	٩٧١	٣.٠٣	-	١١١	١٢٧	٤٨	٣٦	ك	١٣	يوجد نظاما مرضيا للمكافآت داخل الكلية
				-	٣٤.٥	٣٩.٤	١٤.٩	١١.٢	%		
٣	متوسطة	٩٨١	٣.٢٢	١٧	٦٦	١١٢	٨٤	٤٣	ك	١٤	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية
				٥.٣	٢٠.٥	٣٤.٨	٢٦.١	١٣.٤	%		
١٢	غير متوافر بدرجة كبيرة	٦٦٦	٢.٤٩	٢١	١٣١	١٦٠	١٠	-	ك	١٥	تحرص إدارة الكلية على إعطاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم
				٦.٥	٤٠.٧	٤٩.٧	٣.١	-	%		
	متوسطة		٢.٨٨٢٩								الدرجة الكلية للبعد

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي جاءت متوسطة وبمتوسط وزني بلغ (2.8829) ، وتفسر الدراسة هذه النتيجة بضعف دعم جامعة المنوفية لأنشطة وعمليات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ؛ومنها معاناة الوحدات المنوط بها إدارة الموارد البشرية بالجامعة من الشكليات والتقليدية أكثر مما تنحو إلى المنهجية والموضوعية والتخصصية والعلمية ،والافتقار إلى قواعد بيانات ومعلومات حديثة ،وقصور ميزانية

التدريب ، بالإضافة إلى أن القيادات الأكاديمية مازالت لديها توجهات من التطبيق الأمثل لأبعاد التسويق الداخلي مستندين على خلفيات مرتبطة بأساليب الإدارة التقليدية. وهذا ما تؤكد عليه نتائج عدد من الدراسات مثل دراسة (أبو ليفة، ٢٠٢٠)، ودراسة (إلهام ، ٢٠١٨)، ودراسة (الوهاشي ٢٠٢٠)، ودراسة (Afande, 2015) حيث أشارت إلى أن إجراءات تطبيق التسويق الداخلي في الجامعات تحتاج إلى مزيد من الدعم، وأوصت باختيار قادة بخصائص وكفاءات عالية، وتعزيز الاتصالات الداخلية بأعضاء هيئة التدريس، وتعزيز الشفافية الإدارية داخل الجامعات، وتبني سياسات عادلة في إدارة الموارد البشرية، والتوجيه بتصميم وعقد دورات تدريبية متخصصة تركز على قبول التنوع الثقافي وقبول الآخر.

ولقد جاءت العبارة رقم (٤) وهى : تشبع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المعنوية في مقدمة عبارات هذا البعد حيث بلغ المتوسط الوزني لها (3.84) وهي درجة توافر كبيرة. وتفسر هذه العبارة بأن أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية يحظون بوضعية اجتماعية متميزة، إذ ينظر إليهم المجتمع نظرة كريمة، تمكنهم من القيام بأدوار وأداء مهام كثيرة لا يستطيع غيرهم من الكوادر المجتمعية القيام بها، فإذا انضم إلى ذلك أنهم يعملون في مؤسسة تمثل قمة الهرم التعليمي.

في حين جاءت العبارة رقم (٧) وهي البرامج التدريبية تزيد من قدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس العملية والعلمية في الترتيب الأخير بين عبارات هذا البعد وبمتوسط موزون بلغ (2.07) وهي غير متوافر بدرجة كبيرة، وتفسر هذه العبارة شعور أعضاء هيئة التدريس بأن تلك الدورات تمثل عبئاً أكثر منها فرصة للاستفادة، وتنمية المهارات؛ نظراً إلى عدم تنوع أساليب التدريب، واقتصارها على المحاضرات وورش العمل، وعدم ملائمة البرامج التدريبية لاحتياجات أعضاء هيئة التدريس، وكذا عدم ملائمة وقت التدريب لبعض أعضاء هيئة التدريس، وتعارضه مع جداولهم الدراسية، وتركز معظم البرامج التدريبية على الجانب النظري وإهمال الجانب العملي .

دلالات الجانب الميداني للبحث

في ضوء ما أسفر عنه الجانب الميداني للبحث من نتائج تعلقة بمتطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي، فإنه يمكن استنتاج الدلالات التالية :

• يرتبط تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بالتطبيق الجيد للتسويق الداخلي باعتباره أحد المداخل الحديثة في تنمية الموارد البشرية داخل الجامعة ؛ وفي تحقيق رضا أعضاء هيئة التدريس وولاءهم ، مما يمكنها من الوصول لقوائم التصنيفات العالمية للجامعات.

• متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي بجوانبه المختلفة ليست على المستوى المطلوب ؛وفقا لنتائج الدراسة الميدانية .

المحور الرابع: آليات تفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي

تناول البحث في محاوره السابقة الإطار النظري للتسويق الداخلي بالجامعات، وتم تعريفه على أنه عملية تنمية أعضاء هيئة التدريس والإداريين ،وتدريبهم ،وتمكينهم مهنيا وإداريا وتحفيزهم وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقافة الخدمة لديهم ،وبناء نظام للمعلومات التسويقية لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لأداء العمل بفعالية وكفاءة ،وتوفير بيئة تنظيمية تسمح بعلاقات جيدة بينهم وبين العملاء الخارجيين؛ ليقوموا بخدمة العملاء الخارجيين بصورة مرضية ؛مما ينعكس على تقديم خدمات عالية المستوى ،وتحقيق التميز المؤسسي لجامعة المنوفية. ويتكون التسويق الداخلي من تسعة أبعاد أساسية يجب أن تأخذ بها جامعة المنوفية وتطبقها وفق منهج علمي منظم لضمان نجاح تنفيذ التسويق الداخلي وهى سياسة الاختيار والتوظيف ،وتقييم الأداء ، ووجود نظام عادل للحوافز ، وتمكين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بالجامعة ،وتعزيز نظم المعلومات التسويقية ، والترويج الداخلي ،والتدريب ،وتعزيز ثقافة الخدمة؛ مما يساعد على الارتقاء بمستوى الهيئتين الأكاديمية والإدارية، ومتطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية . ثم انتقل البحث إلى الإطار الميداني وتم التعرف على درجة توافر متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي حيث جاءت متوسطة، ووفقا لأهداف الدراسة الحالية ،تم وضع آليات لتفعيل متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي ،كما يلي :-

يوصي البحث بالعمل على توفير متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل التسويق الداخلي، ومن أهم هذه المتطلبات:

١- أن تتسم اجراءات العمل في الوظيفة بعدم التعقيد.

آليات التطبيق:-

- تركز عملية تحليل وتوصيف وظائف أعضاء هيئة التدريس على المهام الأساسية دون الاستغراق في التفاصيل البسيطة.
- ترتب الجامعة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بعضو هيئة التدريس ترتيباً منطقياً وعملياً.
- إعداد كتيب يتضمن تعليمات وإرشادات لكيفية توزيع مهام ومسؤوليات وأدوار أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والإداريين بشكل عادل.
- التعامل مع أعضاء هيئة التدريس على أساس منح الحقوق وأداء الواجبات بشكل متوازن وقانوني ومتعارف عليه، وتداول المسؤولية وتكافؤ الفرص في المواقع من حين إلى آخر
- زيادة وعي أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالقانون المنظم للجامعات المصرية، وذلك لمزيد من التعرف على حقوقهم وواجباتهم حتى لا يكون هناك إخلال بأي منها

٢- أن تتسم اجراءات العمل في الوظيفة بسهولة التعديل حسب الظروف.

آليات التطبيق:-

- تعزيز ثقافة تمكين أعضاء هيئة التدريس لدى إدارة الكلية وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل لتنمية الاتجاهات نحو تمكينهم وتفويض الصلاحيات لهم

٣- أن تحرص إدارة الكلية على إعطاء هيئة التدريس الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات

المتعلقة بوظائفهم

آليات التطبيق:-

- اختيار أعضاء هيئة التدريس محتوي المقررات التي يقومون بتدريسها بحرية.
- امتلاك أعضاء هيئة التدريس الحرية الكافية في تقييم الطلاب بالطريقة التي يرونها مناسبة.
- منح أعضاء هيئة التدريس الحرية الكافية في اختيار موضوعات بحوثهم العلمية دون توجيهات أو ضغوط من أي جهة

- تعديل اللوائح والقوانين لتمنح أعضاء هيئة التدريس صلاحيات واسعة في وضع المقررات والبرامج التي يقومون بتدريسها
- إتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس للتعاون العلمي مع أقرانهم في الأقسام المناظرة
- ٤- أن تشبع الوظيفة الاحتياجات المادية لأعضاء هيئة التدريس.
- آليات التطبيق:-
- إعادة تخطيط هيكل الرواتب بما يتناسب مع طبيعة الوظائف وحجم المسؤوليات المهنية الملقاة علي عاتق عضو هيئة التدريس من ناحية ،وبما يتناسب مع غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار من ناحية أخرى.
- تعديل القوانين الخاصة برواتب أعضاء هيئة التدريس لنتناسب مع الدرجة العلمية والجهد المبذول.
- ٥- أن تتوفر الأجهزة والمعدات التي تمكن من أداء المهام المطلوبة بكفاءة.
- آليات التطبيق:-
- توفير الإمكانيات المادية ،والتكنولوجية اللازمة لأداء العمل ؛مثل :المكاتب ،والأجهزة ،والأدوات المكتبية ،مع تهيئة ظروف العمل من الإضاءة ،والتهوية ،ودرجة الحرارة ،والنظافة وغيرها؛ مما يساعد على أداء العمل بكفاءة وفعالية ،كما يساعد على رفع الروح المعنوية لمختلف العناصر .
- ٦- أن تتمتع بيئة العمل بخصائص جيدة وملائمة.
- آليات التطبيق:-
- توفير بيئة عمل مناسبة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين في الجامعة وتطوير العلاقات الإنسانية في العمل وتقديم أفكار مبدعة لتطوير أداء عضو هيئة التدريس والإداريين .
- ٧- أن تقرر الكلية أن تطوير معرفة ومهارات أعضاء هيئة التدريس بها استثمار وليس تكلفة
- آليات التطبيق:-
- إعادة النظر في أنظمة التدريب ،وتبني سياسة هادفة ومعلنة للتدريب ،باعتباره استثمارا بشريا مهما ، وربطها بخططها الاستراتيجية.

- الحرص على توفير البرامج التدريبية اللازمة ،وتقييمها باستمرار ؛للتأكد من تحقيقها لأهدافها المختلفة.

٨- أن تزيد البرامج التدريبية قدرات وإمكانات أعضاء هيئة التدريس العملية والعلمية.

آليات التطبيق:-

- استخدام الأساليب العلمية الحديثة لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس ،وتوفير البرامج التدريبية التي تلبي تلك الاحتياجات.
- الاهتمام باختيار محتوى المادة التدريبية ،والأساليب المستخدمة ،مع ضرورة توفير مكان مجهز للتدريب ،واختيار الوقت المناسب ،فضلا عن دقة اختيار القائمين بالعملية التدريبية .
- تشجيع مختلف الفئات في الجامعة على حضور :المؤتمرات ،والندوات وورش العمل ،والدورات التدريبية المختلفة في مجال تخصصهم ،مع حرص إدارة الكلية على تحمل تكلفتها ؛حتى يتسنى لهم حضورها باستمرار .
- تنظيم بعض اللقاءات بين الحاصلين على دورات تدريبية ،وبين باقي زملائهم في العمل ؛لمناقشة الموضوعات ،والأفكار الجديدة التي تم طرحها ،وكيفية استفادة العمل منها .
- تقدم الجامعة دورات تدريبية تتمي ملكات الإبداع والتفكير الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس .
- تتمي البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس النظرة النقدية والقدرة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها .
- توجد معايير محددة ومكتوبة لاختيار المتدربين من أعضاء هيئة التدريس .
- تقيم البرامج التدريبية المقدمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة بشكل مستمر .
- تدعم إدارة الجامعة برامج وأنشطة تدريب أعضاء هيئة التدريس .
- إعداد برنامج تدريبي لأعضاء هيئة التدريس لتدريبهم على طرق الحصول على البيانات التي يحتاجون إليها واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
- دعم فرص التطور الذاتي والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالكلية

٩- أن تطور الكلية البرامج التدريبية بما يتناسب مع التغيرات (الأكاديمية-الإدارية-التكنولوجية).

آليات التطبيق:-

- تحديث المحتوى التدريبي لأعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع التغيرات (الأكاديمية-الإدارية-التكنولوجية).
- التأكد من مشاركة مختلف الفئات في البرامج التدريبية المقدمة ، وعدم اقتصارها على فئة محددة فقط.

١٠- أن تكون البرامج التدريبية التي توفرها الكلية لأعضاء هيئة التدريس بها كافية .

آليات التطبيق:-

- استخدام أساليب تدريبية حديثة ؛مثل :التدريب الإلكتروني والذي يعتمد على تحويل محتوى بعض البرامج التدريبية إلى برامج إلكترونية ، وتصميم موقع إلكتروني لتدريب مختلف الفئات في الجامعة ،مع توفير بيئة تعلم افتراضية ،ويتميز هذا النمط من التدريب بالمرونة في تقديم البرامج التدريبية المختلفة ، وعدم التقيد بالحضور ؛مما يؤدي إلى زيادة أعداد المتدربين ، وإمكانية حصولهم على عدد كبير من البرامج التدريبية من مختلف الجامعات ؛مما يعود بالفائدة الكبيرة عليهم

١١- أن تساعد أنظمة الاتصال المتبعة داخل الكلية على تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية

آليات التطبيق:-

- الاتصال الفعال بين الأقسام والكلية باستخدام وسائل اتصال حديثة فعوض هيئة التدريس لا يستطيع ممارسة حريته الأكاديمية في التقصي والبحث والتدريس والتعبير عن الرأي والنشر وغيرها دون تمتعه بحق الوصول إلي المعلومات المطلوبة بفعالية ويسر وشفافية.
- وجود نظام اتصال فعال بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الكلية
- تعميق التواصل بين الكلية وأعضاء هيئة التدريس من خلال قنوات اتصال متعددة
- تقديم إدارة الكلية المعلومات (منشورات - منح - مؤتمرات ...) لأعضاء هيئة التدريس بدرجة كافية.

١٢- أن توفر الكلية نظاما مرضيا للمكافآت داخل الكلية

آليات التطبيق:-

- تهتم الكلية بتحديث نظام الحوافز فيها ،وبما يتناسب مع المتغيرات البيئية .

١٣- أن يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية

آليات التطبيق:-

توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين أعضاء هيئة التدريس في الكلية وفقا لضوابط محددة.
دراسات وبحوث مقترحة:

في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج ،فإن هناك مجموعة من البحوث والدراسات

المقترحة والتي يمكن إجراؤها مستقبلا، كالتالي:-

- التسويق الداخلي مدخلا لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية.
- دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية
- العلاقة بين التسويق الداخلي والسعادة في العمل، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية .
- التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو الخير ،أحمد .(٢٠١٨). التسويق الداخلي وعلاقته بمستوى تحقيق الانهماك بالعمل لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة.مجلة جامعة القدس المفتوحة للعلوم الإنسانية والاجتماعية. ١. (٤٦)، ص ص ٥٥-٧٥ .
- أبو النجا ، محمد عبدالعظيم .(٢٠٠٨).التسويق المتقدم .الإسكندرية :الدار الجامعية .
- أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله .(٢٠٢٠م). مناهج البحث العلمي من التبیین إلى التمكن. عمان: دار اليازوردي
- أبو ليفة ،سناء مصطفى محمد .(٢٠٢٠).العلاقة بين ممارسات إدارة تنوع الموارد البشرية والتسويق الداخلي :دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجوف المملكة العربية السعودية .مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بور سعيد ٢١.(٣)، ٢٢٦-٣٠٠.
- الألفي ،هاني رزق عبد الجواد .(٢٠١٦).الأنموذج الأوروبي EFQM للتميز ومتطلبات استيفاء معايير بجامعة حائل .مجلة مستقبل التربية العربية ،٢٣(١٠٤)، ص ص ١١-١٢٨.
- إلهام ،منصوري .(٢٠١٨). أثر التسويق الداخلي على ضمان جودة خدمة التعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بكلية التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال بجامعة ورقلة . مجلة اقتصاديات المال والأعمال معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .(٧)، ص ص ٥٤٧-٥٦١
- جابر، جابر عبد الحميد، وكاظم ،أحمد خيرى .(١٩٨٦).مناهج البحث في التربية وعلم النفس .القاهرة :دار النهضة العربية .
- جامعة المنوفية .(٢٠٢٢).النشرة الإحصائية للعام الجامعي (٢٠٢١-٢٠٢٢ م). المنوفية: الإدارة العامة لمركز المعلومات ،إدارة الإحصاء .

- جمعة ،محمد حسن. (٢٠١٩). متطلبات استثمار رأس المال البشري كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي: كلية التربية جامعة دمياط نموذجا. **المجلة التربوية كلية التربية جامعة سوهاج** (٦٥) ،ص ص ١٠٤٧-١١٤٥.
- جوهر، علي صالح حامد، وسليم، البكري محمد البكري، و رضوان، وائل توفيق. (٢٠١٨). متطلبات تحقيق تميز أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط .**مجلة الثقافة والتنمية**، ١٩ (130) ، ص ص ١-٤٤.
- خوقير، مها بنت جميل. (٢٠١٧). مستوى التمييز في أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية للبنات بجامعة الملك عبدالعزيز .دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (٨٤) ،ص ص 331 - 367.
- الدوبيسمية،مهند مولود.(٢٠١٦). أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية علي التميز المؤسسي بالتطبيق علي الشركة الليبية الافريقية للطيران في الفترة من ٢٠١١-٢٠١٦.رسالة ماجستير غير منشورة.كلية الدراسات العليا،جامعة ام درمان.
- الروسان ،محمود على (٢٠١١).١. لعلاقة بين التسويق الداخلي و الاداء التسويقي : دراسة تطبيقية في الجامعات الاردنية الخاصة ،**المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (٣)، ص ص٣٣٦-٣٧٣
- زهران، إيمان حمدي رجب. (٢٠٢٢). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي. **المجلة التربوية جامعة سوهاج**، (٩٤) ،ص ص ١١٠٣ - ١٢٠٩.
- الطائي ،إيمان حسين .(٢٠١٢).كيف نحدد حجم العينة .بغداد :كلية التربية الرياضية ،جامعة بغداد.
- عثمان مني شعبان. (٢٠٢٠). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر. **المجلة التربوية كلية التربية جامعة الفيوم** ، (٧٧) ، ص ص٢٧٤٤-٢٨٤٩.

- عطية ،أفكار سعيد خميس .(٢٠١٧).تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز EFQM.مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ٤.(١٤)،ص ص ٣٨٩-٥٨١
- الفياض ،محمود أحمد وقداة ،عيسى يوسف (٢٠١١).تطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صلاحية تطبيقه :دراسة تحليلية تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة .مجلة جامعة الملك سعود الرياض ٢٢.(٢)ص ص ٢٣٩-٢٦٨.
- قادر ،سوزة محمد ،ومحمود ،بهناز رؤوف ،وعزيز ،ديلمان أحمد .(٢٠١٨). التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية . مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية.٨(١)،ص ص ٢٧٩ - ٣١
- مجلس ،إيمان سعيد .(٢٠٢٠).مشاركة المعرفة العلمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية :دراسة ميدانية .رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاداب ،جامعة المنوفية .
- محمود، وفاء محمود على .(٢٠١٧).التخطيط لتطوير التعليم الجامعي في مصر من أجل تحسين مخرجاته وفقا للتطورات المجتمعية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج.
- مصطفى ، نجات محمد .(٢٠١٩).الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء قيم المهنة :دراسة تحليلية .رسالة دكتوراه غير منشورة ،كلية التربية ،جامعة المنوفية.
- الوهاشي ،عبدالتواب .(٢٠٢٠). واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم: بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم. المجلة العالمية للتسويق الإسلامي.٩(١)،ص ص ١٦-٦١.

ثانيا: المراجع الإنجليزية

- Afande ,F.(2015).Factors aFFecting Internal Marketing In Public Universities in Kenya –Acase of Dedan Kimathi University of Technology .**Journal of Marketing and Consumer Research** .(9),pp 35-49.
- Asif, S, Kayeser, J & Johns, R. (2022). Role of internal marketing in Australian higher education sector: age, gender and job level as moderators. **Journal of Marketing for Higher Education** .(9) ,pp 1-18
- Awan ,H. Siddiquei ,A. Jabbar ,A. Abrar ,M& Baig, S.(2015). Internal Marketing and Customer Loyalty: A Dyadic Analysis, **Journal of Service Science and Management**.2(8),pp216-228.
- Benea, M.C. (2008). **Internal Marketing And Performance In Services Organizations**. Rominia: Bulletin of Engineering, university politechnica Timisoara .
- Bohnenberger ,M .Schmidt ,s. Damacena,C &Batle-lorente.F.(2019).Internal Marketing amodel For implementation and development .**Dimension Empresarial** ,17(1),7-22.
- Faraj, S .(2018). Assessing excellence management in the lightof The European model of Taif University.**International Journal of Education&Literacy Studies** ,6(4), pp 175-186
- Haffer ,R& Kristensen ,K. (2010) .People management as indicator of business excellence: the Polish and Danish perspectives. **The TQM Journal**. 22(4) ..386-398.
- Hijjawi, G.(2021). The effect of entrepreneurship on organizational excellence: The mediating role of visionary leadership . **Management Science Letters**,(11), pp 57-66.
- Imani , S. Foroudi, P . Seyyedamiri, N & Dehghani , N.(2020). Improving employees' performance through internal marketing and organizational learning: Mediating role of organizational innovation in an emerging market. **Cogent Business & Management**.1(7),1-23. Available at <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2020.1762963>.Reteive d1-12-2020.

- Johnson, B. & Larry C. (2013). **Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches**, 5th Ed. New Jersey: prentice Hall Inc.
- Kok,S&Mcdonald,C.(2017).Underpinning Excellence in Higher education –an Investigation into the leadership Governance and management behaviors of High Performing Academic Departments.**Studies in Higher Education Journal** , 42(2),pp1-2 2
- Ioan ,D& Ivana, D.(2011). Improving the quality of human resources by implementation of internal marketing, Published in: **Research Monograph on the role of labour markets and human capital in the unstable environment**, this chapter is a draft part of a forthcoming Research monograph called, "The role of labour markets and human capital in the unstable environment", which will be edited by Jean Andrei, Drago Cvijanovic, and Jovan Zubovic.
- Mahmoud ,A.(2013).Evaluation of the degree to which employee satisfaction is related to internal marketing within Pakistani universities .**PhD Adissertation** .university of salford ,Uk
- Mcadmen ,R & Kelley ,m .(2002).Abusiness excellence approach to generic benchmarking . **Benchmarking and international journal** .9(1) .1-18.
- Metin,A & Marangoz ,A ,(2019) .How Do Internal Marketing Activities affect organizational commitment . The Mediating Role of job Satisfaction . **International journal of economic and Administrative studies** .(24) ,pp115-130.
- Muriuki,L Maru ,L &Kosgei,D.(2016). Internal Marketing Strategie ,employee Performance and organizational Commitment In selected Public Universities In Nairobi Country ,Kenya .**International Journal of Business and social science** ,7(8) ,pp91-107.
- Roberts-lombard ,M.(2010).Employee as Customers-An internal Marketing Study of the Anis car Rental Group in South Africa .**African journal of Business management** .4(4),362-372.
- Saris, et al. (2004). **Methods for Testing and Evaluating Survey Questionnaires**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Schuller , D & Chalupský, V .(2011).Internal marketing communication of higher education Institutions . **Political Science**.6(8),PP 1-32

- Shepherd , M & Ronicah,m .(2011). Internal marketing strategies in State Universities In Zimbabwe :A case of Midlands state university . **International Journal of Management & Business Studies**, 1(4),pp38-41
- Sihombing , S.(7/11/2007). **the effect of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment :An Emperical study in a university setting**. The 1 st PPM National Conference on Management Research “ Manajemen di Era Globalisasi”, University of Pelita HarapanKarawaci.
- Tanhaei,M.(2013). Investigating The effect of internal marketing on employee Happiness in university of Isfahan .**International journal of academic Research in business and social science** .3(9).343-362.
- Weiss, N. (2012). **Introductory Statistics**, (9th ed). Arizona, USA: Pearson Education Inc .
- Yannis ,S. Kyriazopoulos, P, . Yannacopoulos, D. Spyridakos ,A . &, Evangelos, G.(4-7 May 2007), IMPLEMENTING INTERNAL MARKETING THROUGH EMPLOYEE’S MOTIVATION . paper presented at POMS 18th Annual Conference(**Marketing arts**) . Dallas, Texas, U.S.A. available at https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/007/CDProgram/Topics/full_length_papers_files/007-0124.pdf .Retrieved 12-1-2021.