

تقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية "دراسة ميدانية"

الدكتورة نهاد نادر *

الدكتور سامر قاسم **

لينا محمد هيثم هبرة ***

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٧/١٣ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /٨/٢٥)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين)، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية والبالغ عددهم (٣٥١٤) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، تم تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية، حيث بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (٣٤٦) عاملاً وعاملة، تم توزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٣٢١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٢.٨%).

أظهر تقييم ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية من منظور العاملين الإداريين أن وضوح أدوار العمل (٧٣.٨%)، وتماسك فريق العمل (٨٠.٢%)، وقوة الاتصالات الداخلية (تقييم مرتفع) تُعد نقاط قوة بارزة، تعكس فهماً عالياً للمهام، وشعوراً قوياً بالانتماء، وتعاوناً فعالاً، وتُعزز بيئة عمل إيجابية. في المقابل، جاءت ممارسات التدريب الداخلي (٦٣.٢%)، والتحفيز (٦٢.٨%)، والتمكين (٦٤.٦%) بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أنّ برامج التدريب لا تلبّي كافة التطلعات، وجهود التحفيز ليست بالمستوى الأمثل، وشعور العاملين بالقدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة لا يزال جزئياً وغير مكتمل. هذه النتائج تُبرز الحاجة إلى تعزيز الجوانب التي تعاني من ضعف لضمان رضا الموظفين وتحسين أدائهم.

كلمات مفتاحية: ممارسات التسويق الداخلي، وضوح أدوار العمل، فرق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين.

* أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

** أستاذ، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.

*** طالبة دراسات عليا (دكتواره)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

Evaluating the Reality of Internal Marketing Practices at Latakia University A Field Study

Dr. Nihad Nader*

Dr. Samer Qasim**

Lina Mohamed Haitham Hebra ***

(Received 13/7/2025.Accepted 25/8/2025)

□ABSTRACT □

The study aimed to evaluate the reality of internal marketing practices (clarity of work roles, teamwork, internal communication, internal training, motivation, and empowerment) from the perspective of administrative staff at Tishreen University.

The research adopted a descriptive approach. The study population included all 3,514 administrative employees (male and female) at Tishreen University. A simple random sample was used, with the total sample size determined by the statistical sample formula. The required sample size, based on simple random sampling, was 346 employees. Questionnaires were distributed to them, and 321 complete and valid questionnaires were returned for statistical analysis, yielding a response rate of 92.8%.

The evaluation of internal marketing practices at Tishreen University, from the perspective of administrative staff, revealed that clarity of work roles (73.8%), team cohesion (80.2%), and strong internal communication (high rating) are prominent strengths. These reflect a high understanding of tasks, a strong sense of belonging, effective cooperation, and a positive work environment. In contrast, practices related to internal training (63.2%), motivation (62.8%), and empowerment (64.6%) received a medium rating. This indicates that training programs do not fully meet aspirations, motivation efforts are not optimal, and employees' sense of ability to make decisions and participate remains partial and incomplete. These results highlight the need to strengthen the weaker aspects to ensure employee satisfaction and improve their performance.

Keywords: Internal Marketing Practices, Clarity of Work Roles, Teamwork, Internal Communication, Internal Training, Motivation, Empowerment.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate Student (PhD), Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.

المقدمة:

تُعدّ عملية التسويق من أكثر المجالات تطوراً بشكل ملحوظ ومتسارع في عالم الأعمال المعاصر، ففي ظل التنافس الشديد بين المنظمات، والتحديات المتنوعة التي تحقّق بها، بالإضافة إلى التوسع الهائل في التجارة الإلكترونية الذي تسارعت وتيرته ونتيجة العوامل الصحية والاجتماعية العالمية (مثل الجوائح)، أضحت التسويق ضرورة ملحة كأداة وركيزة أساسية لتحقيق النجاح، وتعظيم الأرباح، والوصول إلى أهداف المنظمات بفاعلية (شعبان والإمام، ٢٠٢١، ص ٦٥٥).

وبغرض تمكين المنظمات من الوصول لأهدافها وتحقيق الأرباح، ومحاكاةً للنجاح الذي حققه التسويق التقليدي في بناء العلاقات مع العملاء الخارجيين، ظهر مفهوم التسويق الداخلي. هذا المفهوم، الذي بدأ في الظهور خلال الثمانينيات من القرن العشرين، يُشكل تطوراً نوعياً في الفكر الإداري والتسويقي؛ فبينما يُعنى التسويق التقليدي بالعلاقة بين المنظمة وعملائها الخارجيين، جاء التسويق الداخلي ليركز على العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية (Al shura et al., 2016). يقوم جوهر التسويق الداخلي على فكرة أنّ الموظفين هم عملاء داخليون يجب فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها، تماماً كما يتم التعامل مع العملاء الخارجيين، هذا النهج يرى في الموظف أصلاً استراتيجياً يجب الاستثمار فيه وتطويره وتحفيزه، لأنه المحرك الأساسي لجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة لعملائها النهائيين.

يكتسب تقييم ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية أهمية قصوى؛ فالجامعات، كهيئات خدمية وبحثية، تعتمد بشكل كبير على كفاءة والتزام ورضا كوادرها البشرية من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والفنيين. إنّ بيئة العمل الداخلية التي تتسم بالوضوح، والتعاون، والتحفيز، والتمكين، والاتصالات الفعالة، تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة التعليم، والبحث العلمي، والخدمات الطلابية والإدارية. وبالتالي، فإنّ فهم مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي داخل جامعة اللاذقية يُعدّ خطوة جوهرية لتحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها، ونقاط الضعف التي تتطلب التدخل والتطوير، هذا التقييم يمكن أن يفتح آفاقاً لتحسين الأداء التنظيمي الشامل، وتعزيز ولاء وانتماء العاملين، مما ينعكس إيجاباً على مكانة الجامعة وسمعتها وقدرتها على تحقيق رسالتها وأهدافها الأكاديمية والمجتمعية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة (Nisreen Mohammed, 2018)، بعنوان:

The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company

دور استراتيجيات التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق مصداقية المنظمة الخدمية دراسة استطلاعية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية.

هدفت الدراسة إلى تحديد استراتيجيات التسويق الداخلي المتمثلة في (الدعم الإداري، الاحتفاظ بالموظفين، التحفيز، والتدريب والتطوير)، ودورها في مصداقية الخدمة لدى شركة الخطوط الجوية العراقية العامة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تكونت من (٤٥) موظفاً في الشركة، وجرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متفاوتة بين أبعاد التسويق الداخلي ومصداقية الخدمة في المنظمة، حيث تبين أنّ بعد التدريب والتطوير له تأثير كبير مقارنة ببعد التحفيز الذي كان الأقل تأثيراً.

٢- دراسة (Faida, 2018)، بعنوان:

Marketing interne et satisfaction des employes de l'UOB.**التسويق الداخلي ورضا موظفي جامعة بوكافو.**

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى رضا العاملين، ومستوى تطبيق التسويق الداخلي، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العاملين في الجامعة الرسمية ببوكافو في الكونغو. لجمع البيانات، استُخدم الاستبيان الذي شمل ١٤٤ موظفاً في جامعة بوكافو الرسمية. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية لرضا العاملين وهي: المنصب، بيئة العمل، والمنظمة. كما أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً لرضا الموظفين، بينما كان هناك انخفاض في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي. بالإضافة إلى ذلك، وُجدت علاقة إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين. أوصت الدراسة بضرورة أن تعمل الجامعة على تحسين تسويقها الداخلي وزيادة رضا العاملين من خلال تضمين استراتيجيات تهدف إلى تحقيق تواصل جيد معهم، وتحفيزهم، وتدريبهم، ومنحهم مزايا متعلقة بالعمل.

٣- دراسة الوهاشي (٢٠٢٠) بعنوان: واقع ممارسات التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم:

بحث تطبيقي على أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي بالكليات الأهلية بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها حول مدى ممارسة أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات محل الدراسة. تكونت عينة الدراسة من ٩٢ عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى أن مستوى تطبيق الكليات الأهلية للتسويق الداخلي كان متوسطاً، والذي يتمثل في الأبعاد التالية: التدريب والتطوير، فرق العمل ووضوح الأدوار، المكافآت والحوافز، بيئة العمل، والمعلومات التسويقية. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي في الكليات الأهلية بمنطقة القصيم لما له من أهمية كبرى في زيادة رضا أعضاء هيئة التدريس.

٤- دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان: مستوى تطبيق التسويق الداخلي في جامعة أسوان.

هدف الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بجامعة أسوان، وتشمل هذه الأبعاد: اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين. اتبع البحث المنهج الوصفي مستخدماً الاستبانة لتقصي آراء مجتمع البحث. تم تطبيق أداة البحث على العمداء والوكلاء ورؤساء الأقسام والإداريين وأعضاء هيئة التدريس في مجموعة من الكليات النظرية والعملية بجامعة أسوان. تكونت عينة البحث من ٤٥٤ عضواً.

توصل البحث إلى أنّ أبعاد التسويق الداخلي ككل متحققة بدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى بعد اختيار العاملين وهو متحقق بدرجة عالية، وفي المرتبة الثانية جاء بعد التحفيز، بينما احتلت الاتصالات الداخلية المرتبة الثالثة، تلاها التدريب في المرتبة الرابعة، وأخيراً التمكين الإداري في المرتبة الخامسة.

٥- دراسة محمود (٢٠٢٥) بعنوان: دور التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية: دراسة

تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة ٣٦٠ موظفًا في البنوك التجارية الأردنية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. أشارت النتائج إلى وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتسويق الداخلي في البنوك التجارية، كما أن هناك مستوى مرتفع من الاهتمام بالسمعة التنظيمية فيها. كذلك أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التسويق الداخلي (تمكين العاملين، تدريب العاملين، التعويضات والمكافآت، والاتصالات الداخلية) في تحسين السمعة التنظيمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تتشارك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كونها تتبنى المنهج الوصفي وتعتمد على الاستبيان أو قائمة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات، كما تركز جميعها على التسويق الداخلي وأبعاده.

فبينما هدفت دراسة Nisreen Mohammed (٢٠١٨) إلى تحديد دور التسويق الداخلي في مصداقية الخدمة بالخطوط الجوية العراقية، وركزت دراسة Faida (٢٠١٨) على قياس رضا موظفي جامعة بوكافو وعلاقته بالتسويق الداخلي، سعت دراسة الوهاشي (٢٠٢٠) لتقييم واقع الممارسات في الكليات الأهلية بالقصيم. أما دراسة محمود وآخرون (٢٠٢٤) فحددت مستوى تطبيق التسويق الداخلي بجامعة أسوان، وركزت دراسة محمود (٢٠٢٥) على أثر التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية كمتغير تابع، بينما تنقرد الدراسة الحالية بكونها تتناول تقييماً شاملاً لواقع ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية، وتحليل أبعادها الستة من وجهة نظر العاملين الإداريين بشكل تفصيلي.

مشكلة البحث:

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة في جامعة اللاذقية، والتي تضمنت مقابلات مع (٢٠) عاملاً إدارياً بهدف تقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين)، تبين وجود تحديات واضحة في جوانب محددة تستدعي البحث والتقصي، بينما ظهرت جوانب أخرى قوية وفعالة. فقد أظهرت المقابلات أن وضوح أدوار العمل للموظفين الإداريين في جامعة اللاذقية، وفعالية فريق العمل من حيث التعاون والانسجام، وكفاءة الاتصالات الداخلية المستخدمة لتبادل المعلومات، جميعها أبعاد حظيت بتقييمات إيجابية، مما يعكس قوة هذه الجوانب في بيئة العمل. ومع ذلك، سلّطت إجابات العاملين الضوء على بعض نقاط الضعف؛ فعند سؤال العاملين عن واقع التدريب الداخلي، كانت الإجابات تشير في الغالب إلى قلة الدورات التدريبية المتاحة، وعدم ملاءمة بعض البرامج لاحتياجاتهم الفعلية، وضعف التنسيق بين التدريب ومتطلبات العمل. هذا يشير إلى أن واقع التدريب الداخلي لا يلبي الطموحات ويعاني من ضعف في التخطيط والتنفيذ. أما فيما يخص واقع التحفيز، فقد أظهرت الإجابات أن نظام التحفيز غير واضح أو غير عادل، والتحفيز يقتصر على الجانب المادي في حالات قليلة جداً، ولا توجد حوافز معنوية كافية، هذا يؤكد أن واقع التحفيز لا يحقق الهدف المرجو منه في دفع العاملين نحو الأداء الأفضل. وبالنسبة لواقع التمكين، سلّطت الإجابات الضوء على محدودية الصلاحيات الممنوحة للعاملين الإداريين، وعدم إشراكهم بشكل كافٍ في اتخاذ القرارات، هذه الإجابات تبرز أن واقع التمكين ضعيف وأن هناك حاجة ماسة لتعزيز الثقة ومنح العاملين مساحة أكبر للمبادرة والإسهام.

هذه النتائج المتأتية من الدراسة الاستطلاعية تبرر الحاجة الملحة لإجراء بحث لتقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية. وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما واقع ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكتسب ممارسات التسويق الداخلي أهمية حيوية في الجامعات لكونها تعامل الموظفين كعملاء داخليين، مما يعزز رضاهم وولاءهم للجامعة، هذا الرضا ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة للطلاب والمجتمع، فالموظف المحفز والممكن والواضح الدور، يساهم بفعالية أكبر في تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية وتعزيز سمعتها التنافسية.

يمكن لإدارة جامعة اللاذقية الاستفادة من نتائج هذا البحث في تحسين ممارساتها الإدارية وتطوير استراتيجياتها الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ويعزز من سمعة الجامعة وكفاءتها التشغيلية.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين)، وذلك من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية.

فرضيات البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسة الآتية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي، وبين المتوسط الفرضي.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بوضوح أدوار العمل، وبين المتوسط الفرضي.
- ٢- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بفريق العمل، وبين المتوسط الفرضي.
- ٣- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالاتصالات الداخلية، وبين المتوسط الفرضي.
- ٤- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتدريب الداخلي، وبين المتوسط الفرضي.
- ٥- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز، وبين المتوسط الفرضي.
- ٦- لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتمكين، وبين المتوسط الفرضي.

منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وهو منهج "دراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة.

مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين الإداريين في جامعة اللاذقية والبالغ عددهم (٣٥١٤) عاملاً وعاملة، أما عينة البحث فهي عشوائية بسيطة، حيث تمّ تحديد حجمها الإجمالي باستخدام قانون العينة الإحصائية الآتي (العلي، ٢٠٢٠، ص ١٠٤):

$$n \geq \frac{N \cdot Z^2 \cdot R(1 - R)}{N \cdot d^2 + Z^2 \cdot R(1 - R)}$$

وبتطبيق قانون العينة الإحصائية نجد:

$$n \geq \frac{3514 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}{3514 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5(1 - 0.5)}$$

$$n \geq \frac{3374.8456}{9.7454} \approx 346$$

بناءً على ما سبق، بلغ حجم العينة اللازم سحبه بالاعتماد على المعاينة العشوائية البسيطة (٣٤٦) عاملاً وعاملة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة عليهم، وأعيد منها (٣٢١) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (٩٢.٨%).

حدود البحث:

الحدود المكانية: جامعة اللاذقية.

الحدود البشرية: عينة من العاملين الإداريين في الجامعة.

الحدود الزمانية: تمّ إجراء البحث خلال الفترة من ٢٠٢٥/٢/١ ولغاية ٢٠٢٥/٦/١.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تقييم واقع ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين).

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي: برز مفهوم التسويق الداخلي بقوة في العقود الأخيرة من القرن الماضي، وشهد انتشاراً واسعاً في العديد من المنظمات. لقد حظي هذا المفهوم بدراسة ونقاش مستفيضة ضمن أدبيات تسويق الخدمات، ويرجع ذلك بشكل أساسي إلى هدفه الجوهرى المتمثل في تطوير الموظف بصفته "زبوناً داخلياً". هذه النظرة للموظف كعميل داخلي تستلزم فهم احتياجاته وتوقعاته والعمل على تلبيتها، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة ككل (الخماس والتميمي، ٢٠١٣، ص ٣٥).

تعددت تعريفات التسويق الداخلي لتسليط الضوء على جوانبه المتعددة. فقد عُرف بأنه: عملية اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم، بالإضافة إلى توفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة، بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة (Zeithaml and Bitner, 2006, P24). هذا التعريف يركز على الجوانب العملية والوظيفية لضمان قدرة الموظف على تقديم أفضل ما لديه.

كما عُرف التسويق الداخلي أيضاً على أنه: عملية جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء منهم" (Farzad et al, 2008, P17). هذا التعريف يبرز أهمية إدارة المواهب والولاء الوظيفي كركيزة أساسية لتحقيق التميز في الأداء. كما تناولته تعريفات أخرى باعتباره عملية جذب العاملين المؤهلين جيداً والعمل على تطويرهم وتحفيزهم والتمسك بهم من خلال تقديم الوظيفة المناسبة لهم والتي تشبع رغباتهم (Bruin, 2020, P2). هذا

التعريف يوسع النظرة ليشمل ليس فقط الجذب والاحتفاظ، بل أيضاً التطوير المستمر وتقديم فرص عمل تتوافق مع تطلعات الموظفين، مما يعزز رضاهم وولائهم على المدى الطويل.

من التعريفات السابقة، يمكن النظر إلى التسويق الداخلي كفلسفة إدارية متكاملة تهدف إلى تعزيز العلاقة بين المنظمة وموظفيها، بما يضمن تحسين الأداء العام والارتقاء بجودة الخدمات.

وترى الباحثة أنّ التسويق الداخلي في البيئة الجامعية هو عملية استراتيجية ومستمرة تهدف إلى جذب الكفاءات الأكاديمية والإدارية المتميزة، وتأهيلها وتطويرها وتحفيزها وتمكينها، من خلال توفير بيئة عمل محفزة ومقدرة للجهود، بما يضمن رضاهم الوظيفي وولاءهم، وينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التعليمية والبحثية والإدارية المقدمة للطلاب والمجتمع.

ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي: يُعدّ التسويق الداخلي الأساس في بناء بيئة عمل محفزة ومنتجة داخل أي منظمة، وخاصةً في المؤسسات التعليمية مثل الجامعات؛ فهو لا يقتصر على مجرد استقطاب الكفاءات، بل يتجاوز ذلك ليعامل الموظفين كعملاء داخليين يجب فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتلبيتها لضمان رضاهم وولائهم، هذا الرضا ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة للطلاب والمجتمع، وتتمثل أبعاد التسويق الداخلي بما يأتي:

١- وضوح أدوار العمل: يُقصد بوضوح أدوار العمل أن يكون العامل ملماً تماماً بواجبات ومهام وظيفته والدور الذي يقوم به أثناء تأدية هذه المهام، هذه العملية مرتبطة بشكل وثيق بتحليل وتصميم الوظيفة، فتحليل الوظيفة يتضمن تحديد المهام المحددة التي تشملها الوظيفة، بالإضافة إلى تحديد المهارات والقدرات اللازمة لمن يتحمل مسؤوليات أداء هذه الوظيفة بكفاءة. أما تصميم الوظيفة فهو عملية بناء مُمنهجة لأنشطة العمل المحددة بالنسبة للفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة. يعكس تصميم الوظيفة إجابات واضحة لثلاثة تساؤلات جوهرية: كيف تُؤدى الوظيفة؟ ومن الذي يؤديها؟ وأين تُؤدى؟ (خليفة، ٢٠١٩، ص١٧).

وترى الباحثة أنّ وضوح أدوار العمل أمراً بالغ الأهمية لضمان سير العملية التعليمية والإدارية بسلاسة، فالعامل الإداري الذي يدرك بالضبط مسؤولياته في قسم القبول والتسجيل، أو عضو هيئة التدريس الذي يعي تماماً مهامه التدريسية والبحثية والإرشادية، سيؤدي عمله بفعالية أكبر ويقبل لديه الشعور بالغموض الوظيفي، يسهم الوضوح في تحديد المسارات الوظيفية، وتقييم الأداء بشكل موضوعي، وتجنب الازدواجية في المهام، مما يعزز الكفاءة التشغيلية ورضا الموظفين عن طبيعة عملهم.

٢- فرق العمل: تُعرف فرق العمل بأنها: مجموعات من الأفراد ذوي الخبرات والمهارات المترابطة والمتكاملة الذين ينسقون ويعملون سوياً لتحقيق أهداف مشتركة، وتكون مخرجاتهم أكثر فعالية مما لو كان كل فرد يعمل على حدة (Robbins & Judge, 2013, P309). يعتمد نجاح فرق العمل على الانسجام، والثقة المتبادلة، والتواصل الفعال بين أعضائها لتحقيق التآزر في الأداء.

وترى الباحثة أنّ فرق العمل تؤدي دوراً حيوياً في العديد من الجوانب، ففرق العمل الإدارية في الأقسام المختلفة، تعتمد على التعاون والتكامل بين الأفراد، عندما تكون هذه الفرق متماسكة وفعالة، فإنها تساهم في تقديم خدمات تعليمية وبحثية وإدارية ذات جودة عالية.

٣- **الاتصالات الداخلية:** عملية تبادل الأفكار والمعلومات داخل المنظمة، وتشمل جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم في كافة المستويات الإدارية بالمنظمة (Kalla, 2005, P304). تُعد هذه الاتصالات الشريان الحيوي الذي يربط أجزاء المنظمة ببعضها، ويضمن تدفق المعلومات بسلاسة لتمكين اتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز الفهم المشترك.

وترى الباحثة أنّ الاتصالات الداخلية الفعالة تُعد ضرورية لضمان الشفافية، وتدفع المعلومات بين الإدارة العليا وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب. يمكن أن تشمل ذلك التعامل الإداري، الاجتماعات الدورية، البريد الإلكتروني، المنصات الإلكترونية الداخلية، وحتى اللقاءات غير الرسمية. الاتصالات الواضحة تضمن أن يكون الجميع على دراية بالسياسات الجديدة، والتغييرات في المناهج، والفعاليات الجامعية، والفرص المتاحة، مما يقلل من سوء الفهم ويزيد من الانخراط والولاء للجامعة، فالموظف الذي يشعر بأنه مطلع على ما يدور حوله وأن صوته مسموع، يكون أكثر ولاءً وإنتاجية.

٤- **التدريب:** يُنظر للتدريب على أنّه عملية استراتيجية، تتكوّن من مجموعة مخطّطة من برامج التدريب المستمرة، تسعى إلى تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة وتزويدهم بكل ما هو جديد وبشكل مستمر، بالإضافة إلى التكيف مع المتغيرات البيئية التي تتطلب تعليم وإكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف اللازمة للتعامل معها والتكيف مع ضغوطها (عقيلي، ٢٠٠٥، ص ٤٣٧)، حيث تؤدي استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث الكمّ والنوع، وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة (Kasia & John, 2007, p25).

وترى الباحثة أنّ التدريب يُعد عنصرًا محوريًا لضمان الجودة والتطوير المستمر، حيث يحتاج الموظفون الإداريون إلى تدريب على الأنظمة الإدارية الجديدة، وخدمة العملاء (الطلاب)، وإدارة الوثائق، فالتدريب الفعال لا يرفع كفاءة الأداء الفردي فحسب، بل يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال بناء قدرات داخلية قادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة التعليم العالي.

٥- **التحفيز:** الممارسات التي تقوم بها الإدارة لتعديل سلوك الأفراد في المنظمة من خلال التأثير على حاجاتهم وخلق الدافع لديهم بالشكل الذي يوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة (Breuinig, 2014, P47). يشمل التحفيز مجموعة واسعة من الأدوات والأساليب التي تهدف إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

وترى الباحثة أنّ تحفيز الموظفين الإداريين يُعد أمرًا حيويًا للحفاظ على التميز الإداري. يمكن أن يشمل التحفيز الاعتراف بالإنجازات، وتقديم المكافآت على الأداء المتميز، وتوفير فرص للترقية والتطور الوظيفي، وخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على الإبداع والابتكار. عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز، فإنهم يصبحون أكثر التزاماً بتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

٦- **التمكين:** يُعرف التمكين بأنه تخويل الصلاحية للموظف وتحمله المسؤولية، كما يتضمن التأكد من أن الموظف يعي المهام والواجبات الموكلة إليه، ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والمهارات اللازمة للقيام بمهامه بنجاح (Goodman, 2007, P285). يعني التمكين منح الموظفين القدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، مما يزيد من شعورهم بالملكية والمسؤولية.

وترى الباحثة أنّ التمكين يترجم إلى منح الموظفين الإداريين صلاحيات أوسع في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، فعندما يتم تمكين الموظفين، فإنهم يشعرون بثقة أكبر في قدراتهم، ويزداد لديهم الدافع للمبادرة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. هذا لا يؤدي فقط إلى تحسين الكفاءة التشغيلية للجامعة، بل يعزز أيضاً بيئة العمل التي تشجع على النمو المهني والشخصي.

النتائج والمناقشة:

لتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمّ تصميمها من قبل الباحثة، وقد تضمنت الاستبانة (٤٧) بنداً موزعة على ستة أبعاد شملت ممارسات التسويق الداخلي (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين)، وقد تمّ تحكيم هذه الاستبانة من قبل عدد من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد، وذلك من أجل التأكد من صدقها، حيث أجمع السادة المحكمين على كفاية بنود الاستبانة بأنها صالحة وقياس ما وضعت لقياسه، بينما كان لديهم ملحوظات تتعلق بصياغة بعض البنود، حيث تمّ تعديلها في ضوء ملاحظاتهم وآرائهم. وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي، قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل بند من البنود المكونة لكل بعد، والدرجة الكلية للبعد؛ والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (٢٠) عاملاً إدارياً من غير عينة البحث الأساسية، وكانت النتائج وفق الآتي:

جدول (١) معامل الاتساق الداخلي بين درجة كل بند والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه

رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة	رقم البند	معامل بيرسون	احتمال الدلالة
١	.806**	.000	٢٥	.848**	.000
٢	.841**	.000	٢٦	.753*	.002
٣	.765*	.000	٢٧	.807**	.000
٤	.836**	.000	٢٨	.825**	.000
٥	.717*	.000	٢٩	.748*	.002
٦	.807**	.000	٣٠	.836**	.000
٧	.746*	.013	٣١	.811**	.000
٨	.816**	.000	٣٢	.789**	.000
٩	.635*	.011	٣٣	.667*	.033
١٠	.846**	.000	٣٤	.842**	.000
١١	.736*	.004	٣٥	.819**	.000
١٢	.709*	.033	٣٦	.766*	.000
١٣	.695*	.041	٣٧	.843**	.000
١٤	.688*	.043	٣٨	.662*	.005
١٥	.793**	.000	٣٩	.799**	.000
١٦	.729*	.022	٤٠	.834**	.000
١٧	.873**	.000	٤١	.807**	.000
١٨	.912**	.000	٤٢	.705*	.002
١٩	.852**	.000	٤٣	.863**	.000

.003	.751*	٤٤	.000	.777*	٢٠
.000	.855**	٤٥	.000	.865**	٢١
.000	.792**	٤٦	.004	.759*	٢٢
.000	.833**	٤٧	.000	.896**	٢٣
			.001	.717*	٢٤
** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)			* الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠٥)		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١) أن ترابط البنود الدالة على كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد تراوحت بين (٠.٦٣٥) و(٠.٩١٢)، وهي قيم (من جيدة إلى مرتفعة)، وتدل على اتساق داخلي (صدق الارتباطات الداخلية) لبنود كل بعد من أبعاد الاستبانة بالدرجة الكلية للبعد.

الجدول (٢) مصفوفة الارتباط للعلاقة بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	التمكين	التحفيز	التدريب الداخلي	الاتصالات الداخلية	فريق العمل	وضوح أدوار العمل		
الدرجة الكلية	.٧89**	.073	.636**	.376**	.٥25**	.٦18**	1	معامل الارتباط
	.000	.184	.000	.000	.000	.000		احتمال الدلالة
	20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد
فريق العمل	.853**	.128*	.٤48**	.627**	.٤89**	1	.٦18**	معامل الارتباط
	.000	.020	.000	.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة
	20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد
الاتصالات الداخلية	.٧70**	.330**	.614**	.201**	1	.٤89**	.٥25**	معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة
	20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد
التدريب الداخلي	.797**	.597**	.677**	1	.201**	.627**	.376**	معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة
	20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد
التحفيز	.823**	.326**	1	.677**	.614**	.٤48**	.636**	معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة
	20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد
التمكين	.٨41**	1	.326**	.597**	.330**	.128*	.073	معامل الارتباط
	.000	.000	.000	.000	.000	.020	.184	احتمال الدلالة
	20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد

1	.841**	.823**	.797**	.770**	.853**	.789**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	احتمال الدلالة	
20	20	20	20	20	20	٢٠	العدد	
** الارتباط دال عند مستوى دلالة (٠.٠١)								

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٢) أنّ معامل ارتباط درجة بعد وضوح أدوار العمل مع الدرجة الكلية للاستبانة بلغ (٠.٧٨٩) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد وضوح أدوار العمل مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد فريق العمل مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٥٣) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد فريق العمل مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد الاتصالات الداخلية مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٧٧٠) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد الاتصالات الداخلية مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد التدريب الداخلي مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٧٩٧) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد التدريب الداخلي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٢٣) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد التحفيز مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبلغت قيمة معامل ارتباط درجة بعد التمكين مع الدرجة الكلية للاستبانة (٠.٨٤١) وهو معامل ارتباط قوي ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، ويدل على اتساق بعد التمكين مع الدرجة الكلية للاستبانة.

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج وفق الجدول الآتي:

الجدول (٣) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والثبات الكلي

محاور الاستبانة	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
بعد وضوح أدوار العمل	٨	٠.٨٥٣
بعد فريق العمل	٨	٠.٨٦٤
بعد الاتصالات الداخلية	٨	٠.٨٠٩
بعد التدريب الداخلي	٨	٠.٨٣٧
بعد التحفيز	٨	٠.٨٢٧
بعد التمكين	٧	٠.٨١٨
الثبات الكلي	٤٧	٠.٨٩٩

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٣) أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة (الثبات الكلي) بلغ (٠.٨٩٩)، وهو أكبر من ٠.٧٠، كذلك يُلاحظ أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة أكبر من ٠.٧٠، وهذا يدل على ثبات الأداة وصلاحيته للقياس والدراسة.

تمّ الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، اختبار (t) لعينة واحدة One-Sample T. test.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت:

طول الفئة = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = $0.8 = 5 / (1 - 0)$

وبناءً عليه تمّ اعتماد التوبيع المغلق، وتمّ تحديد المجالات الآتية:

الجدول (٤) توبيع تدرجات سلم ليكرت الخماسي (توبيع مغلق)

المجال	المستوى	الأهمية النسبية
١ - ١.٨	ضعيف جداً	(٢٠-٣٦) %
١.٨١ - ٢.٦٠	ضعيف	(٣٦.٢-٥٢) %
٢.٦١ - ٣.٤٠	متوسط	(٥٢.٢-٦٨) %
٣.٤١ - ٤.٢٠	مرتفع	(٦٨.٢-٨٤) %
٤.٢١ - ٥	مرتفع جداً	(٨٤.٢-١٠٠) %

بناءً على نتائج تفرغ الاستبانة، نبين فيما يلي واقع ممارسات التسويق الداخلي وفق أبعاده (وضوح أدوار العمل، فريق العمل، الاتصالات الداخلية، التدريب الداخلي، التحفيز، التمكين) في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها، حيث قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بند من بنود الاستبانة حسب كل بعد، ومن ثمّ حساب المتوسط الحسابي العام لكامل بنود البعد واختبار معنويته، وذلك وفق الآتي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلقة بوضوح أدوار العمل، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بواقع

ممارسات التسويق الداخلي المتعلقة بوضوح أدوار العمل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	Test Value = 3		
					مؤشر الاختبار t	احتمال الدلالة	القرار
١- أدرك تماماً مسؤولياتي ومهامي الوظيفية بوضوح.	٤.٢٥	٠.٤٨٩	٨٥	١١.٥	٤٥.٧٩٨	٠.٠٠٠	دال
٢- أفهم كيف يساهم دوري في تحقيق أهداف الجامعة.	٤.١٥	٠.٥٠٩	٨٣	١٢.٣	٤٠.٤٧٨	٠.٠٠٠	دال
٣- أمتلك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي.	٣.٢٦	٠.٧٥٢	٦٥.٢	٢٣.١	٦.١٩٤	٠.٠٠٠	دال
٤- أحصل على التقييم الدوري لأدائي بشكل واضح وموضوعي.	٣.٣٢	٠.٧٧٤	٦٦.٤	٢٣.٣	٧.٤٠٧	٠.٠٠٠	دال
٥- توجد لدي أهداف عمل محددة وقابلة	٣.٨٤	٠.٦٣٢	٧٦.٨	١٦.٥	٢٣.٨١٢	٠.٠٠٠	دال

القياس .							
٦- أعرف كيف يتم تقييم أدائي ومكافأتي.	٣.٧٥	٠.٧٤٥	٧٥	١٩.٩	١٨.٠٣٦	٠.٠٠٠	دال
٧- أشعر بالتقدير لجهودتي ومساهماتي في العمل.	٣.٣٣	٠.٧٣٧	٦٦.٦	٢٢.١	٨.٠٢٢	٠.٠٠٠	دال
٨- أحصل على الدعم والإرشاد من مديري ورؤسائي في العمل.	٣.٦٣	٠.٧٢٦	٧٢.٦	٢٠.٠	١٥.٥٤٧	٠.٠٠٠	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
321	3.69	0.671	.06851	73.8	18.2

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
18.423	.000	.69104	.٥١55	.٨266

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٥) أنّ جميع عبارات بعد وضوح أدوار العمل حصلت على أهمية نسبية مرتفعة ومرتفعة جداً وفق مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول رقم (٤)، باستثناء العبارات (٣، ٤، ٧) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. ويبين الجدول (٦) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد وضوح أدوار العمل ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٦٩١٠٤)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "درجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٨.٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بوضوح أدوار العمل، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بوضوح أدوار العمل في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧٣.٨%). تُشير هذه النتيجة إلى أنّ وضوح أدوار العمل يُعد نقطة قوة واضحة في ممارسات التسويق الداخلي بجامعة اللاذقية من منظور العاملين الإداريين، تعكس الأهمية النسبية المرتفعة (٧٣.٨%) فهماً عالياً للمسؤوليات والمهام، مما يُسهم في تعزيز شعور الموظفين بالاتجاه والهدف ضمن بيئة العمل الجامعية، ويُمكن أن ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بفريق العمل، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بواقع

ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بفريق العمل

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	٠.٠٠٠	49.954	11.0	86.6	٠.٤٧٧	٤.٣٣	٩- أشعر بالفخر بالانتماء إلى فريق

العمل الذي أُعْمِلَ به.						
١٠- أتعاون مع زملائي بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.	٤.٢٣	٠.٥٨٣	84.6	13.8	37.799	.000
١١- أحترم آراء واقتراحات زملائي في العمل.	٤.٤٨	٠.٤٦٦	89.6	10.4	56.901	.000
١٢- أثق في قدرات زملائي وإمكانياتهم.	٣.٧٧	٠.٦٦٧	75.4	17.7	20.683	.000
١٣- أشارك زملائي في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	٣.٦٩	٠.٧٤٥	73.8	20.2	16.593	.000
١٤- أقدم الدعم والمساعدة لزملائي عند الحاجة.	٤.١٥	٠.٦٠٧	83	14.6	33.943	.000
١٥- أستمتع بالعمل مع زملائي في بيئة إيجابية وداعمة.	٤.٠٧	٠.٦٢٣	81.4	15.3	30.771	.000
١٦- أشعر بالانتماء والولاء لفريق العمل الذي أُعْمِلَ به.	٤.٠٥	٠.٧٢١	81	17.8	26.091	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (٨) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
321	4.01	0.611	.04277	80.2	15.2

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
29.616	.000	1.01272	.8926	1.1609

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٧) أنّ جميع عبارات بعد فريق العمل حصلت على أهمية نسبية مرتفعة ومرتفعة جداً وفق مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول رقم (٤). ويبين الجدول (٨) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد فريق العمل ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي بلغ (١.٠١٢٧٢)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (١٥.٢%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بفريق العمل، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بفريق العمل في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٨٠.٢%). تشير هذه النتيجة إلى أنّ فريق العمل في جامعة اللاذقية يتمتع بتماسك وتناغم كبيرين. يعكس التقييم المرتفع (٨٠.٢%) شعوراً قوياً بالانتماء، والتعاون الفعال بين الزملاء، والثقة المتبادلة. هذا يدعم فرضية أن بيئة العمل الداخلية تعزز من الروح الجماعية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفريق ككل.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق

بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالاتصالات الداخلية، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلقة بالاتصالات الداخلية

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار					
دال	.000	21.540	18.4	77	٠.٧٠٧	٣.٨٥	١٧- أحصل على المعلومات الكافية والضرورية لأداء عملي بفعالية.
دال	.000	12.864	21.6	71	٠.٧٦٦	٣.٥٥	١٨- توجد قنوات اتصال واضحة ومفتوحة مع الإدارة.
دال	.000	14.654	20.9	72.4	٠.٧٥٨	٣.٦٢	١٩- أستطيع التواصل بحرية مع زملائي ورؤسائي في العمل.
دال	.000	12.694	21.2	70.6	٠.٧٤٨	٣.٥٣	٢٠- يتم إبلاغي بالتغييرات والتطورات في الجامعة بشكل منظم.
دال	.000	15.053	20.1	72.2	٠.٧٢٦	٣.٦١	٢١- أستطيع تقديم اقتراحاتي وأرائي للإدارة بحرية.
دال	.000	13.051	21.3	71	٠.٧٥٥	٣.٥٥	٢٢- أشعر بأن صوتي مسموع ومحترم في الجامعة.
دال	.000	10.212	23.3	69.2	٠.٨٠٧	٣.٤٦	٢٣- توجد شفافية في المعلومات المتداولة داخل الجامعة.
دال	.000	7.017	24.6	66.4	٠.٨١٧	٣.٣٢	٢٤- أحصل على التغذية الراجعة على مساهماتي واقتراحاتي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
321	3.56	0.761	.05264	71.2	21.4

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
13.184	.000	.56015	.4160	.6943

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (٩) أنّ جميع عبارات بعد الاتصالات الداخلية حصلت على أهمية نسبية مرتفعة وفق مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول رقم (٤)، باستثناء العبارة (٢٤) فقد حصلت على أهمية نسبية متوسطة. ويبين الجدول (١٠) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد الاتصالات الداخلية ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٥٦٠١٥)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢١.٤%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق

الداخلي المتعلق بالاتصالات الداخلية، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالاتصالات الداخلية في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة مرتفعة وبأهمية نسبية بلغت (٧١.٢%). تُشير هذه النتيجة إلى أنّ جامعة اللاذقية تتمتع بنظام اتصالات داخلية قوي وفعال، حيث يرى العاملون الإداريون أنّ قنوات تبادل المعلومات واضحة ومُتاحة بدرجة عالية، هذا التقييم المرتفع يعكس شعورهم بالاطلاع والمشاركة، مما يُعزز من بيئة العمل الإيجابية ويُسهم في تماسك الجهود نحو تحقيق أهداف الجامعة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتدريب الداخلي، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بواقع

ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتدريب الداخلي

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	3.876	26.2	63.6	٠.٨٣٢	٣.١٨	٢٥- أحصل على فرص تدريب وتطوير مستمرة لتنمية مهاراتي وقدراتي.
دال	.000	4.939	24.8	64.4	٠.٧٩٨	3.22	٢٦- تتوفر برامج تدريبية متنوعة ومناسبة لاحتياجاتي.
دال	.000	-5.943	29.8	54.6	٠.٨١٤	٢.٧٣	٢٧- أستطيع الاستفادة من الدورات التدريبية وورش العمل المتاحة.
دال	.000	6.783	23.3	65.8	٠.٧٦٦	٣.٢٩	٢٨- يتم تشجيعي على المشاركة في الأنشطة التدريبية والتطويرية.
دال	.000	-7.917	29.9	53	٠.٧٩٢	٢.٦٥	٢٩- أحصل على الدعم المادي والمعنوي لحضور الدورات التدريبية.
دال	.000	6.218	23.8	65.4	٠.٧٧٨	٣.٢٧	٣٠- أستطيع تطبيق ما تعلمته في التدريب على عملي.
دال	.000	7.069	22.3	65.8	٠.٧٣٥	٣.٢٩	٣١- أشعر بأنّ التدريب يساعدني على تطوير نفسي ومهاراتي.
دال	.000	15.766	17.6	71	٠.٦٢٥	٣.٥٥	٣٢- أساهم في نقل المعرفة والخبرات التي اكتسبتها من التدريب لزملائي.

الجدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %
321	3.16	0.767	.05026	63.2	24.3

One-Sample Test

Test Value = 3				
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
3.737	.000	.16070	.0453	.2891

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١١) أنّ جميع عبارات بعد التدريب الداخلي حصلت على أهمية نسبية متوسطة وفق مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول رقم (٤)، باستثناء العبارة (٣٢) فقد حصلت على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (١٢) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التدريب الداخلي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.١٦٠٧٠)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٤.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = .000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الرابعة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتدريب الداخلي، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتدريب الداخلي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٣.٢%). تُشير هذه النتيجة إلى أنّ الجامعة توفر بعض برامج التدريب، لكنها قد لا تلبي بشكل كامل تطلعات واحتياجات العاملين الإداريين، هذا قد يمثل فرصة لتحسين جودة وتنوع هذه البرامج، وتكييفها لتكون أكثر ملاءمة للتطوير الوظيفي، مما قد يعزز من رضا العاملين وفعاليتهم داخل الجامعة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما

يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بواقع

ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر الاختبار t					
دال	.000	6.465	23.7	65.6	٠.٧٧٦	3.28	٣٣- أشعر بالتقدير والاعتراف لجهودي وإنجازاتي.
دال	.000	-6.859	32.3	53.4	٠.٨٦٢	٢.٦٧	٣٤- أحصل على المكافآت والحوافز المناسبة لأدائي المتميز.
دال	.000	-6.186	29.8	54.4	٠.٨١١	٢.٧٢	٣٥- توجد فرص للترقية والتطور الوظيفي في الجامعة.
دال	.000	6.081	23.5	65.2	٠.٧٦٦	٣.٢٦	٣٦- أشعر بأنني جزء مهم من فريق العمل ومساهم في نجاح الجامعة.
دال	.000	6.493	22.8	65.4	٠.٧٤٥	٣.٢٧	٣٧- أحصل على الدعم والتشجيع من مديري ورؤسائي في العمل.
دال	.000	10.668	19.3	67.8	٠.٦٥٥	٣.٣٩	٣٨- أشعر بالحماس والدافع لأداء عملي بأفضل ما لدي.
دال	.000	5.236	24.4	64.6	٠.٧٨٧	٣.٢٣	٣٩- تُوفّر لي بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار.
دال	.000	7.878	21.3	66.2	٠.٧٠٥	٣.٣١	٤٠- أشعر بالرضا الوظيفي والسعادة في عملي.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٤) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

One-Sample Statistics					
N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
321	3.14	0.763	.06506	62.8	24.3
One-Sample Test					
Test Value = 3					
t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
			Lower	Upper	
3.287	.001	.14239	.0237	.2511	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٣) أنّ جميع عبارات بعد التحفيز حصلت على أهمية نسبية متوسطة وفق مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول رقم (٤). ويبين الجدول (١٤) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحفيز ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي بلغ (٠.١٤٢٣٩)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٤.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.001 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية الخامسة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٢.٨%). تشير هذه النتيجة إلى أن جهود الجامعة في تحفيز العاملين الإداريين لا تصل للمستوى الأمثل، مما قد يؤثر على رضاهم الوظيفي وأدائهم، هذا يستدعي إعادة تقييم لبرامج التحفيز الحالية وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز دافعية العاملين.

اختبار الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتمكين، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة فيما بواقع

ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتمكين

Test Value = 3			معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
القرار	احتمال الدلالة	مؤشر t الاختبار					
دال	.000	-6.906	33.2	53.2	٠.٨٨٢	٢.٦٦	٤١- أمتلك الصلاحيات لاتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي.
دال	.000	21.956	16.3	75	٠.٦١٢	٣.٧٥	٤٢- أشعر بالمسؤولية عن نتائج عملي.
دال	.000	-6.473	28.5	54.4	٠.٧٧٥	٢.٧٢	٤٣- أستطيع تنفيذ المهام الموكلة إليّ بحرية واستقلالية.
دال	.000	6.155	24.8	65.6	٠.٨١٥	٣.٢٨	٤٤- أحصل على التوجيه المناسب من مديري ورؤسائي عند الحاجة.
دال	.000	5.536	22.1	64.4	٠.٧١٢	٣.٢٢	٤٥- أشعر بأنني قادر على التأثير في بيئة العمل.
دال	.000	15.750	20.0	72.8	٠.٧٢٨	٣.٦٤	٤٦- أمتلك الثقة بقدراتي ومهاراتي.
دال	.000	8.745	22.5	67.4	٠.٧٥٨	٣.٣٧	٤٧- أساهم في تطوير وتحسين أداء العمل في الجامعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

الجدول (١٦) نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
321	3.23	0.754	.05644	64.6	23.3

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
5.465	.000	.23156	.1125	.3722

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٥) أنّ جميع عبارات بعد التمكين حصلت على أهمية نسبية متوسطة وفق مجالات سلم ليكرت الموضحة في الجدول رقم (٤)، باستثناء العبارتين (٤٢، ٤٦) فقد حصلنا على أهمية نسبية مرتفعة. ويبين الجدول (١٦) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التحفيز ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، ويفرق معنوي بلغ (٠.٢٣١٥٦)، وتقع ضمن المجال (٢.٦١-٣.٤٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة متوسطة" على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٣.٣%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الفرعية السادسة ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتمكين، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتمكين في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٦%).

تُشير هذه النتيجة إلى أنّ العاملين الإداريين لديهم شعور جزئي بالقدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في العمل لكنه ليس مكتملاً، هذا يعني أن هناك أساساً للتمكين، إلا أنّ الموظفون قد لا يشعرون بالاستقلالية الكافية أو أن صلاحياتهم الفعلية محدودة، مما يستدعي تعزيز آليات منح الصلاحيات والثقة لديهم لتحقيق مستويات أعلى من التمكين.

اختبار الفرضية الرئيسية للبحث: لا يوجد فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بواقع ممارسات التسويق الداخلي، وبين المتوسط الفرضي.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي

لإجابات أفراد

الجدول (١٧) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

One-Sample Statistics

N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	الأهمية النسبية%	معامل الاختلاف%
321	3.47	0.721	.03581	69.4	20.8

One-Sample Test

Test Value = 3

t	Sig. (٢-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
			Lower	Upper
11.679	.000	.47223	.3211	.5908

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.25

يبين الجدول (١٧) أنّ قيمة المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات ممارسات التسويق الداخلي ترتفع عن متوسط المقياس (٣)، وبفارق معنوي بلغ (٠.٤٧٢٢٣)، وتقع ضمن المجال (٣.٤١-٤.٢٠)، وتقابل شدة الإجابة "بدرجة مرتفعة" على مجالات مقياس ليكرت، ومعامل اختلاف (٢٠.٨%) يدل على تجانس إجابات أفراد العينة، وبما أنّ احتمال الدلالة $P = 0.000 < 0.05$ فإننا نرفض الفرضية الرئيسية للبحث ونقبل الفرضية البديلة، أي هناك فرق ذو دلالة معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي، وبين المتوسط الفرضي، وبالتالي يمكن القول أنّ تقييم ممارسات التسويق الداخلي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة مرتفعة بشكل عام وبأهمية نسبية بلغت (٦٩.٤%).

الاستنتاجات:

- ١- يُعدّ وضوح أدوار العمل نقطة قوة في ممارسات التسويق الداخلي بجامعة اللاذقية من منظور العاملين الإداريين، تعكس الأهمية النسبية المرتفعة (٧٣.٨%) فهماً عالياً للمسؤوليات والمهام، مما يُسهم في تعزيز شعور الموظفين، ويُمكن أن ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي.
- ٢- يتمتع فريق العمل في جامعة اللاذقية بتماسك وتناغم كبيرين من وجهة نظر العاملين الإداريين، حيث يعكس التقييم المرتفع (٨٠.٢%) شعوراً قوياً بالانتماء، والتعاون الفعال بين الزملاء، والثقة المتبادلة، مما يشير إلى أنّ بيئة العمل الداخلية تعزز من الروح الجماعية، مما ينعكس إيجاباً على أداء الفريق ككل.
- ٣- تتمتع جامعة اللاذقية بنظام اتصالات داخلية قوي وفعال، حيث يرى العاملون الإداريون أنّ قنوات تبادل المعلومات واضحة ومُتاحة بدرجة عالية، هذا التقييم المرتفع يعكس شعورهم بالاطلاع والمشاركة، مما يُعزز من بيئة العمل الإيجابية ويُسهم في تماسك الجهود نحو تحقيق أهداف الجامعة.
- ٤- تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتدريب الداخلي في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٣.٢%)، حيث يشير إلى أنّ الجامعة توفر بعض برامج التدريب، لكنها قد لا تلبي بشكل كامل تطلعات واحتياجات العاملين الإداريين.
- ٥- تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٢.٨%)، هذا يشير إلى أنّ جهود الجامعة في تحفيز العاملين الإداريين لا تصل للمستوى الأمثل، مما قد يؤثر على رضاهم الوظيفي وأدائهم.
- ٦- تقييم ممارسات التسويق الداخلي المتعلق بالتمكين في جامعة اللاذقية من وجهة نظر العاملين الإداريين فيها كان بدرجة متوسطة وبأهمية نسبية بلغت (٦٤.٦%)، هذا يشير إلى أنّ العاملين الإداريين لديهم شعور جزئي بالقدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة في العمل لكنه ليس مكتملاً.

التوصيات:

- ١- الحفاظ على المستوى العالي من وضوح أدوار العمل من خلال التحديث الدوري للأوصاف الوظيفية والتأكد من توافقها مع التغيرات التنظيمية، كما يُمكن تعزيز هذا الجانب بتوثيق أفضل الممارسات في تحديد الأدوار ومشاركتها كنماذج إرشادية للإدارات الجديدة.
- ٢- تنظيم ورش عمل دورية أو أنشطة بناء فريق غير رسمية تُعزز الروابط بين الزملاء وتشجع على تبادل الخبرات والمعرفة بشكل مستمر، يُمكن أيضاً الاحتفال بإنجازات الفرق المتميزة لتعزيز الروح الجماعية والاعتراف بالجهود المشتركة.

- ٣- تطوير قنوات اتصال تفاعلية ثنائية الاتجاه، مثل منتديات النقاش الداخلية أو صناديق الاقتراحات الإلكترونية المخصصة، لزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار، كما يُمكن استخدام هذه القنوات لنشر قصص النجاح الداخلية وإبراز مساهمات الموظفين لتعزيز الشعور بالانتماء.
- ٤- إجراء دراسة تفصيلية لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين الإداريين بالجامعة، ثمّ تصميم برامج تدريبية متخصصة تُركز على المهارات العملية وتواكب التطورات الحديثة في بيئة العمل. يجب أيضاً تقييم فعالية هذه البرامج بانتظام لضمان تحقيقها للأهداف المرجوة وتلبية تطلعات الموظفين.
- ٥- تطوير نظام حوافز شامل يجمع بين المكافآت المادية والمعنوية، مع التركيز على تقدير الأداء المتميز بشكل علني وتقديم فرص للنمو الوظيفي والتطوير المهني، يُمكن أيضاً تبني نظام "التقدير الفوري" للمساهمات الصغيرة لخلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإيجابية.
- ٦- تفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين الإداريين في المجالات التي تقع ضمن نطاق خبراتهم، وتوفير التدريب اللازم لهم لتحمل هذه المسؤوليات الإضافية، كما يجب إشراكهم بشكل أكبر في عمليات صنع القرار التي تؤثر على عملهم، وتزويدهم بالمعلومات والأدوات اللازمة للمبادرة والإبداع.

المراجع:

أ- المراجع العربية:

- ١- خليفة، عصام الدين محمد أبو العنين (٢٠١٩). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الثاني عشر، ١-٣٩.
- ٢- الخماس، عبد الرضا فرح؛ والتميمي، رأفت عواد (٢٠١٣). العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٩)، العدد (٧٣).
- ٣- شعبان، محمد؛ والإمام، وفقى (٢٠٢١). تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تنمية رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة طنطا، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، جامعة بنها، المجلد (٤١)، العدد (١)، ٦٥٣-٦٧٨.
- ٤- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٥- العلي، إبراهيم محمد (٢٠٢٠). أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.
- ٦- محمود، أحمد رضا أحمد؛ وعبد الوكيل، حازم رشيد؛ ونبيل، محمد أحمد (٢٠٢٤). مستوى تطبيق التسويق الداخلي في جامعة أسوان، مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية، المجلد (٤)، العدد (٢)، ١-٢٦.
- ٧- محمود، محمود محمد سعيد (٢٠٢٥). دور التسويق الداخلي في تحسين السمعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الأردنية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد (١١)، العدد (٢٠)، الجزء الثاني، ٤٨٧-٥٣٨.

٨- الوهاشي، عبد الوهاب (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، الهيئة العالمية للتسويق الإسلامي، المجلد (٩)، العدد (١)، ٦١-١٦.
ب- المراجع الأجنبية:

- 9- Al Shura, M. S.; Nusair, W. K.; & Al-Deehani, F. M. (2016). *Impact of internal marketing practices on the organizational commitment of the employees of the insurance companies in Jordan*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5(4), 2226-3624.
- 10- Breunig, k. (2014). *Incentives and performance measures for open innovation practices", Measuring Business Excellence*, Vol.18, Issue.1.
- 11- Bruin, L. De & Lombard, M. Roberts & Meyer-Heydenrych, C. De (2020). *Internal marketing, service quality and perceived customer satisfaction An Islamic banking perspective*, Journal of Islamic Marketing.
- 12- Faida, Léa chishibanji (2018). *Marketing interne et satisfaction des employes de l'UOB. Cahiers du CERUKI, Nouvelle série*, No. (59), 201-223.
- 13- Farzad, A., et. al., (2008). *the effect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks*, American Journal of Applied Sciences, 5(11), 480- 186.
- 14- Goodman, S. (2007). *Management; Challenges for tomorrow's Leaders, 7th Edition*, Thomson south-western, Mason, United State of America.
- 15- Kalla, H, K, (2005). *Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective Corporate Communications*, Vol.10, No.4.
- 16- Kasia, Z.; John, B. (2007). *Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Poland Firms?*. European Journal of Innovation Management, Vol.10, Issue 1, 25-40.
- 17- Nisreen Jasim Mohammed (2018). *The Role of Internal Marketing Strategies for Human Resource in Achieving the Credibility of Service Organization Exploratory Research in the Iraqi Airways General Company*, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume 7 Issue 2, February 2018.
- 18- Robbins, S. and Judge, T. (2013). *organizational behavior, 15th Edition*, Prentice Hall, United States of America.
- 19- Zeithaml, Valarie, Bitner, Mary and Gremler, Dwayne (2006). *Service Marketing*, 5th edition, Prentice Hall Pub.