



ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس *Internal Marketing Practices and Their Impact on Product Innovation in Condor Electronics Organisation*

د.دومي سمرة

ط.د مباركية رزيقة*

جامعة فرحات عباس، سطيف 1،

جامعة فرحات عباس، سطيف 1،

الجزائر

الجزائر

samradoumi@gmail.com

mebarkiarazika@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/08/01

تاريخ القبول: 2021/03/21

تاريخ الإرسال: 2020/12/01

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي في: الثقافة، الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، التحفيز، تم اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناءً على دراسات سابقة، تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات التابعة للمديرية و الوحدات الإنتاجية التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المنتجات في المؤسسة، أما عينة الدراسة فهي مسح شامل لمجتمع الدراسة، بلغ عدد الإطارات والاستبيانات الموزعة 286، بعد استرجاعها و فرزها تبين أن 260 فقط صالحة لاختبار فرضيات الدراسة و تحقيق أهدافها، و تم استخدام برنامج Spss لمعالجة البيانات، خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة، الاتصالات الداخلية، التدريب و التطوير، الحوافز و المكافآت على ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.

الكلمات المفتاحية: ابتكار؛ ابتكار المنتجات؛ تسويق داخلي؛ مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛ ممارسات التسويق الداخلي.

Abstract :

The current study aimed to identify the internal marketing practices and their impact on product innovation in Condor electronics organisation, where the data was collected using the questionnaire, the internal marketing practices were: the culture, internal communications, training and development, motivation and rewards, And was used in selecting the internal marketing practices based on previous studies. the community study was represented in the tires in the departments and Production units that are directly related to the innovation in the products in the enterprise, and the study sample in a comprehensive survey of the community study, where the number of tires and questionnaires distributed to them was 286, after retrieving and sorting, only 260 were found to be valid for testing the hypotheses of the study and achieving its objectives. The Spss program was used to process data, the study concluded the existence of a positive impact of culture, internal communication, training and development, motivation and rewards on products innovation in Condor organisation.

Key Words: Innovation, Product innovation, Internal marketing, , Condor electronics organisation, Internal marketing practices.

JEL Classification: M31, O31.

*مرسل المقال: مباركية رزيقة (mebarkiarazika@gmail.com).



المقدمة:

تسعى المؤسسات للوصول على أكبر عدد من الزبائن من خلال إشباع الرغبات والحاجات المتعددة للزبائن الحاليين وشد انتباه الزبائن المستهدفين، إضافة إلى أن المؤسسة الحديثة لم تعد تبحث فقط عن زبائن لمنتجاتها وإنما تبحث عن منتجات لزبائنهم، فهي تبتكر المنتج الذي لم يكن معروفا لدى الزبون ولم يكن يعرف أن له رغبة فيه، فأتى هذا المنتج ليفتح هذه الرغبة الكامنة غير المعلنة، و لأجل الوصول إلى تحقيق الابتكار في المنتجات عملت المؤسسات على تنفيذ الدراسات والبحوث المعمقة لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم، و نجاح استراتيجيات المؤسسة التي تسعى إلى إقامة عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، تبدأ بنجاح التبادل الداخلي الذي ينشأ بين المؤسسة وموظفيها، والتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق رضاهم، ليكونوا قادرين ومقبلين على أداء مهامهم بكفاءة و تحقيق أهداف المؤسسة باعتبار الموظفين زبائن داخليين من منظور التسويق الداخلي، ويعتبر التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهها استراتيجيا، إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة الداخلية والخارجية، حيث يعدّ من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين في تحقيق أداء أفضل، فالتسويق الداخلي أداة لتطبيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة، وبما أن الابتكار في المنتجات تسعى إليه كل مؤسسة تطمح إلى الاستمرار والنجاح وتضعه ضمن استراتيجياتها الكبرى وأهدافها المنشودة، فلا شك أن للتسويق الداخلي أثر على هذه الإستراتيجية و الأهداف.

إشكالية الدراسة: المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم؛ تنشط في بيئة تتسم بالتغير المستمر بكل مكوناتها؛ التنافسية، التكنولوجية... إلخ، تختم عليها ضرورة تكييف مناهجها واستراتيجياتها الداخلية مع هذه البيئة الخارجية وهذا من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي ضمان نموها، وتميزها، ومؤسسة "كوندور إلكترونيكس" واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تقدم منتجات تتسم بالتقادم التكنولوجي السريع خاصة الالكترونية منها وتنشط في بيئة أقل ما يقال عنها أنها شديدة المنافسة، تختم عليها ضرورة التوجه نحو الابتكار والتجديد المستمر في منتجاتها وليس لها خيار، كما أن هذه المؤسسة تسعى لمواكبة طرق التسيير الحديثة في كل المجالات على غرار البحث والتطوير، الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية... إلخ. من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة ستبحث في أهمية ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة والأثر الإيجابي الذي قد يتركه على صعيد الابتكار في المنتجات ومن ثم تحقيق رضا الزبائن وبالتالي أهداف المؤسسة، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية: **ما أثر ممارسات التسويق الداخلي على ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟**

فرضيات الدراسة: وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية 01: تؤثر الثقافة إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية 02: تؤثر الاتصالات الداخلية إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛



- الفرضية الفرعية 03: يؤثر التحفيز إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية الفرعية 04: يؤثر التدريب والتطوير إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؛
- التعرف على واقع الابتكار في المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي على ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- اقتراح بعض الأفكار والحلول المناسبة من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تهدف إلى زيادة الاهتمام بممارسات التسويق الداخلي التي من شأنها أن تساهم في زيادة فرص الابتكار في المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، نظراً لأهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة الحديثة وأهمية العنصر البشري في تحقيقه بشكل عام، وكذا أهمية المؤسسة محل الدراسة كونها مؤسسة مهمة بالنسبة للاقتصاد الوطني داخلياً وخارجياً، وكذا طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة والمجال الذي تنشط فيه، فصناعة الإلكترونيات والإلكترومنزلي صناعة تتسم بالتطور السريع جداً، كما أن المؤسسة تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة القوية، وبالتالي فإن الابتكار في المنتجات مطلب ضروري من أجل ضمان الاستمرار، والعنصر البشري و المناخ الذي يعمل فيه يعدان مطلباً ضرورياً في تفعيل هذا الابتكار، إضافة إلى أهمية نتائج الدراسة لمؤسسة كوندور عن أثر ممارسات التسويق الداخلي على ابتكار المنتجات وإعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

I. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1. التسويق الداخلي:

1.1. مفهوم التسويق الداخلي: معاملة الموظفين كمستهلكين هي فكرة تمت معالجتها في سنوات الخمسينيات من القرن الماضي 1950 من قبل مديري الجودة اليابانية (Richard & Lewis, 2002, p. 46)، حيث برز كجزء من برامج إدارة الجودة الشاملة (helman & payane, 1992, p. 05). ويعتبر كل من Arbeit و Sasser هما أول من أدخل مفهوم التسويق الداخلي سنة 1976 اللذان قالاً أن الأفراد هم أول سوق لخدمات المؤسسة (أقطي، 2014، صفحة 79). إذ ظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام... الخ، فقد استخدم كحل لمشكلة الجودة في تقديم الخدمة في المؤسسات التي لديها مشكلة في كيفية تحسين جودة الخدمة (Mishra & Shalini, 2014, p. 672) ومنذ ذلك الحين بدأت مفاهيم التسويق الداخلي تتطور، وتختلف باختلاف الباحثين الذين أسهموا في الدراسات والكتابات المتعلقة بهذا المفهوم، وسنحاول فيما يلي عرض البعض منها:



أ. عرفه كل من Berry و Parasuraman على أنه هو: " تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، وتحفيز، واستباق الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم " (عبد العظيم أبو النجا، 2002، صفحة 151).

ب. أما Johnson وآخرون فعرفوا التسويق الداخلي على أنه: " الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة ". (عبد العظيم أبو النجا، 2002، صفحة 152).

ت. وعرف كل من Ahmed و Rafik التسويق الداخلي على أنه: " جهد مخطط باستخدام منهج شبيه بالتسويق وموجه إلى تحفيز الموظفين من أجل تطبيق الاستراتيجيات المؤسسية ودمجها وتوجيهها نحو الاهتمام بالعملاء " (Pervais & Mohamed, 2014, p. 09).

ث. وحسب Ballantyne " التسويق الداخلي هو أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه اهتمام الموظفين لأداء الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير من أجل تحسين أداء التسويق الخارجي "، وحسبه فإن الفكرة هنا أن التسويق الداخلي يأخذ شرعيته من خلال هدفه ومن خلال توجهه السوقي. (Richard & Lewis, 2002, p. 47).

من هذه التعاريف وجدنا أن هناك اختلافا في الزاوية التي ينظر إليها عند التطرق لمفهوم التسويق الداخلي وهذا ما أكدته كذلك الكثير من الباحثين، وهي أربع (04) زوايا كمايلي: (sincic & vokic, 2007, p. 04) :

- التسويق الداخلي كمصادر لإدارة الموارد البشرية؛
- التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويق في السوق الداخلي؛
- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا العميل؛
- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

هذه التعاريف رغم اختلافاتها وتباينها إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن وانتهاج المنهج التسويقي في إدارة الموظفين وإدارة العلاقة بين الوظائف وبين الإدارة والموظفين واعتبار المؤسسة سوقا داخليا، فالاهتمام بالعميل الداخلي الذي يتمثل في الموظف الغرض منه إشباع حاجات ورغبات العميل الخارجي، وهو ما يؤكد William حيث يرى أن فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعان من العملاء عند إنتاج السلع وتقديم الخدمات وهما: (النسور و الصغير، 2014، صفحة 314).

✓ **العميل الداخلي (الموظف داخل المؤسسة):** فكل فرد منهم يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يوجد بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فإن كل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة ، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة.

✓ **العميل الخارجي (الزبون):** لنصل إلى العميل الخارجي يجب الاهتمام بالعميل الداخلي الذي يعتبر وسيلة الوصول إلى العميل الخارجي.



لذلك فالتسويق الداخلي هو جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي؛ وذلك بهدف مواجهة عملية مقاومة التغيير، ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين، وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة على المستويين العام والوظيفي، والهدف هو تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين به.

2.1. المزيج التسويقي الداخلي:

أ. **المنتج:** حسب Berry فإن الموظفين هم مستهلكون والوظائف عبارة عن منتجات (Mishra & Shalini, 2014, p. 675)، فالإستجابة للسوق الداخلي تتطلب تصميم وظائف بمثابة منتجات داخلية تلبى حاجات الموظفين (Moslih, Bahrainizadeh, & Bouzanjani, 2013, p. 1059). إذ تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات (مطاحن، 2010، صفحة 20). ومن أجل تحقيق قبول المبادرات الجديدة، يجب على المديرين التركيز على مزايا المنتج بدلا من خصائصه؛ أي ينبغي عليهم التركيز على شرح المكاسب العائدة من المبادرات الجديدة لكل من العملاء والمؤسسة وبالتالي للموظفين أنفسهم، فاعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب بل من منظور الموظفين والمكاسب التي ييغونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والاشتراك في صناعة القرار وفرص الترقية الوظيفية وبيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم بها الموظفون، فمعاملة الوظيفة بهذه الطريقة سوف تسهل من عملية تعيين الموظفين وتحفيزهم واستبقائهم، كما يعد التعامل مع الوظائف كمنتجات عامل تذكير بالحاجة إلى تسويق الوظائف جيدا من أجل تعيين أفضل الموظفين (Pervais & Mohamed, 2014, p. 28).

ب. **السعر:** يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية؛ حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطة التسويقية المناسبة. وحسب Ahmed و Rafik فإن السعر يشير إلى تكلفة تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يجب إنجازها من أجل القيام بسياسات جديدة (كتكلفة الفرصة الضائعة)، أو نقل مهمة التسعير وتوزيع النفقات على الأقسام، كما أن هذه التكلفة يتم تقديرها من قبل الموظفين وفق منظور نفسي، وحيث أن تكاليف الفرصة الضائعة من التكاليف التي يصعب قياسها بدقة (على عكس القيمة المالية للسلع والخدمات)، قد يميل الموظفون إلى المبالغة في تقدير تكاليف تبني ممارسات جديدة ومن ثم يميلون إلى مقاومة التغيير، ولتجنب هذا الموقف؛ يستلزم الأمر شرح مكاسب تطبيق سياسات جديدة شرحا واضحا وإقضاء أي مخاوف من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة (Mishra & Shalini, 2014, p. 677). فالسعر هو تكلفة الأنشطة الداخلية؛ و التسويق الداخلي عبارة عن استثمار ولكل استثمار تكلفته لذلك قبل الاستثمار يجب القيام بتحليل التكاليف والربح من طرف المؤسسة.

ت. **الترويج:** الغرض من الترويج الداخلي هو الترويج للأنشطة الداخلية للموظفين في المؤسسة؛ ترويج خطط تحفيز الموظفين، خطط المكافآت، فوائد العمل، العلاقات العامة... إلخ، فيساعد على جذب والمحافظة على الموظفين



وتحفيزهم. ويستخدم مديرو الموارد البشرية تقنيات عديدة للتواصل مع الموظفين بدءاً من العروض الموجزة الشفوية إلى المجالات الخاصة بالمؤسسة ومقاطع الفيديو، مع ذلك يعد الاستخدام المنسق لهذه الوسائل الإعلامية المتعددة ضرورياً من أجل ضمان الإتصال الفعال، مثل الإهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية من خلال تعميمها وإذاعتها في المؤسسة عن طريق نشرها في المجالات الخاصة بالمؤسسة أو على لوحات الإعلان، ويجب اتباع هذا بإعداد نقاط تواصل ونشرات مطبوعة وكتيبات تشتمل على معلومات مفصلة (Pervais & Mohamed, 2014, p. 31).

ث. التوزيع: ويعني مكان الاجتماعات أو المؤتمرات وماشابه ذلك، حيث يتم الإعلان عن السياسات ويتم استخدام القنوات من أجل الإشارة إلى الطرف الثالث كالمستشارين ووكالات التدريب ومن يتم الاستعانة بهم من أجل تقديم برامج تدريبية.

3.1. ممارسات التسويق الداخلي: هناك العديد من العناصر المكونة للتسويق الداخلي التي تتجسد في ممارسات من قبل المؤسسة والتي حددتها الدراسات السابقة والتي اختلفت كثيراً فيها وستعرض إلى أهمها محاولين التطرق إلى جميع العناصر التي تناولتها كل دراسة والتوقيت الزمني لها:

الجدول رقم (01) : ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

الممارسات	الباحث/السنة
الاتصالات الداخلية، التدريب، فريق العمل، التمكين، نظام المكافآت.	-George 1990 -Gaplin 1997 -Davis 2001 -Daukakis 2000
الاتصالات، نظام المكافآت، التدريب، فريق العمل، التمكين، الثقافة، التوظيف والاختيار، القيادة، مشاركة الموظفين، تجزئة السوق الداخلي والاستهداف، ممارسات إدارة الموارد البشرية، بحوث التسويق الداخلي.	-Berry and Parasurman 1992 -Taylor and cosenza 1997 -Ueno 2010 and Kale and De 2013
الاتصالات، البيئة المادية، الهيكل التنظيمي، الاختيار، التوظيف، القيادة، المكافآت، التنسيق، التمكين، الحوافز، التدريب، التغييرات التشغيلية.	-Ahmed and Rafik 2003
الثقافة، المناخ، التعويض، التوظيف، التدريب.	-Kale and De 2013
الثقافة، المعلومات (الاتصالات) بين الموظفين، نظام المكافآت، مقارنة التسويق إلى مبادئ الموارد البشرية.	-Tag-Eldeen and El-Said 2011

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Ahmed Almaro: The impact of internal marketing on new product développement, conference paper, management and marketing departement, college of business and economics, Doha, Quatar university, P02. On the cite: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/060/060-0339.pdf>

وفي دراستنا هذه قمنا باختيار أربع ممارسات الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة والأنسب إلى دراستنا هذه كما يلي:

أ. الثقافة: ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطى معنوياً إلى الأعضاء وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، إذ لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها، والملاحظ أن بعض المؤسسات تمتلك ثقافة ضعيفة؛ على



عكس المؤسسات التي تمتاز بنظام إداري جيد وفعال فإن كل شخص فيها يمتلك ثقافة المؤسسة التي يعمل بها حيث تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله إزاء الزبائن، ولذلك فإن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما: (الطائي و العلاق، 2013، الصفحات 347-348)

- **الأول:** السلوك المباشر وهذا يعين في أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم؛
- **الثاني:** الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف وبالتالي فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسساتهم وأنهم يشكلون جزءا مهما منها.

وهذه الحالة في غاية الأهمية، لأنه إذا استطاع الموظفون معرفة الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إليه، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينها وبين جميع المستويات الإدارية أي جميع الموظفين. من جهة أخرى فإن المؤسسات التي لها ثقافة ضعيفة، أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة؛ فإن هذه بدورها تؤثر سلبا على التسويق الداخلي للمؤسسة.

ب. الاتصالات الداخلية: حتى تستطيع المؤسسة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلي تعمل على توضيح رؤية الإدارة للموظفين، كما أن دور الاتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون. كما يجب على المؤسسة العمل على التخطيط والتنفيذ لبرامج الاتصال الفعال والعمل على تشجيع الأفراد لتبني ثقافة المؤسسة وحمايتها والحفاظ عليها من المخاطر التي قد تواجهها وأيضا أهمية دعم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي بدورها تعزز العلاقات الداخلية على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة مما يسهل من عملية الاتصال الداخلي داخل المؤسسة (أبو سنين، 2010، صفحة 27). و ينظر إلى التكامل الوظيفي على أنه هو السبيل لتطبيق استراتيجية التسويق الداخلي في المؤسسة، والمقصود بالتكامل الوظيفي استخدام المؤسسة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين، ويتطلب التسويق الداخلي التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة خاصة وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية (أقطي، 2014، صفحة 90).

ت. التدريب والتطوير: التدريب هو "مجموعة من الإجراءات أو العمليات لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى الأداء بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء" (الطائي و العلاق، 2013، صفحة 355)، أما التطوير فهو "التركيز طويل الأجل للتحضير للمسؤوليات المستقبلية مع زيادة قدرات الموظفين لأداء وظائفهم المالية، وهو بهذا إنماء أو تحويل لقدرة الشخص من خلال التعليم المدرك وغير المدرك، فهو تنمية للمؤسسة ككل، وللموارد البشرية فيها من خلال إكسابها مهارات مختلفة لأداء الوظائف، بحيث تعمل المهارات على اكتساب القوى العاملة الخبرات التي تساهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة ومواردها البشرية في تقديم وتوفير المنتجات" (الزيادات، 2016، صفحة 190).

ث. التحفيز: ذكر ماسلو سنة 1943 أنّ التحفيز أساسه رغبة الأفراد في إرضاء مستويات متعددة من الحاجة؛ تتراوح هذه المستويات من الحاجة إلى تحقيق تطور الذات إلى الحاجات الأساسية مثل الجوع والعطش، وقد تكون



مكافآت تحقيق الهدف مادية، مثل المال، أو قد تكون غير مادية مثل الإطراء أو تقديم جائزة مما يضيف إلى تقدير الذات، يتعين على المؤسسة مطابقة أهدافها مع أهداف الموظفين، ويعد هذا أساس وضع حافز ملائم (بالمر، 2009، صفحة 634). فقرار التحفيز يشترط ربطه بحاجات الموظفين، والتسويق الداخلي هو الخيار الأفضل لمعرفة حاجات الموظفين، كما أن ممارسة التسويق الداخلي تؤدي إلى تحفيز الموظفين، فالتسويق الداخلي يلعب دورا مهما في التحفيز (Mishra & Shalini, 2014, p. 674).

2. الابتكار في المنتجات:

1.2. تعريف الابتكار: تباينت وجهات نظر الباحثين في تقديم مفهوم واضح و محدد للابتكار، نظرا لاختلاف مدارسهم ومجالات اهتماماتهم، إضافة إلى وجود تداخل بين مصطلح الابتكار ومصطلحات أخرى مثل: الإبداع، الاختراع، التجديد، التحسين... الخ. غير أن المصطلح الأكثر تشابها وتداخلا مع مصطلح الابتكار في غالبية الأبحاث والدراسات الأكاديمية والتطبيقية هو مصطلح الإبداع، و من خلال وجهات النظر التي فرقت بين الإبداع و الابتكار نجد أن أغلبها تتفق في أن الإبداع يتعلق بإيجاد أو التوصل إلى فكرة جديدة لم تكن موجودة من قبل أما الابتكار فهو وضع هذه الفكرة موضع التطبيق بنجاح ما يؤدي إلى خلق قيمة، إذن فالعلاقة بين الابتكار و الإبداع هي علاقة مكملية لبعضها بعضا و لكن الإبداع شيء و الابتكار شيء آخر حيث أن الإبداع هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوقة من قبل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سويا، بينما الابتكار هو ناشئ و مبني على الأفكار المبدعة التي تعتبر الركيزة و الأساس في العملية الابتكارية (خصاونة، 2011، صفحة 36). كما أشار كل من Garand و Carrier أن "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة و متميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزيائنها، وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة و بنشاطها الإنتاجي و التسويقي" (بن يعقوب و هباش، 2014، صفحة 04). وقد قدمت عدة تعاريف للابتكار أهمها:

عرّف Joseph Shumpeter الابتكار بأنه " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه" (غياط و أقوم، 2009، صفحة 55). وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD على أنه " مجموع الخطوات العلمية و الفنية و التجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، و الاستخدام التجاري لأساليب وعمليات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث و التطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات" (غياط و أقوم، 2009، صفحة 56).

وفي هذا الصدد يعرّف Mark Malinosky وزميله Gail Perry عن الابتكار كما يلي: "عملية يعتبر الابتكار هدفا ضمن العمليات الداخلية للمؤسسة... ويمكن تعريفه بأنه عملية التفكير، والتقييم، والاختبار، والتطوير، وتقديم منتجات وخدمات جديدة أو محسنة، أو تنفيذ برنامج جديد" (جباري و قدوج، 2014، صفحة 04).



2.2. المداخل الأساسية للابتكار: قامت المنافسة بدور المعجل للابتكار التي أحدثت ما يشبه الحروب بين المتنافسين ، وكأمثلة عن ذلك حروب السيارات الأمريكية واليابانية والأوروبية، وحرب المنظفات في أوروبا بين Unilever وبقية مؤسسات المنظفات، وبينها وبين Procter & Gamble في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي كل هذه الحروب كانت المؤسسات تطور منتجاتها بمعدلات غير مسبقة، وفي ظل هذا الاهتمام بالابتكار بأشكاله المختلفة كان يتطور مدخل حديث للابتكار بخصائص وقواعد جديدة ليحل محل المدخل التقليدي، حيث أن الابتكار في المدخل الحديث لم يعتمد على الابتكار الجذري فقط، بل أصبح هناك أيضا التحسين (عبود، 2003، صفحة 152):

أ.الابتكار الجذري: كما يسمى بالابتكار-الاختراق ويسمى كذلك الوثبة الاستراتيجية، ويسمى أيضا بابتكارات الانقطاع. هذا النوع من الابتكار يقوم على إدخال واستعمال تكنولوجيا جديدة، والتي تقدم سوقا جديدا، فهو غير موجه إلى طلب محدد من قبل، ولكن يخلق طلبا ومكانا جديدين في السوق، فالطلب غير معروف مسبقا من طرف المستهلك، هذا النوع من الطلب يخلق قطاعا أو صناعة جديدة ومنافسين جدد، ومؤسسات وقنوات توزيع، وأنشطة جديدة للتسويق، كما أن الابتكار الجذري ظاهرة نادرة لا تتكرر باستمرار، وكمثال على الابتكار الجذري؛ "أشعة الليزر" حيث تم اختراعها عام 1958، وهي محصلة لمجموعة من التكنولوجيات القديمة للعديد من السنوات، وفور اختراعها تم تطبيقها بشكل هائل في مجالات كثيرة خاصة المجال العسكري، واستمر تطويرها، وفي سنة 1980 تم التوصل إلى؛ القيادة بالليزر، الطباعة بالليزر، الجراحة بالليزر، وبدأ انتشارها، على سبيل المثال محركات الأقراص الضوئية (lecteurs optiques)، وفي الوقت الحالي فإن 5 إلى 10% من الابتكارات الصناعية تستعمل الليزر (Cortes robles, 2006, p. 11)، الابتكار الجذري يمثل وثبة استراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل استثمارات ضخمة ومعاملا وخطوطا إنتاجية خارج الاستخدام، كما أن مصادر تحقيقه محدودة ولا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة ويتسم بالانقطاع ويتطلب إستثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمخبرات والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها، وهذه البرامج والمشروعات عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها بحاجة إلى التكيف والتغيير في تكنولوجيا التشغيل وتعديلات كثيرة في التنظيم الداخلي والنظم والمهارات وبرامج الإنتاج والتسويق والعلاقة بالموردين والموزعين، وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكون تطور الفكرة الجديدة إلى منتج جديد محفوف بعدم التأكد والفشل، لهذا فإن المؤسسات في هذا النوع من الابتكار تواجه مخاطر جمة.

ب. الابتكار- التحسين: والذي يسمى كذلك بالابتكار التدريجي أو التراكمي. وعرف تحسين المنتج على: " أنه إستراتيجية تسويقية تستلزم إيجاد وتقديم منتج بخصائص جديدة قابلة للتسويق" (خيري و أحمد، 2012، صفحة 117)، وهذا النوع من الابتكار هو الأكثر شيوعا في معظم المؤسسات، وغالبا ما يشكل أكثر من نسبة 80% من إجمالي إستثمارات الابتكار في المؤسسة، فمعظم محفظة إبتكارات المؤسسة هي مشروعات تهدف إلى تغييرات صغيرة،



فالابتكارات التراكمية هي طريقة لإستخراج أكبر قيمة ممكنة من المنتجات أو الخدمات الموجودة بدون إحداث تغييرات كبيرة أو استثمارات ضخمة فمثلا صانعو السيارات في كثير من الأحيان يقومون بتعديلات طفيفة كل بضع سنوات على النماذج أو الموديلات التي أنشأت لخلق نوع من الإحساس بالجددة وتحديد المبيعات.

إن الابتكار التراكمي قد يبدو كأنه مكون بسيط في المعادلة؛ لكنه في الواقع بمثابة حجر الزاوية، فهو ذو أهمية بالغة في توفير الحماية من المنافسة التي تلتهم الحصة السوقية وكذا الربحية من خلال تقديم تحسينات صغيرة عبر تغييرات في التكنولوجيا ونموذج الأعمال، حيث يمكن للمؤسسة أن تحافظ على الحصة السوقية لمنتجاتها وربحياتها لمدة أطول ومدة لأفضل التدفقات النقدية، وقد قدمت Gillette أداءا رائعا في هذا المجال بتحسيناتها التدريجية لتقنيات الحلاقة منذ سنة 2000. (Davila & Shelton, 2013, pp. 42,43).

3.2. إبتكار المنتج: حسب التعريف الواسع الذي قدمه Kotler فإنّ المنتج هو: " أيّ شيء يمكن تقديمه للسوق للانتباه، أو للحصول عليه، أو للاستخدام، أو للاستهلاك الذي يمكن أن يلي حاجة أو يحقق رغبة. وتشمل المنتجات أشياء طبيعية كما تشمل خدمات، أو أحداث، أو أشخاص، أو أماكن أو تنظيمات، أو أفكار، أو خليط من هذه الكينونات، وتكون الخدمات منتجات تتكون من أنشطة، أو منافع، أو إرضاءات تقدّم للبيع وتكون غير ملموسة مثل خدمات البنوك، والفنادق، و..." (كوتلر و أرمسترونج، 2007، صفحة 518).

و عُرّف ابتكار المنتج على أنه: "عملية تقديم منتجات جديدة إما من خلال إحداث تطورات في المنتجات الحالية أو القيام بتغييرات جذرية عليها." (خيري و أحمد، 2012، صفحة 115).

كما يشير ابتكار المنتج إلى: "التغييرات الحاصلة في المنتجات المقدمة إلى الزبائن عن طريق تقديم سلع وخدمات جديدة أو تحسين لخصائص المنتج أو تحسين الغرض من استخدامه، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفنية للمنتج أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج." (الشعار، 2014، صفحة 227).

II. الجانب التطبيقي:

1. الطريقة والأدوات:

1.1. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي؛ إذ يتناول هذا المنهج الظواهر والممارسات كما هي على أرض الواقع.

2. 1. مجتمع وعينة الدراسة: أ. المجتمع: وتمثل مجتمع الدراسة في كل الإطارات التابعة للمديريات والوحدات الإنتاجية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المنتجات وهي: 03 مديريات و كل الوحدات الإنتاجية في المؤسسة وعددها 08 كمالي:



الجدول رقم (02): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية أو الوحدة الإنتاجية

الرقم	المديرية أو الوحدة الإنتاجية	عدد الإطارات والاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
	المديريات			
01	مديرية البحث والتطوير.	19	19	19
02	مديرية التسويق.	35	32	30
03	مديرية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة.	20	19	16
	الوحدات الإنتاجية			
04	وحدة الإعلام الآلي والهاتف النقال.	37	37	37
05	وحدة المنتجات السمراء.	37	36	30
06	مركب الثلاثيات.	36	34	33
07	مركب المكيفات والغسالات.	37	36	34
08	وحدة المنتجات البيضاء.	37	37	37
09	وحدة الألواح الشمسية.	14	12	11
10	وحدة حقن البلاستيك.	09	08	08
11	وحدة البوليستران.	05	05	05
	المجموع	286	275	260

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.

ب. العينة: بما أن مجتمع الدراسة يتمثل في الإطارات التي لها علاقة مباشرة بالإبتكار في المنتجات إرتأينا أن تكون عينة الدراسة مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل عددهم في 286 إطار و كان عدد الإستبيانات الصالحة للتحليل 260 إستبيان.

1. 3. أدوات جمع البيانات: تم استخدام مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية:

أ- مصادر ثانوية: تم اعتمادها في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في: المراجع باللغة العربية ولغات أجنبية ذات العلاقة بالموضوع من كتب، أطروحات ورسائل جامعية، مقالات، ملتقيات، تقارير، وكذا المواقع الإلكترونية.

ب- مصادر أولية: لغرض جمع البيانات الضرورية لمعالجة موضوع الدراسة تم اختيار أداة الإستبيان؛ وتحللت عملية توزيعه واسترجاعه مقابلات مع مسؤولي المديريات والوحدات الإنتاجية، وقد تكوّن من جزأين:

ب. 1 الجزء الأول: ويضم بيانات عامة تتعلق بالمستجوب (الجنس، السن، طبيعة العمل، القسم... إلخ).

ب. 2 الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة ويتكون من محورين:

المحور الأول: يتعلق بممارسات التسويق الداخلي وهو المتغير المستقل؛ وهي أربع ممارسات وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل ممارسة، فالفقرات (1 إلى 6) تتعلق بالثقافة، والفقرات (7 إلى 15) تتعلق بالإتصالات الداخلية، والفقرات (16 إلى 23) تتعلق بالتدريب والتطوير، والفقرات (24 إلى 31) تتعلق بالتحفيز.



المحور الثاني: يتعلق بالإبتكار في المنتجات وهو المتغير التابع، وقد تم تخصيص ثلاث مجالات وتم تخصيص مجموعة من الفقرات لكل مجال، فالفقرات (من 32 إلى 37) تتعلق بالإبتكار في المنتجات بصفة عامة، والفقرات (من 38 إلى 41) تتعلق بالإبتكار-التحسين، والفقرات (من 42 إلى 45) تتعلق بالإبتكار الجذري.

ولقياس آراء المستجوبين تم استخدام سلم Likert الخماسي، وقد تم تحديد المتوسط المعياري ب: 03.

1. 4. صدق وثبات الأداة:

أ.الصدق: وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين، وتنقيحه، ثم تم عرضه على مجموعة صغيرة من إطارات المؤسسة، وذلك للتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها.

ب.الثبات: ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام (أداة القياس) عدة مرات، إذ يقيس الاتساق الداخلي، وتم احتساب ذلك من خلال معامل الاتساق الداخلي (Alpha Cronbach) كمايلي:

الجدول رقم (03): نتائج (Alpha Cronbach) لمتغيرات الدراسة

الرقم	محاور الاستبيان	عدد الفقرات	قيمة ألفا
01	الثقافة	06	0,777
02	الاتصالات الداخلية	09	0,812
03	التدريب والتطوير	08	0,855
04	الخوافز والمكافآت	08	0,865
05	محور التسويق الداخلي	31	0,933
06	محور الابتكار في المنتجات	14	0,809
07	كافة المتغيرات	45	0,940

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

1. 5. أدوات التحليل: تم الاعتماد في معالجة التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي Spss النسخة 19

لتحديد اتجاهات المستجوبين للدراسة وتحليل البيانات؛ حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

أ.الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بنود ومحاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري.

ب.الانحراف المعياري: لقياس درجة تشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

ت.اختبار t: أستخدم هذا الاختبار لمعرفة معنوية معاملات الارتباط وقياس مدى صدق فروض الدراسة، من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الاستبيان.

ث.معامل الارتباط R: ويتم استخدام معامل الارتباط لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقة وقوتها بين متغيرين، وتستخدم عادة مصفوفة معامل ارتباط بيرسون في حالة المتغيرات غير الإسمية، وتتراوح قيمته بين 1 و-1، ولكن قيمة المعامل لا تكفي بل تحتاج لمعرفة قوة الارتباط (أو أن هذا الارتباط حدث بالصدفة)، لذلك يتم الإطلاع على مستوى المعنوية حيث حددت ب: 0.05 كمستوى مقبول في العلوم الإجتماعية بصفة عامة.



ج. معامل التحديد R^2 : الذي يوضح نسبة الاختلاف التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل.

2. العرض والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات:

2. 1. العرض و التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

أ. عرض وتحليل نتائج محور التسويق الداخلي:

أ. 1 الثقافة:

الجدول رقم (04): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الثقافة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
01	ترى المؤسسة أن الموظفين مصدرا مهما للإبتكار في المنتجات.	3,85	1,00	62,061	0,000	عالي
02	تزرع المؤسسة في موظفيها روح التفوق على منافسي المؤسسة.	3,95	0,94	67,537	0,000	عالي
03	تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرة بالتجديد في العمل.	3,80	0,90	68,123	0,000	عالي
04	ترحب المؤسسة بالأفكار الجديدة من أي موظف مهما كان منصبه أو مستواه.	3,57	1,13	50,679	0,000	عالي
05	ترى المؤسسة أن مشاريع المنتجات الجديدة التي فشلت فرصة للتعليم.	3,72	0,94	63,549	0,000	عالي
06	تشجع المؤسسة الموظفين على التعاون و العمل بروح الفريق.	4,11	0,84	78,615	0,000	عالي
	الكلي	3,83	0,95	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

نلاحظ أن ممارسة الثقافة حققت متوسطا حسابيا عاما قدره: 3,83 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري والبالغ 03 وبانحراف عام: 0,95 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة ويعكس وجود ثقافة ابتكارية في المؤسسة. وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة أن المؤسسة تمارس ثقافة ابتكارية وتسعى إلى نشرها بين الموظفين في كافة المستويات.



2. أ. الاتصالات الداخلية:

الجدول رقم (05): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الاتصالات الداخلية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
07	تستخدم المؤسسة وسائل إتصال سريعة ومتطورة لإيصال المعلومات لموظفيها	4,48	0,70	102,565	0,000	عالي جدا
08	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات المتعلقة ببرامجها المستقبلية حول المنتجات الجديدة.	3,49	1,22	45,832	0,000	عالي
09	تسهّل المؤسسة للموظفين إيصال أفكارهم الجديدة ومقترحاتهم حول المنتجات.	3,61	1,06	55,027	0,000	عالي
10	تستخدم المؤسسة سياسة الباب المفتوح ليتواصل الموظفون مع المسؤول المباشر.	4,04	0,85	76,690	0,000	عالي
11	تتبادل الأقسام الوظيفية المعلومات لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.	3,96	0,92	69,482	0,000	عالي
12	يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى قسم البحث والتطوير.	4,10	0,83	79,234	0,000	عالي
13	تتم مناقشة مشروع المنتج الجديد من طرف فريق عمل مكون من أقسام وظيفية مختلفة.	4,28	0,81	85,041	0,000	عالي جدا
14	تسمح المؤسسة للموظفين بالتواصل فيما بينهم وتبادل معلوماتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالعمل.	4,12	0,76	86,766	0,000	عالي
15	تمنح المؤسسة للموظفين فرصة التواصل مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم في مناسبات غير رسمية.	3,68	1,03	57,441	0,000	عالي
	الكلي	3,97	0,90	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ممارسة الاتصالات الداخلية حققت متوسطا حسابيا عاما قدره 3,97 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري والبالغ 03، وانحراف عام 0,90 وهو منخفض ويعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة أن ممارسة الاتصالات الداخلية في المؤسسة ذات مستوى عالي وبوسائل حديثة كما أنها متنوعة بين رسمية وغير رسمية، أفقية وعمودية، وبين الوظائف والأقسام.



أ.3 التدريب والتطوير:

الجدول رقم(06): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة التدريب والتطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
16	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها بصفة مستمرة.	4,16	0,90	74,610	0,000	عالي
17	تسعى المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع البرامج التدريبية.	3,96	0,91	70,229	0,000	عالي
18	تسعى المؤسسة لتنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين.	3,84	0,98	62,993	0,000	عالي
19	من بين محتويات البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون طرق وأدوات تحسّن الجودة في المنتجات.	4,09	0,86	76,198	0,000	عالي
20	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها على آخر التكنولوجيا المتعلقة بنشاطهم.	3,87	0,99	62,717	0,000	عالي
21	تحرص المؤسسة على مواكبة برامج التكوين وفقاً للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.	3,94	0,93	67,732	0,000	عالي
22	تعتمد المؤسسة على جهات خارجية لتكوين موظفيها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.	4,18	0,78	86,173	0,000	عالي
23	يحضر الموظفون المنتقيات، والمعارض الدولية لآخر الابتكارات والتكنولوجيات بغرض تطوير معارفهم ومهاراتهم.	3,74	1,08	55,540	0,000	عالي
الكلّي		3,97	0,92	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

نلاحظ أنّ ممارسة التدريب والتطوير حققت متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3,97 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري البالغ 03، وبانحراف عام 0,92 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. من خلال ماسبق يمكن ملاحظة أن المؤسسة على وعي كبير بأهمية التدريب والتطوير، وهذا ما يتجسد من خلال سياساتها و ممارساتها من خلال رصدتها لكل ما يحدث في البيئة الخارجية من تكنولوجيا ومنافسة وحرصها على تكييف مكاسب عمالها مع كل جديد.



أ.4 التحفيز:

الجدول رقم(07):المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
24	أجور الموظفين مرتفعة مقارنة بمؤسسات في القطاع نفسه.	3,06	1,19	41,249	0,000	متوسط
25	الخوافز والمكافآت في المؤسسة متنوعة بين مادية ومعنوية.	3,50	1,07	52,819	0,000	عالي
26	تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم.	3,25	1,13	46,096	0,000	متوسط
27	توفر المؤسسة للموظفين الظروف المادية الملائمة للابتكار في المنتجات.	3,51	1,03	54,620	0,000	عالي
28	تقوم المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الأداء الذي يقدمه.	3,61	1,03	56,520	0,000	عالي
29	تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أداءاً متميزاً عن باقي زملائهم.	3,39	1,11	49,251	0,000	متوسط
30	تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أفكاراً جديدة أو حلولاً إبتكارية لمشاكل تتعلق بالمنتجات.	3,20	1,13	45,343	0,000	متوسط
31	تقوم المؤسسة بمكافأة فريق العمل الذي يقدم أداءاً متميزاً.	3,36	1,11	48,461	0,000	متوسط
	الكلية	3,36	1,1	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن ممارسة التحفيز حققت متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3,36 وهو أعلى من المتوسط المعياري البالغ 03 وبانحراف عام 1,1 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة . وبناءً على ما سبق يمكن ملاحظة أن المؤسسة تؤمن بالأثر الإيجابي للحوافز والمكافآت على الأداء؛ كما أنها متنوعة بين مادية ومعنوية؛ وبين فردية وجماعية؛ و تسهر المؤسسة على توفير البيئة التي تشجع الموظفين على الابتكار؛ و توائم بين المكافآت وحاجات الموظفين؛ كما أنها تكافئ التميز؛ والعمل الجماعي.



ب. عرض وتحليل نتائج الابتكار في المنتجات:

الجدول رقم(08): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بالابتكار في المنتجات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة
32	تشارك المؤسسة في المعارض الدولية للابتكارات بمنتجات يتم تطويرها داخل المؤسسة.	4,11	0,86	76,567	0,000	عالي
33	تدخل المؤسسة باستمرار إلى أسواق جديدة .	4,29	0,61	112,64	0,000	عالي جدا
34	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال خطوط إنتاج جديدة إلى وحداتها الإنتاجية.	4,23	0,75	90,730	0,000	عالي جدا
35	تقوم المؤسسة بالتخلي عن طرح منتجات قديمة في السوق وتطرح مكانها منتجات بخصائص جديدة.	4,11	0,82	80,277	0,000	عالي
36	تستجيب المؤسسة بسرعة لرغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلي رغبتهم.	4,20	0,65	104,107	0,000	عالي جدا
37	تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلي الرغبات غير المعلنة للمستهلكين.	3,86	0,78	79,489	0,000	عالي
38	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الوظائف الأساسية للمنتج.	4,06	0,70	92,566	0,000	عالي
39	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخصائص الملموسة للمنتج، مثل: التصميم، التغليف، اللون...إلخ.	4,18	0,65	103,005	0,000	عالي
40	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخدمات المرافقة للمنتج، مثل: خدمات ما بعد البيع؛ الصيانة، الضمان...إلخ.	4,21	0,80	83,978	0,000	عالي جدا
41	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات ابتكارية أسرع من أهم المنافسين المحليين.	4,04	0,80	81,286	0,000	عالي
42	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين في العالم.	3,22	1,17	44,387	0,000	متوسط
43	قامت المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أحدثت تغييرا جذريا في السوق العالمي.	2,93	1,21	39,071	0,000	متوسط
44	تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والعملاء والسوق العالمي.	3,21	1,12	45,921	0,000	متوسط
45	قامت المؤسسة بتقديم منتجات بخصائص ابتكارية مكنتها من الحصول على براءات اختراع.	2,71	1,16	37,432	0,000	متوسط
	الكلي	3,81	0,86	-	-	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الابتكار في المنتجات حقق متوسطا حسابيا عاما قدره 3,81 وهو أعلى من المتوسط المعياري، وبانحراف عام 0,86 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، وهو ما يفسر تحقيق المؤسسة لابتكارات في منتجاتها خاصة منها الابتكار التحسين أي التحسين المستمر في المنتجات التي تطرحها.

2.2. اختبار الفرضيات:

أ. اختبار الفرضية الفرعية 01: تؤثر الثقافة إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (09): العلاقة بين الثقافة والابتكار في المنتجات.

البيان	قيمة معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
الثقافة التنظيمية	0,539**	0,290	0,01	0,00	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين الثقافة والابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور قدر بـ: 0,539 عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0,01) والذي يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين هذين المحورين، كما بلغ معامل التحديد 0,290، أي أن ما نسبته 29% من التغيرات في الابتكار في المنتجات ناتج عن التغير في الثقافة. ومن هنا نخلص إلى أن الثقافة كممارسة من ممارسات التسويق الداخلي بإمكانها أن تؤثر إيجابا في الابتكار في المنتجات بمؤسسة كوندور. مما سبق نجد أن هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين الثقافة والابتكار في المنتجات. وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى محققة أي تؤثر الثقافة إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية 02: تؤثر الإتصالات الداخلية إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (10): العلاقة بين الإتصالات الداخلية والابتكار في المنتجات

البيان	قيمة معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
الإتصالات الداخلية	0,565**	0,319	0,01	0,00	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين الإتصالات الداخلية والابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور قدر بـ: 0,565 عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0,01) والذي يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين هذين المحورين، كما بلغ معامل التحديد 0,319، أي أن ما نسبته 31,9% من التغيرات في الابتكار في المنتجات ناتج عن التغير في الإتصالات الداخلية. ومن هنا نخلص إلى أن الإتصالات الداخلية كممارسة من ممارسات التسويق الداخلي بإمكانها أن تؤثر إيجابا في الابتكار في المنتجات بمؤسسة كوندور. مما سبق نجد أن هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين الإتصالات الداخلية والابتكار في المنتجات. وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية محققة أي تؤثر الاتصالات الداخلية إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

ت. اختبار الفرضية الفرعية 03: يؤثر التدريب والتطوير إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.



الجدول رقم (11): العلاقة بين التدريب والتطوير والابتكار في المنتجات

البيان	قيمة معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
التدريب والتطوير	0,598**	0,357	0,01	0,00	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور قدره: 0,598 عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0,01) والذي يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين هذين المحورين، كما بلغ معامل التحديد 0,357، أي أن ما قيمته 35,7% من التغيرات في الابتكار في المنتجات ناتج عن التغير في التدريب والتطوير. ومن هنا فإن التدريب والتطوير كممارسة من ممارسات التسويق الداخلي بإمكانها أن تؤثر إيجاباً في الابتكار في المنتجات بمؤسسة كوندور. مما سبق نجد أن هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين التدريب والتطوير والابتكار في المنتجات. وعليه فإن: الفرضية الفرعية الثالثة محققة أي يؤثر التدريب والتطوير إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

ث. اختبار الفرضية الفرعية 04: يؤثر التحفيز إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (12): العلاقة بين التحفيز والابتكار في المنتجات

البيان	قيمة معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
التحفيز	0,557**	0,310	0,01	0,00	دال

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات البحث بالاعتماد على Spss.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معامل الارتباط بين التحفيز والابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور قدره: 0,557 عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0,01) والذي يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين هذين المحورين، كما بلغ معامل التحديد 0,310 أي أن ما نسبته 31% من التغيرات في الابتكار في المنتجات ناتج عن التغير في التحفيز. ومن هنا فإن التحفيز كممارسة من ممارسات التسويق الداخلي بإمكانها أن تؤثر إيجاباً في الابتكار في المنتجات بمؤسسة كوندور. مما سبق نجد أن هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين التحفيز والابتكار في المنتجات. وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة محققة أي يؤثر التحفيز إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة:

من خلال ماسبق فإن الدراسة خلصت إلى مجموعة من النتائج المهمة والاقتراحات المفيدة، كما فتحت آفاقاً لبحوث مستقبلية لها علاقة بالموضوع نعرضها كمايلي:

النتائج النظرية:

- يعتبر التسويق الداخلي مدخلا مهما من مداخل إدارة الجودة الشاملة؛
- يعتبر التسويق الداخلي منهجا حديثا لإدارة الموارد البشرية تحقق المؤسسة من خلاله رضا موظفيها و بالتالي أهدافها؛



- التسويق الداخلي أداة للتغلب على التعارض بين مختلف الوظائف في المؤسسة وزيادة التنسيق والتعاون فيما بينها؛
- التسويق الداخلي أداة لتبني أي استراتيجية في المؤسسة وتحقيق أي هدف طويل أو قصير المدى؛
- الابتكار بصفة عامة والابتكار في المنتجات بصفة خاصة مطلب لاغنى عنه لاستمرارية المؤسسات في السوق؛
- الابتكار-التحسين كنوع أو مدخل من مداخل الابتكار هو الأسهل والأكثر تواجدا وتكرارا في المؤسسات.

النتائج التطبيقية:

- كان مستوى تبني وممارسة الثقافة وبالتحديد الثقافة الابتكارية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس حسب عينة الدراسة مرتفعا.
- تبين أن مستوى تبني وتطبيق وممارسة الاتصالات الداخلية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- أظهرت النتائج أن مستوى تبني وتطبيق وممارسة التدريب والتطوير في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لممارسة التحفيز في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عينة الدراسة.
- تبين أن مستوى الابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- وجود أثر إيجابي للثقافة في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- وجود أثر إيجابي للاتصالات الداخلية في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس .
- وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- وجود أثر إيجابي للحوافز والمكافآت في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور إلكترونيكس.
- و بناء على النتائج المتوصل إليها وبغرض تفعيل أكثر للابتكار في المنتجات نقترح على مؤسسة كوندور مايلي:
- إنشاء لجنة مشتركة متكونة من إطارات من قسم التسويق لتسيير الموارد البشرية من أجل التعمق في دراسة حاجات ورغبات الزبون الداخلي أكثر؛
- ضم إطارات من قسم التسويق في إدارة الموارد البشرية ولو مؤقتا في البداية وخاصة عند دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين ودراسة حاجاتهم ورغباتهم؛
- التركيز أكثر على دعم ونشر الثقافة الابتكارية في كل المستويات؛
- زيادة تشجيع العمل الابتكاري والمنافسة بين الموظفين وبين فرق العمل؛
- إنشاء مجلة داخلية خاصة بالمؤسسة تصدر دوريا، لإيصال رؤية وثقافة المؤسسة إلى كل الموظفين خاصة في المستوى الأدنى؛
- زيادة الاهتمام بالحوافز والمكافآت وتطويرها سواء المادية أو المعنوية؛
- زيادة استخدام التحفيز الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية وثقافة الفريق.



- عمل مقارنة مع مؤسسات رائدة تنشط في نفس القطاع والاستفادة من خبرتها سواء في مجال التسويق الداخلي أو الابتكار في المنتجات.

آفاق البحث:

- نظرا لأن الدراسة تمت بمؤسسة صناعية واحدة، وأن معظم الدراسات السابقة في الجزائر المتعلقة بالتسويق الداخلي تمت دراستها على مستوى مؤسسات خدمية نقترح إجراء دراسة لواقع وآفاق تطبيقات التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- نظرا لكثرة الممارسات المتعلقة بالتسويق الداخلي، والتي لا يمكن أن تجمعها دراسة واحدة، نقترح إجراء دراسات مستقبلية تشتمل على ممارسات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية مثل: التوظيف، التمكين.... إلخ وأن يتم التطرق إلى أنواع الابتكار كلها وليس ابتكار المنتجات فقط.
- دراسة مواضيع تتعلق بالتجزئة السوقية الداخلية، التوجه السوقي الداخلي.
- نقترح توسيع نطاق البحث ليشمل مختلف المؤسسات الصناعية والخدمية ومن الأحجام المختلفة.
- نقترح إجراء دراسات مستقبلية تتضمن إضافة متغيرات وسيطة مثل السلوك الابتكاري، الرضا الوظيفي... إلخ.
- إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل قطاع الاتصالات، فقطاع الاتصالات هو مجال لتطبيق التسويق الداخلي إضافة إلى أنها تقدم منتجات خدمية تتسم بالتغير المستمر والمنافسة شديدة في القطاع.

قائمة المراجع:

- أدريان بالمر. (2009). مبادئ تسويق الخدمات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- إسحق محمود الشعار. (2014). أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 41(2).
- الزيادات، م. ع. (2016). أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان. مجلة دراسات العلوم الإدارية، 43(1).
- الطاهر بن يعقوب، و فارس هباش. (2014). دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية. ملتقى دولي حول منتجات وتطبيقات الابتكار والهندسة المالية. سطيف: جامعة فرحات عباس.
- إياد عبد الفتاح النصور، و عبد الرحمان عبد الله الصغير. (2014). قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- جوهرة أقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- حميد عبد النبي الطائي، و بشير عباس العلاق. (2013). تسويق الخدمات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر.



- شريف غياط، و محمد أقموم. (2009). حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_ حالة الجزائر_. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 06.
- عاكف لطفي خصاونة. (2011). إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد.
- عبد الوهاب جباري، و حمزة قدوج. (2014). وضعية الجزائر ضمن الخارطة العالمية للابتكار. ملتقى دولي حول نظم الابتكار، الجامعة والإقليم. برج بوعريريج: جامعة البشير الإبراهيمي.
- فيليب كوتلر، و جاري أرمسترونج. (2007). أساسيات التسويق. الرياض: دار المريخ.
- محمد حسين عبد المحسن أبو سنين. (2010). أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة (رسالة ماجستير). جامعة الشرق الأوسط.
- محمد عبد العظيم أبو النجا. (2002). التسويق المتقدم. القاهرة: الدار الجامعية.
- مصطفى كنانة خيرى، و عوني أحمد أغا أحمد. (2012). عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل. مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية (11).
- مطاحن، س. م. (2010). تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن (رسالة ماجستير). (الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال :جامعة الشرق الأوسط.
- نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر.
- Cortes robles, G. (2006). Management de l'innovation technologique et des connaissances :synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas(Thèse de doctorat). 11. Toulouse, institut national de polytechnique de Toulouse.
- Davila, T., & Shelton, M. J. (2013). making innovation work. USA: Pearson.
- Helman, d., & Payane, a. (1992). internal marketing:myth and versus reality. United Kingdom: copyrith.
- Mishra, T., & Shalini, S. (2014). Employee motivatiom as a tool to implement Internal marketing. international journal of commerce, business and management.
- Moslih, A., Bahrainizadeh, M., & Bouzanjani, A. A. (2013). The effect of internal marketing on technological innovation in khnowledge based enterprises. journal of basic and applied scientific research, 5(3).
- Pervais, A., & Mohamed, R. (2014). Internal marketing ;tools and concepts for customer-focued management. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Richard, j., & Lewis, R. (2002). marketing direccctions for management. london: Routledge.
- Sincic, d., & Vokic, p. (2007). : Integration internal communications, humman ressource management and marketing concepts into the inernal marketing philosophy. working paper series:the faculty of economics and marketing business university of zagreb, 12(7).