

دور التسويق الداخلي في تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى

The role of internal marketing in promoting the innovative orientation of individuals
- a case study of Algeria Telecom Corporation in Ain Defla

طرشاني سهام^{1*}، زابر وافية²

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، s.terchani@univ-chlef.dz

² جامعة البليدة 2 لونييسي علي (الجزائر)، w.zair@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2023/06/09

تاريخ القبول: 2023/05/03

تاريخ الإرسال: 2023/02/02

ملخص: تحدد من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي في تعزيز التوجه الابتكاري لدى الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى. وقد اعتمدت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الاستقرائي من خلال أدوات الوصف والتحليل الإحصائي، مستندة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، حيث تم استطلاع عينة قصدية والمكونة من جميع عمال الوكالات محل الدراسة والبالغ عددهم 70، وتم استرداد 67 إستبانة بعد توزيعها. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان أبرزها أنه يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (تمكين، تكوين، تحفيز، الثقافة التنظيمية) وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية (5 كلمات): التسويق الداخلي، الابتكار، التوجه الابتكاري، مؤسسة اتصالات الجزائر، عين الدفلى.

تصنيف JEL: M31, M35, C12

Abstract: This study aim to identify the role of internal marketing promoting the innovative orientation of individuals working in Algeria Telecom corporation in Ain Defla. The study relied in its methodological approach on the inductive approach through the tool for collecting information, it's consist of all 70 workers of the agency, and 67 questionnaires were retrieved after their distribution. The study reached a set of conclusion, the ost prominent of which was that there is a statistically significant correction between internal marketing (empowerment, training, motivation, organizational culture) and enhancing the innovative orientation of individuals in the institution.

Keywords (5 words): internal marketing; innovation; innovative orientation; Algeria Telecom corporation; Ain Defla.

Jel Classification Codes : M31, M35, C12

توطئة (مقدمة):

إن نجاح المؤسسات في وقتنا الحالي لم يعد يعتمد على تطوير منتجات وخدمات فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة هذه المؤسسات على أن تبذل جهدا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية عملائها وخدمتهم وإرضائهم. وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف الأفراد العاملين لديها وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء على نحو متميز وهو المفهوم الحديث الذي أصبح يعالجه مفهوم التسويق الداخلي. ولقد أدركت العديد من المؤسسات وخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلاله تحصل المؤسسة على أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرة على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى جودة عالي إلى العملاء، فمن المعلوم أن رضا العملاء الخارجيين يتأثر بمهارة وقدرة العميل الداخلي على تقديم خدمات مميزة ومبتكرة وعليه فإن التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح.

يستخدم التسويق الداخلي الأدوات التسويقية لإدارة الموظفين من خلال تكوينهم وتحفيزهم على الابتكار وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا العملاء وعلى كل فرد في المؤسسة أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة وأن يسوق قدراته وإمكانياته للعمال الآخرين بالمؤسسة و بالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل فيها.

يمارس العمال دوراً هاماً في المؤسسة من حيث تحديد مستوى جودة الخدمة، والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة والدافعة نحو إرضاء العملاء الخارجيين عن العرض التسويقي الذي يقدمونه، وبناء على هذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين يسمى بالتسويق الداخلي، حيث يركز دوره في تحسين التوجه الابتكاري للعمال وتحقيق رضا الزبائن، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات العاملين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين مستوى جودة مخرجاتها مما ينعكس على رضا الزبائن في النهاية.

الإشكالية

من خلال هذا المنطلق كان طرح الإشكالية التالية لموضوع الدراسة:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والتوجه الابتكاري للعاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة نفترض الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وبين التوجه الابتكاري للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى. وتنقسم هذه الفرضية للفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وبين التوجه الابتكاري للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى؛

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين وبين التوجه الابتكاري للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى؛

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وبين التوجه الابتكاري للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى؛

- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية السائدة وبين التوجه الابتكاري للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بعين الدفلى.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية و الأسئلة الفرعية من خلال:

- التعرف على درجة التزام مؤسسة اتصالات الجزائر بالتسويق الداخلي.
- التعرف على طرق تحسين التوجه الابتكاري للأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر
- التعرف على مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق التوجه الابتكاري للأفراد.
- الخروج بمقترحات وتصورات قد تساهم في تحسين التسويق الداخلي لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال إبراز مختلف ابتكاراتهم وإبداعاتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء الخارجيين.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- يعد التسويق الداخلي احد المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتطبيقها من اجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة؛
- يمكن لهذا البحث أن يساهم في تشجيع المؤسسات على تبني التسويق الداخلي لما له دور في تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد
- تكتسي الدراسة أهمية إبراز دور التسويق الداخلي من خلال وضع إطار تشخيصي متكامل لإجراءات الحديث عن المؤسسة، وتحديد علاقة تعامل إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تقييم مدى قدرة مؤسسة اتصالات الجزائر في تحقيق التوجه الابتكاري للعميل الداخلي من خلال أبعاد التسويق الداخلي.

1. أساسيات حول التسويق الداخلي.

يعتبر التسويق الداخلي من أبرز المفاهيم التي ترتقي بالعصر البشري، وتستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات بغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم، ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع زبائنهم وتحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.

1.1. مفهوم، أهمية وأبعاد التسويق الداخلي.

حظي موضوع التسويق الداخلي باهتمام الباحثين في الإدارة، الاقتصاد وعلوم التسيير، فظهرت الكثير من الدراسات والبحوث، للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمهية هذا النوع من أنواع التسويق، ومن خلال هذا المطلب سنحاول تسليط الضوء على مفهوم، أهمية و أبعاد التسويق الداخلي .

1.1.1. مفهوم التسويق الداخلي

بدأ ظهور واستخدام هذا مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات ذات الطابع الخدمي و هذا لرفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات لأن من خصائص الخدمة ارتباطها بشكل كبير بالموظفين، فولاء العميل قد يزداد نتيجة لرفع مستوى جودة ارتباطه بمقدم الخدمة ثم انتشر تطبيقه في المؤسسات التي تقدم سلع ملموسة وما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي هو التأكيد على أهمية الأفراد الذين يخدمون العملاء ويعتبر العمال كعملاء داخليين.

فقد قام الأستاذان رفيق و أحمد (Rafiq & Ahmed) بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها، وإظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، وخلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي " هو تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المؤسسة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك " (Ahmed.P.K, (NY), p. 10) و يبين هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، و تقليل حدة الصراعات بين الوظائف و الأقسام، و العمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق و متكامل، و بعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجهة للداخل أو الخارج.

يرى keller & kottler أن التسويق الداخلي "وظيفة تعني الاختبار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزبائنهم (جوهره، 2014، صفحة 43)

ويشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى عمال المؤسسة، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، أي أن الاعتراف بأهمية دور العمال في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمؤسسة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم، ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم و " تنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتكوين والمكافأة والعلاقات بين العمال و الإتصالات ووضوح الأدوار " (Wirtz, 2006, p. 56)

إن منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح، فإذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين عليه، فإنه يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعدّ زبوناً، وأن تبني المنظور الذي يعد العمال هم أيضاً زبائن للمؤسسة، قد يؤدي إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العمال وتأسيساً على ما تقدم فإن " التسويق الداخلي يرتكز على جانبين هم : (Saab Versus Internal marketing, 2000, p. 38)

الجانب الأول هو الفكرة التي تقول بأن كل فرد من العمال هو زبون داخلي، والهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمؤسسة بأفضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان أن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة و متميزة، أما الجانب الثاني فهو التأكد من أن كل فرد من العمال يعمل معاً مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها. "

2.1.1. أهمية التسويق الداخلي

إن الجودة في القطاع الخدمي ترتبط بشكل وثيق بأداء العمال، أما الميزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة فهي رفع أداء الموظفين فيها، وعليه فإن مواقف العمال اتجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع أداء هؤلاء العمال له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن، وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العمال فيه بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العمال على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح، من جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات وهذا بتكوين علاقات مع الأفراد والمؤسسات العميلة وليس مع السلع، على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع الموظفين، وبذلك فإن العمال الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين (Dennis Hampton, 1992, p. 57).

من هنا فإن من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد، والذي يكون من خلال تشخيص العمال الأكفاء وعدهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم، عند ذلك فإن المؤسسة ستصبح أكثر استراتيجية وتكتيكية، مستعدة ومهيأة لتحديد وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المؤسسة، كذلك فإنه سيتم كسب إشارات جدد ليس فقط إطار حامل للكثير من المعارف والاستعدادات، ولكن أيضاً عليهم الإحساس بأنهم جزء متكامل في مؤسستهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المؤسسة، وبذلك فإنه عندما يحمل الموظف صفة الخدمة الجيدة والجودة فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن، وبالمقابل أيضاً فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المؤسسة وهم في رضا كامل وسيكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة لها، وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العمال ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمؤسسة (Paul peter. James H, 2000, p. 21).

3.1.1. أبعاد التسويق الداخلي

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول أبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد، حيث حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات السابقة الذكر تتمثل فيما يلي:

- **التكوين:** يعرف التكوين على أنه كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيدهم سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ويشمل التكوين تنمية الموارد البشرية عموماً، وتنمية مهارات الرؤساء من خلال مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات، (مصطفى،، 2004، صفحة 223) كما يعرف على أنه عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف اكتسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح خدمة الزبون (الريمان،، 2012، صفحة 57). وتعتبر وظيفة التكوين مكاملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب هذه العملية إعداد برامج تكوينية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العمال وتحسين قدراتهم على أداء المهام المنوطة إليهم، بمساعدتهم على اكتساب العديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات، والتكوين لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقتصر هذا بالممارسة الفعلية

لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التكوين بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يعملون بشكل مختلف بعد التكوين عما كانوا يتبعونه قبل التكوين. (الباقي، 2002، الصفحات 207-209).

- التفاعل الداخلي: يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، ويقصد به التركيب المكون من العمال والأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات بناء على ذلك يفترض أن يسهم هذا النظام في نشر المعلومات للموظفين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم والنوع والدقة المطلوبة من أجل تقديم منافع للزبائن (حسن،، 2015، صفحة 32). ولذلك يتطلب من الإدارة إن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج عنها، والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون، (جاسم، 2014، صفحة 246) سنحاول توضيح التفاعل الداخلي على شكل نقاط كالتالي :

- غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر و التأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات، أي الاتصال المباشر بالزبائن.

- توفير معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي الترويج عنها واطلاع العاملين عليها، حتى يستطيعوا إيصال المعلومات الضرورية عنها.

- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن ويتطلب من الإدارة أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال.

- إن مؤسسات الخدمة تستخدم الأساليب التقنية في عملية التكوين لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف و المنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى الزبائن.

- الثقافة التنظيمية: تعدد التعاريف التي أعطيت للثقافة التنظيمية، لكن عموماً يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها : "مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورها عند حل مشاكل المؤسسة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل" (سامية،، 2010، صفحة 75) وهي « نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى (العطية، 2003، صفحة 223)

كما تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة، وذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة.

- الحوافز: يتحدد السلوك الإنساني بثلاثة عوامل سبب منسئ للسلوك وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوكاً معيناً وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هي وسائل إشباع متاحة، أدوات يتم بموجبها الإشباع أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشكل ثقافته (إسماعيل، 2011، الصفحات 187-188) . وتقسّم الحوافز إلى عدة أنواع منها (مصطفى،، 2004، صفحة 370).

➤ الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية: الحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد وتتصف الحوافز بمعارضتها للتجديد والإبداع وتقترب على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء و الالتزام، أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الابتكار، الإبداع والتجديد في العمل.

➤ الحوافز المادية والمعنوية: الحوافز المادية وهي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، والزيادات السنوية، والمكافآت أما المعنوية تتمثل في التشكرات و التهاني التي يقدمها صاحب العمل أو المسؤول.

– التمكين: لا يوجد اتفاق عام على تعريف التمكين فلبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا كلما أمكن ذلك. حيث عرف على أنه " امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء عملهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج. (بلقرع، 2017، صفحة 08).

(و يعرف كل من (Kanango&Conger 1988) التمكين بأنه" (إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية". يعني أن التمكين شعور و التزام وظيفي لصيق ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات، و تحمل ما تؤمر به. المسؤولية، و أنه ينظر إليه على أنه شخص مفكر و يسهم في الأداء و تطويره و ليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به. و يعرف التمكين على أنه منح حق إتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أنبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين .

إن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة و بهذا يساهم في زيادة التوجه الابتكاري.

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المؤسسة ما يلي (Brilman, 1998, p. 336):

○ تقدم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المؤسسة، الاستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون و تحديد والتعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.

○ توضيح مجالات حرية التصرف وإتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.

○ منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.

○ وضع نظام للمساعدة في إتخاذ القرارات و تكوين وتأهيل العاملين و تخصيص نظام للمكافآت.

إن الغاية من التمكين خلق الولاء و التزام العاملين بأهدافها، و توظيف أقصى طاقتهم من أجلها. و يهدف إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي. وكذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و خفض تكلفة دوران العاملين و غيابهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل.

2. التسويق الداخلي وعلاقته بالتوجه الابتكاري للأفراد.

الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي التأكد من أن الإدارة تولي إهتماما كافيا بالعاملين لديها وتعمل على إكتشاف رغباتهم وتلبية إحتياجاتهم، وبنعكس تطبيق هذا المفهوم بنجاح على سلوكيات العاملين تجاه مؤسساتهم مثل سلوك الدافعية وحب إنجاز الأعمال والتوجه الابتكاري (Tansuhaj, 1988, p. 33).

1.2 مفهوم التوجه الابتكاري

يشير التوجه الابتكاري إلى الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف المؤسسة (أميمة، 2008، صفحة 551).

ويعرف أيضا على أنه " مجموع العمليات الادارية التي يتم من خلال تنصيبها و تفعيلها داخل المؤسسة فرصة أعلى لتوليد الافكار و الابتكار و القرارات الادارية المبتكرة " (الشبلي، 2015، صفحة 160).

2.2 علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالتوجه الابتكاري للعاملين.

إن أهمية العامل البشري (العمال) في المؤسسة واعتباره عميل داخلي فإنه وحب عليها أن تهتم بالعمال والبحث عن أساليب للوصول لإرضائهم من خلال استراتيجيات التكوين، التحفيز، التفاعل الداخلي، التمكين وإيجاد ثقافة تنظيمية قوية تدعم وتساعد على إيجاد مناخ عمل صحي ومناسب للعمل ومشجع على الابتكار.

أولا: التكوين الداخلي

– يساعد على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم، فالعامل الذي لم ينل حظاً وافراً من التكوين الجيد سيهدر جزءاً كبيراً من الموارد المتوفرة في سبيل إنجاز المهمة المطلوبة منه (الطاهر، 2017).

- صقل التكوين مهارات العمال ويساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء، حيث ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة وبالتالي على الأوضاع المالية للعاملين وعلى نفسيتهم.
 - تساعد فترات التكوين على تعارف العمال على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمآزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل.
 - يساعد العمال على إبراز مهامهم و التوجه نحو الابتكار بأقل وقت ممكن، كما يجعلهم أيضاً مهئين نفسياً للعمل الذي هم مقبلون عليه في المستقبل، ذلك أن التكوين يعمل بشكل رئيسي على وضع المتدرب أمام كافة الاحتمالات المتوقعة التي قد تواجهه أثناء العمل.
 - يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها، كما ويساعد في الوقت ذاته على نشر السمعة الحسنة عن المؤسسة، فالكادر الجيد أساس العمل المتقن، والارتقاء نحو الأفضل.
 - يزيد من التواصل الإيجابي والفعال ما بين الإدارة، والموظفين مما يخلق بيئة عمل خالية من الحساسيات التي قد تنشأ بين الطرفين، فالتكوين يساهم بشكل فعال في زيادة رضا العاملين عن الإدارة، وزيادة رضا الإدارة عن العمال، مما ينعكس إيجاباً على كافة الأطراف.
 - يساعد الأقسام المهتمة بالتكوين على تحسين خططها المستقبلية، وتطويرها، وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد من كفاءة العمال، ومن كفاءة الخطط التكوينية الموضوعية والمنفذة.
- كما أن التكوين يعمل على:

-تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

-تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العمال والتي تكون مشابحة لمنظومة القيم السائدة في المؤسسة.

نلاحظ مما سبق أن التكوين كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المؤسسات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العمال و توجيههم نحو الابتكار في المؤسسة وإكساب الموظفين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بحيث يجب أن تركز إستراتيجية التكوين على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العمال الحالي وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التكوينية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في عملية الابتكار وتحسين العمال لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى ابتكار طرق وأساليب عمل جديدة وارتفاع كفاءة الموظفين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فكرية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمؤسسة.

ثانياً: الثقافة التنظيمية

يوجد اتفاق بين الباحثين على أن للثقافة التنظيمية القوية دوراً أساسياً في الرفع من إنتاجية العاملين وكذا رضاهم الوظيفي والرفع من الروح المعنوية لهم ويسهل عملية الاتصال فيما بينهم وينتج عن ذلك كله مستوى من التعاون والالتزام. حيث أن جميعهم يعمل داخل إطار ثقافي واحد يدفعهم للاتجاه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منهم وكذا التركيز على التفوق والتوجه للابتكار المتميز، وهناك تجارب ودراسات عديدة أجريت على العديد من الشركات أكدت الترابط المتين بين القيم والمعتقدات التي يؤمن بها الأفراد داخل مؤسساتهم ونجاح وتميز آدائهم ووابتكارهم ومن هذه الدراسات نجد :

❖ دراسة كل من (Deal and Kennedy) حول الأداء لثمانين شركة ووجدوا أن الشركات الأكثر نجاحاً هي الشركات التي لديها ثقافة قوية وهي التي تتمتع بما يلي (سالم، 2009، الصفحات 84-85):

- ضرورة إيمان المؤسسة بفلسفة الإدارة بالمشاركة على نحو واسع.
- الاهتمام البالغ بالموظفين واعتبارهم المصدر الرئيسي لنجاح المؤسسة.
- تشجيع الطقوس الجماعية والمراسيم والاحتفالات والمناسبات الخاصة بالمؤسسة.
- تكريم الأفراد المتميزين (المبتكرين) وتشجيعهم.
- إرساء قواعد سلوك غير رسمية.
- وجود معايير مرتفعة للابتكار.

- ❖ دراسة أخرى عن الامتياز حدد كل من (Peters and Watermann) ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى عشر معتقدات تعكس الثقافة السائدة في المؤسسة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي:
- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله و يساعده على الابتكار في ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حب لعمله و يجعله يستمتع به.
 - ضرورة اعتقاد الأفراد بأن يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم ابتكارات تمكنهم من التفوق على المنافسين.
 - الاعتقاد بقدرة الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطرة دون تعريضهم للعقاب عند الفشل.
 - الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
 - ضرورة الاهتمام البالغ بالعمال ورد الاعتبار لهم كبشر لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكياتهم وتصرفاتهم.
 - تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره وسيلة أساسية في تحسين تدفق المعلومات.
 - إعطاء أهمية بالغة لمسألة النمو وتحقيق الأرباح والتي تعتبر من الأهداف الرئيسة للمؤسسة.
 - الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارة العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المؤسسة .
- إضافة إلى هذه المعتقدات يرى بعض الباحثين أنه يعترف لثقافة المؤسسة بالدور الذي تلعبه في توجه الموظفين نحو الابتكار والأداء المتميز إذا كانت تتوفر فيها الميزات التالية:
- تمتع الأفراد بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية الأمر الذي من شأنه أن يفسح للأفراد المجال للتفكير في طرق عمل وابتكار منتجات جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق مكانة سوقية معتبرة.
 - إرساء نظام حوافز ومكافآت يقوم على معايير موضوعية وعلمية أي تحفيز الأفراد ومكافأهم كل حسب جهده ومساهمته في إبراز أعماله وتحقيق أهداف المؤسسة وعدم المحاباة في ذلك مما شأنه أن يزيد من عزيمة المجتهدين ويوقظهم من الكسل حيث يرى بعض الباحثين أن نظام الحوافز هو الذي يعرف وبشكل كبير بثقافة المؤسسة، لذلك فالقيم المتعارف عليها في المؤسسة يجب أن تشجع على الابتكار وتقييم مساهمة العاملين بمكافآت ملموسة.

ثالثا: التمكين

- لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المؤسسات، لا بد من توفير مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين ومن بينها:
- **الثقة في العاملين الذين لهم توجه ابتكاري** : يجب أن يثق المدراء في موظفين، وأن يعاملوهم معاملة تفضيلية، مثل: إمدادهم بالمعلومات الكافية، حرية التصرف والاختيار.
 - **تدريب العاملين**: يجب إجراء تدريب مستمر للعاملين، وتطوير نفسياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة، وكذا مساعدتهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية.
 - **إعادة هيكلة نظم المكافآت**: يجب وضع نظام مكافآت مرنة ومرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.
 - **تدعيم الأخذ بالمخاطر**: أي تشجيع كل من يأتي بمنتج، خدمة أو فكرة جديدة، من خلال إشراكه في ملكية المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية، بل ويعين مديرا لتنفيذه، ويحصل رسميا على هذا اللقب وما سيتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل.

رابعا: التفاعل الداخلي

- يعتبر الاتصال العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي، حيث يستخدم في إخبار الموظفين وإقناعهم بالخطط التي تطمح المؤسسة الوصول من خلالها إلى نتائج مرضية ترجع بالفائدة على الموظفين، وعلى المؤسسة والعملاء في نفس الوقت (عابد، 2015، صفحة 132).
- ويعرف الاتصال الداخلي في المؤسسة على أنه "عملية تحويل المعلومات من فرد إلى آخر أو من جهة إلى أخرى، وبالتالي فإن الاتصال يتكون من عناصر أساسية تشمل المرسل، الرسالة والمستقبل، بالإضافة إلى التغذية العكسية والتي تعتبر من العناصر المهمة، كونها تساعدنا على تقييم الاتصال.
- ويشمل الاتصال الداخلي مجمل النشاطات والأعمال الساعية لإحداث وخلق علاقات مستمرة بين الأشخاص داخل المؤسسة، وبينهم وبين العملاء. فهو ضروري لأنه يساعد على تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

والاتصال هو عبارة عن سلسلة من المعلومات التي تنقل من المرسل إلى المرسل إليه، كما أنه يؤثر على التواصل بين الأفراد أو المجموعات، فالاتصال هو توظيف وإثارة التغيير في المواقف والآراء والسلوكيات، كما أنه علائقي وعاطفي وتفاعلي بين الأفراد.

خامسا: التحفيز

أهم عنصر يخلق الدافعية لدى العاملين هو التحفيز، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها. تعرف الحوافز بأنها "مجموعة المثيرات التي تجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي اتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها و بالتالي توجه نحو الابتكار.

3.دراسة استقصائية لآراء أفراد عينة الدراسة حول دور التسويق الداخلي في تعزيز التوجه الابتكاري

1.3.متغيرات الدراسة

من أجل تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة أي معرفة دور التسويق الداخلي في تعزيز التوجه الابتكاري لدى الافراد ، اشتملت الدراسة على متغيرين يتعلق الامر بمتغير مستقل –و المتغير التابع- :

- المتغير المستقل: والمتمثل في التسويق الداخلي ، والمعبر عنه بواحد وعشرون (21) عبارة وسيتم قياسه وفق مقياس ليكرت الخماسي.
- المتغير التابع : وهو التوجه الابتكاري، والمعبر عنه بثلاثة عشر (13) عبارة وسيتم قياسه وفق مقياس ليكرت الخماسي.

2.3.مجتمع و عينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية عين الدفلى بخمس فروع المتمثلة في : عين الدفلى، خميس مليانة، جندل، العطف، مليانة. ولقد اشتملت عينة الدراسة على المجتمع بأكمله والبالغ عددهم 70. مفردة كما يبينه الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): يبين ملخص الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، الصالحة للتحليل

الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات الصالحة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
70	%100	67	%95.71	65	%92.85

المصدر : من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3.3.أساليب جمع البيانات: يعتمد البحث عادة على جمع وتحليل البيانات والمعلومات الواردة في الكتب العربية والأجنبية المرتبطة بالموضوع وعلى مراجعة الدراسات والرسائل العلمية السابقة ذات العلاقة بالبحث.

- البيانات الثانوية : تم الاعتماد على المسح المكتبي من خلال المكتبات الافتراضية وغير الافتراضية من أجل حصر الدراسات السابقة في موضوع الدراسة، بما مكنتنا ومن صياغة الفرضيات المناسبة لها، بالإضافة إلى الاطلاع على أدبيات التسويق، حتى يتسنى لنا الفهم الجيد للمفاهيم الأساسية للدراسة، والتمكن في ذات الوقت من الوصول إلى ضبط جيد لها، مما يساهم في تفسير نتائج دراستنا.
- البيانات الأولية: فهي تعرف على أنها البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، والتي تم جمعها ميدانيا من خلال الإستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

4.3.تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية: سنحاول عرض نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة ، من خلال الأداة المستخدمة للقياس، بالإضافة إلى خصائص الجودة للمقياس المستخدم والمتمثلة في معامل الثبات ومعامل الصدق.

*تحليل ثبات المقياس (Reliability): يتم اختبار ثبات المقياس باستخدام معامل ألفا كرومباخ كما يوضحه الجدول الموالي:
الجدول رقم (2): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ		محاور الاستبيان
القيمة	عدد العبارات	
0.601	06	البعد الأول: التمكين
0.723	05	البعد الثاني: التكوين
0.742	05	البعد الثالث: التحفيز
0.782	5	متغير الثقافة التنظيمية
0712	21	متغير التسويق الداخلي
0.682	13	متغير التوجه الابتكاري
0.697	23	ألفا كرومباخ العام للاستبيان

المصدر : من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد التسويق الداخلي مرتفع، حيث انه يفوق العتبة 0.6، إذ أنه بلغ 0.601 بالنسبة لبعد التمكين، 0.723 بالنسبة لبعد التكوين، 0.742 بالنسبة لبعد التحفيز، كما أن معامل ألفا كرونباخ العام لمتغير التسويق الداخلي فقد بلغ قيمة 0.712، أما بالنسبة لمتغير التوجه الابتكاري فقد بلغ قيمة 0.682. كما بلغ ألفا العام للاستبيان 0.697، وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

*تحليل آراء عينة الدراسة

لقد تم الاعتماد على اختبار T للعينة الواحدة (t One Sample T Tes) لتحليل فقرات الاستبيان، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.000 بالنسبة لعينة الدراسة وعند درجة حرية مساوية لـ 49 (درجة الحرية = ن-1 = 50-1 = 49) ومستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 50 %، ومستوى درجة القبول بالاعتماد على بيانات الجدول أدناه:

جدول رقم (3): آراء أفراد عينة الدراسة حول التوجه العام للتسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	جدولية T	الترتيب
التطوير	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للعاملين للقيام بأعمالهم.	2.51	1.962	0,24	5
	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة للزبائن.	2.32	0.939	2.32	19
	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار.	1.02	1.398	0.67	21
	أستطيع أن أعمل بحرية مع إحترام القانون الداخلي للمؤسسة.	2.65	1,102	2,31	8
	تتيح لي المؤسسة الموارد لتجسيد أفكارى المتعلقة بالعمل.	2.09	1.041	2.07	13
	في حال غيابي يقوم أحد الزملاء بأداء مهامي بدون تردد.	2,20	0,942	2,701-	11
التكوين	تضع مؤسستنا برامج تكوين للعمال.	3.88	1,675.	2.69	16
	توضع برامج التكوين وفقا للاحتياجات الوظيفية الموجودة في المؤسسة.	3.12	1.130	2.52	3
	تطوير المعارف و المهارات للعاملين هو عملية مستمرة في المؤسسة.	3.03	1.980	3,41	12
	تقوم المؤسسة بتكوين العاملين من أجل أن يحققوا الأداء الجيد.	2,92	1,046	2.54	6

الترتيب	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
9	11.89	0.998	0.78	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة.
10	3.65	1.870	1.48	أشعر أن هناك نظام مرضي للمكافآت بمؤسستنا .
17	21-4,1	0.651	2.95	يتم إعلام العاملين عن الكيفية وأسباب مكافئتهم.
22	1.94	0.770	2.09	تناسب المكافآت والحوافز مع المنصب
4	3.42	0.986	1.76	يرتبط نظام المكافآت باهداف المؤسسة
20	3.65	1.158	1.56	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في أعمالهم.
18	2.69	1.224	0.76	تخطط إدارة المؤسسة العاملين بالتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
7	1.40	0.603	2.32	توفر المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.
15	2.78	1.023	0.65	تنظيم للمؤسسة يتلائم والمسؤوليات المنوطة للأفراد العاملين.
2	11.0	0.89	2.87	المؤسسة ومحيطها يساعدان على العمل و راحتي النفسية.
1	3.13	1.95	2.85	أحرص على تقديم المعلومات لزملائي في أعمالهم.

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج اختبار T في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجمالي عبارات التوجه العام للتسويق الداخلي بلغ: 2.87 والانحراف المعياري: 1.98 أي أن معظم أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على محتوى فقرات هذا البعد.

جدول رقم (4): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التوجه الابتكاري للأفراد

الترتيب	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
01	0.987	1.752	2.008	تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المميزين والمبدعين لضمهم إليها.
02	0.651	1.152	1.301	تناضل المؤسسة لأن تكون الرائدة في السوق من خلال تقديم ما هو جديد ومميز
03	1.000	0.931	2.191	مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة عال مقارنة بالمنافسين.
04	1.230	1.617	2.931	تحرص المؤسسة على تخصيص نسبة عالية من مواردها لأغراض الخدمات الجديدة .
05	1.091	1.548	2.876	أسعى لتبادل الخبرات مع الآخرين لتحقيق المنفعة المتبادلة.
06	-0,114	1.232	2.015	عندما أواجه مشكلة ما، أفضل التفاعل مع أشخاص آخرين بدلا من مواجهتها بمفردتي.
07	1.510	1.076	2.003	أفضل التطبيق السريع لأفكاري بدلا من التأني في دراستها.
08	1.324	1.864	2.415	أفضل أن يتم تكليفي بمجموعة من المهام بدلا من الاستمرار في العمل بنفس المهمة.
09	0.039	1.091	2.436	أفضل أن تمنحني إدارة المؤسسة الحرية في الابتكار و إتباع القواعد التوجيهية الخاصة بإتمام عملي.
10	1.500	1.281	2.980	لا أفضل مشاركة أفكاري مع الآخرين.
11	1.0491	1.098	1.813	أفضل أداء عملي دون التقيد بسلطة رؤسائي في العمل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج اختبار T في الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجمالي التوجه الابتكاري خلال التسويق الداخلي بلغ: 2.435 والانحراف المعياري: 1.208 أي أن معظم أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على محتوى فقرات هذا البعد.

*. اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 5\%$) بين التسويق الداخلي في المؤسسة وتعزيز التوجه الابتكاري للأفراد

الجدول(05): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

معاملات الانحدار				DF	F المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل الارتباط R ²	المتغيرات
Sig	المتغير	B	المتغير					
مستوى	الثابت		المستقل	درجات الحرية				المتغير التابع
الدلالة	a					التحديد		
0.05	2.22	0.42	التسويق الداخلي	1 48 49	3.40	0.19	0.274	التوجه الابتكاري

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه نجد ان هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و تعزيز التوجه الابتكاري بالزبون وذلك ما يتحدد بقيمة 0.274 والتي تحدد درجة الارتباط بين المتغيرين التي تلخص في 27.4 % ، كما نجد معامل التحديد الذي بلغ 19 % الذي يعكس درجة تغير المتغير التابع نتيجة التغير بالمتغير المستقل ككل، كما نجد ان قيمة F وهي معنوية ما يحدد لنا معنوية هذه العلاقة وبالتالي يتم رفض هذه الفرضية وقبول البديلة لها نظرا لوجود الأثر المعنوي للتسويق الداخلي على التوجه الابتكاري ، وقد بلغت قيمة b 0.42 أما قيمة الثابت a فقد بلغت 2.22 وبالتالي فان العلاقة بين كل من الحملة الإعلانية في الوكالة مع تنشيط القطاع السياحي تتحدد بالمعادلة التالية:

$$Y = 2.22 + 0.42 \times x1$$

*اختبار الفرضيات الفرعية

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين التمكين وتعزيز التوجه الابتكاري للأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر .

كان معامل الارتباط لكارل بيرسون R قوي، بارتباط بلغ 0.723 ، مما يدل على وجود ارتباط موجب قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، اما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R² فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت متوسطة بقيمة تساوي ($R^2 = 0.467$) ، وهو ما يعني أن القدرة التفسيرية للنموذج تقدر بنسبة 46.7% ، كما أظهرت النتائج أن الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة للتمكين في تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد أي أن تمكين الافراد يؤدي إلى تعزيز التوجه الابتكاري لديهم بـ 72.3% كما أن 46.7% من المتغيرات التي تطرأ على متغير التوجه الابتكاري سببها تمكين الافراد و 53.3% تسببها عوامل أخرى، وبناء على ما تقدم يكون تمثيل نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = 3.152 + 0.582 X$$

وهو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الافراد.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التكوين وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

معامل الارتباط لكارل بيرسون R كان متوسط بقوة ارتباط بلغت 0.580 ، مما يدل على وجود ارتباط قوي وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R² فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت مرتفعة بقيمة تساوي ($R^2 = 0.698$) ، وهو ما يعني أن القدرة التفسيرية للنموذج تقدر بنسبة 69.8% ، كما أظهرت النتائج أن الدلالة الإحصائية ($\text{sig} = 0.000$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0,05$)، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة للتكوين على تعزيز التوجه الابتكاري

للأفراد، أي أن التكوين الجيد والمستمر للأفراد يؤدي إلى تعزيز التوجه الابتكاري ب 58%. كما أن 69.8% من المتغيرات التي تطرأ على متغير التوجه الابتكاري سببها التكوين الجيد للأفراد و30.2% تسببها عوامل أخرى، وبناء على ما تقدم يكون تمثيل نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y=0.784 + 1.102 X$$

وهذا ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,0\alpha \leq 5$) للتكوين على تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

–**الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05\alpha \leq$) للتحفيز وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الأفراد.

جاء معامل الارتباط لكارل بيرسون R متوسط بقوة ارتباط بلغت 0.420، مما يدل على وجود ارتباط موجب وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R^2 فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت متوسطة بقيمة تساوي ($R^2 = 0.273$)، وهو ما يعني أن القدرة التفسيرية للنموذج تقدر بنسبة 27.3%، كما أظهرت النتائج أن الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة للتحفيز على تعزيز التوجه الابتكاري، أي أن تحفيز الأفراد بنوعيه المادي والمعنوي يؤدي إلى تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد ب 42%. كما أن 27.3% من المتغيرات التي تطرأ على متغير التوجه الابتكاري سببها التحفيز المطبق من قبل المؤسسة و 82.7% تسببها عوامل أخرى، وبناء على ما تقدم يكون تمثيل نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = 1.111 + 0.412 X$$

وهذا ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز الأفراد وتعزيز التوجه الابتكاري لديهم.

–**الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($0,05\alpha \leq$) للثقافة التنظيمية وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الأفراد.

جاء معامل الارتباط لكارل بيرسون R ضعيف بقوة ارتباط بلغت 0.194، مما يدل على وجود ارتباط موجب وذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05، أما بخصوص القدرة التفسيرية للنموذج المتمثلة في معامل التحديد R^2 فتبين نتائج التحليل أن قيمته كانت متوسطة بقيمة تساوي ($R^2 = 0.121$)، وهو ما يعني أن القدرة التفسيرية للنموذج تقدر بنسبة 12.1%، كما أظهرت النتائج أن الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0.000$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على وجود أثر ذو دلالة للثقافة التنظيمية على تعزيز التوجه الابتكاري، أي أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تؤدي إلى تعزيز التوجه الابتكاري للأفراد ب 19.4%. كما أن 12.1% من المتغيرات التي تطرأ على متغير التوجه الابتكاري سببها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة و 87.9% تسببها عوامل أخرى، وبناء على ما تقدم يكون تمثيل نموذج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي:

$$Y = 0.161 + 0.212 X$$

وهذا ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الأفراد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

الخاتمة

إن الدراسة التي قمنا بها بغرض تحديد أثر التسويق الداخلي على التوجه الابتكاري للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بشقيها النظري والميداني للدراسة، وبعد جمع، معالجة المعطيات، تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية نذكر أهمها:

- الجانب النظري

- التسويق الداخلي في مفهومه يركز على العنصر البشري والذي يتم الاعتماد عليه في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ممارسة وتطبيق التسويق الداخلي تعتبر الهدف الأساسي لخلق قوة عمل متطورة ومستقرة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية واحساس مهم بالمسؤولية؛
- تعيين أفضل الأفراد العاملين حتى يكون التسويق الداخلي فعال، وكذا تشجيعهم، تحفيزهم وتزويدهم برؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية؛
- إختلاف العديد الباحثين حول تحديد أبعاد التسويق الداخلي لكن الكثير منهم إتفقوا على: التكوين، التحفيز، الثقافة التنظيمية والتمكين؛
- التوجه الابتكاري للعاملين عبارة عن مجموعة من القرارات يتخذها الأفراد وتبدأ بإدراك الوضعية القائمة ثم الاهتمام بها وجمع المعلومات عنها، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي التوجه الابتكاري برفض فكرة معينه أو تبنيها.

- الجانب التطبيقي:

- يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (تمكين، تكوين، تحفيز، الثقافة التنظيمية) وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الافراد بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).
- توجد علاقة طردية قوية بين تمكين الافراد وتعزيز التوجه الابتكاري لديهم بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وجود علاقة طردية قوية بين تكوين الافراد وتعزيز التوجه الابتكاري لديهم بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وجود علاقة طردية متوسطة بين تحفيز الافراد وتعزيز التوجه الابتكاري لديهم بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- وجود علاقة طردية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية السائدة وتعزيز التوجه الابتكاري لدى الافراد بمؤسسة اتصالات الجزائر.

- التوصيات

- وبناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح في هذه الدراسة على الجهات الوصية مايلي:
- ضرورة تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي وممارسته بشكل يسمح لها تلبية متطلبات سوقها المستهدف.
- ضرورة تكريس ثقافة التنظيمية تسمح بالابداع والابتكار وذلك من خلال تنظيم ايام دراسية مفتوحة حول الابداع والابتكار؛
- وضع شرط توفر المهارات الابتكارية لدى الافراد لشغل المناصب في المؤسسة؛
- الرفع من التحفيزات المادية والمعنوية للعاملين، والتي دون شك ستساعدهم على التوجه نحو الإبتكار.

المراجع

- 1- Ahmed.P.K, Rafiq.M. , Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management, Butterworth, (NY), P10 .
- 2- أقطي جوهر ، (اثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،ادارة اعمال .بسكرة :جامعة محمد خيضر بسكرة،
- 3- Lovelock & Wirtz, (2006) , Service Marketing: People, Technology ,Strategy. Pearson, Prentice-Hall, UK. page 56
- 4- Saab Versus Internal marketing, (2000) , internal brand aligenment in an mnc operating in the automobile industry; international biseness master thesis ;novum grafiska 38.
- 5- Denis Hampton, Internal Marketing for the Established Audiology practice,v 1 issue 3 (1992) page 57.
- 6- Paul peter & etal, 5th, Marketing Management Knowledge and Skills, (2000) page 21.
- 7- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة (بنها)، جامعة الرقازيق القاهرة 2004 ص223.
- 8- أسعد حماد موسى أبو الرمان، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرفادين العدد 109 المجلد 2012 ص57.
- 9- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص 207 – 209.
- 10- فؤاد حمودي العطار وحوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون، حالة جامعة كربلاء العلمية-المجلد الثالث عشر -العدد الأول 2015 ص 32.
- 11- رجاء جاسم وآخرون، إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الأربعين، 2014 ص 246.
- 12- بن طالب سامية، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010 ص 75.
- 13- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص326.
- 14- شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس ص، 187 – 188.
- 15- أحمد سيد مصطفى مرجع سابق ص370 .
- 16- بلقرع ف (2014)، التمكين كالية لدعم و تعزيز الابداع في المؤسسة الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،الاقتصاد التطبيقي في ادارة الاعمال .الجزائر :جامعة المدية ص 53.
- 17- Jean Brilman, "**les meilleures pratiques de management**", Edition d'organisation, paris , 1998, P 336.
- 18- Tansuhaj, P., Randall, D., & McCullough, J. (1988). A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions. Journal of Services Marketing, 2, p 33
- 19- القاسمي أميمة، "مفهوم الابداع الاداري و تنميته" ، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثالث (القيادة الابداعية والتحدد)، بيروت لبنان، 2008، ص 551.
- 20- هيثم حمود الشبلي . التوجه الابداعي و أثره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الاردنية (اورانج -الاردن)، جامعة البلقاء ، المؤتمر الدولي المحكم: منظمات الاعمال الفرص والتحديات والتطلعات- الأردن، 2015 ص 160.
- 21- ضرار عبد الحميد العتيبي ويسن إبراهيم الطاهر، أثر استراتيجيات التدريب على أداء الموظفين بمصرف الراجحي، جامعة الملك خالد، من موقع/https://www.researchgate.net/profile/direr-alotaibi/puplication283461342altdryb/HLM/ 2017
- 22- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألنيوم بالمسيلة، (رسالة ماجستير غ منشورة)، تخصص علوم ادارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 84 – 85.
- 23- منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر حالة مؤسسة بريد الجزائر – قسنطينة، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، العدد 43 جوان 2015 ص 132.