

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

الشعبة: علوم تجارية التخصص: دراسات وبحوث تسويقية

تحت عنوان:

أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات

- دراسة حالة مؤسسة كوندور -

تحت إشراف: د. شريف مراد

من إعداد الطالبة: مباركية رزيقة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بن يعقوب الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	رئيسا
شريف مراد	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	مقررا
بن سديرة عمر	أستاذ محاضر - أ-	جامعة سطيف-1	مناقشا
قاسمي كمال	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017

إهداء

إلى الجزائر الحبيبة فخرا و وفاء

إلى والدي الكريمن وفاء وإحسانا

إلى إخوتي وأخواتي حبا واعتزازا

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد شكرا و عرفانا

إلى كل غيور ومخلص لوطنه

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله على عونه وتوفيقه

أتوجه بالشكر والعرفان إلى الأستاذ المؤطر الدكتور **شريف مراد**، على كل ما قدمه من نصح و إرشاد، وعلى حرصه وإخلاصه في سبيل إتقان هذا العمل. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من قدّم يد المساعدة لإنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر:

- ✓ أعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا مشقة القراءة والمناقشة.
- ✓ الأساتذة المحكمين للإستبيان الذين أسدوا لي النصح والتوجيه.
- ✓ إطارات مؤسسة **كوندور** الذين ساندوني طوال فترة الدراسة الميدانية.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الإقتصادية.
02	المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي.
02	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي، ومراحل تطوره.
09	المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي، أهميته، وأهدافه.
13	المطلب الثالث: إرتباط التسويق الداخلي بمفاهيم إدارية أخرى.
18	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي، تطبيقات التسويق الداخلي، متطلبات وعوائق تطبيق التسويق الداخلي.
18	المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي.
22	المطلب الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي.
25	المطلب الثالث: متطلبات و عوائق تطبيق التسويق الداخلي.
27	المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي
27	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
30	المطلب الثاني: الإتصالات الداخلية
33	المطلب الثالث: التدريب والتطوير
37	المطلب الرابع: الحوافز والمكافآت
44	الفصل الثاني: علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالابتكار في المنتجات
45	المبحث الأول: مدخل إلى الابتكار
45	المطلب الأول: مفهوم الابتكار، أهميته وأنواعه.
57	المطلب الثاني: المداخل الأساسية للابتكار.
63	المطلب الثالث: نماذج عملية الابتكار.

67	المبحث الثاني: الإبتكار في المنتجات.
67	المطلب الأول: مفهوم إبتكار المنتجات.
70	المطلب الثاني: أهمية وأنواع إبتكار المنتجات.
72	المطلب الثالث: مراحل إبتكار المنتجات.
78	المطلب الرابع: الإعتبارات الإستراتيجية في ابتكار المنتجات.
81	المبحث الثالث: أثر تبني التسويق الداخلي وممارساته في ابتكار المنتجات.
81	المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية في ابتكار المنتجات.
85	المطلب الثاني: أثر الاتصالات الداخلية في ابتكار المنتجات.
88	المطلب الثالث: أثر التدريب والتطوير في ابتكار المنتجات.
91	المطلب الرابع: أثر الحوافز والمكافآت في ابتكار المنتجات.
94	الفصل الثالث: مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.
95	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم ميدان الدراسة - مؤسسة كوندور-
95	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.
102	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة ومبررات اختيارها.
104	المطلب الثالث: تقديم مجتمع الدراسة.
106	المبحث الثاني: واقع متغيرات الدراسة.
106	المطلب الأول: واقع ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة.
112	المطلب الثاني: واقع الابتكار في المنتجات في المؤسسة.
114	المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
115	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
140	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.
145	خاتمة
148	قائمة المراجع
157	فهرس الجداول والأشكال
159	الملاحق

تمهيد:

سرعة التغيرات التكنولوجية، تطوّر رغبات المستهلك، قصر دورة حياة المنتجات، حدة المنافسة، كلّها وغيرها من العوامل جعلت الإبتكار عنصراً هاماً للمحافظة على تنافسية المؤسسات وبالتالي استمراريتها.

إنّ أدبيات إدارة الأعمال بصورة عامة، والتسويق بصورة خاصة تشير إلى أن العصر الحالي هو عصر الزبون، ولذلك فإنّ على إدارات المؤسسات السعي للحصول على رضا وولاء هذا الزبون من خلال الإبتكار المستمر في المنتجات لإشباع 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 معروفاً لدى الزبون ولم يكن يعرف أن له رغبة فيه، فيأتي هذا المنتج ليفتح هذه الرغبة الكامنة غير المعلنة، ولأجل الوصول إلى تحقيق الإبتكار في المنتجات التي تحقق رضا الزبائن فإنّ المؤسسات عملت على تنفيذ الدراسات والبحوث المعمقة لمعرفة حاجات الزبائن ورغباتهم.

إنّ نجاح استراتيجيات المؤسسة التي تسعى إلى إقامة عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، تبدأ بنجاح التبادل الداخلي الذي ينشأ بين المؤسسة وموظفيها، هذا يعني أن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في السوق الخارجي عليها أن تنجح أولاً في السوق الداخلي، وهذا هو جوهر فلسفة التسويق الداخلي التي تعتبر المؤسسة سوقاً داخلياً والموظفين لديها زبائن داخليين، غير أنّ رضا الموظف في حدّ ذاته لا يحقق رضا المستهلك، فالهدف من السعي وراء رضا الموظف ليس الوصول مباشرة إلى رضا المستهلكين و الحصول على الأرباح وإنما تقديم منتجات تؤدي إلى رضاهم.

إنّ التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتحقيق رضاهم، ليكونوا قادرين ومقبلين على أداء مهامهم بكفاءة و تحقيق أهداف المؤسسة، ويعدّ التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة ويمثل توجهها استراتيجياً، إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة الداخلية والخارجية، حيث يعتبر من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين في تحقيق أداء أفضل، فنجاح التسويق الخارجي مثلاً هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي أداة لتطبيق استراتيجيات وأهداف المؤسسة، وبما أن الإبتكار 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 أو الهدف.

إن المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم تنشط في بيئة تتسم بالتغير المستمر بكل مكوناتها؛ التنافسية، التكنولوجية... الخ، يحتم عليها ضرورة التكيف معها بتكييف بيئتها الداخلية مع هذه البيئة الخارجية وهذا من أجل تحقيق أهدافها واستراتيجياتها وبالتالي ضمان نموها واستقرارها وتميزها.

من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة ستبحث في أهمية التسويق الداخلي والأثر الإيجابي الذي يمكن أن يتركه على صعيد الابتكار في المنتجات ومن ثم تحقيق رضا الزبائن وبالتالي أهداف المؤسسة، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

ما أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما أثر الثقافة التنظيمية في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور؟
- ✓ ما أثر الإتصالات الداخلية في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور؟
- ✓ ما أثر الحوافز والمكافآت في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور؟
- ✓ ما أثر التدريب والتطوير في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور؟

ثانياً: الفرضية الرئيسية:

تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

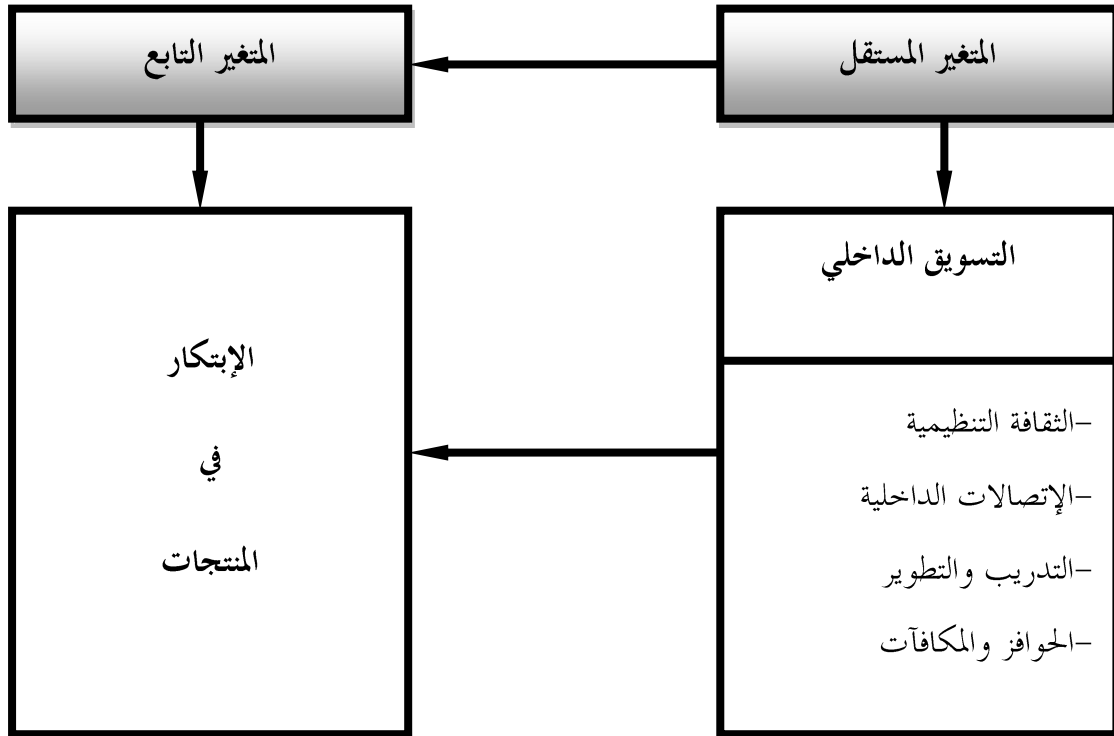
الفرضيات الفرعية:

- فرضية 1: تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- فرضية 2: تؤثر الإتصالات الداخلية إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- فرضية 3: تؤثر الحوافز والمكافآت إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- فرضية 4: يؤثر التدريب والتطوير إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛

نموذج الدراسة :

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي لطبيعة العلاقة بين متغيري البحث كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل (أ): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية.

يشير المخطط إلى العلاقة (علاقة الارتباط واتجاهات التأثير) بين عناصر أو ممارسات التسويق الداخلي و الابتكار في

المنتجات، كما أن النموذج يفترض وجود تأثير مباشر لمتغيرات التسويق الداخلي الأربعة على الابتكار في المنتجات.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع، نظرا لأهمية الابتكار بالنسبة للمؤسسة الحديثة وأهمية العنصر البشري في تفعيله بشكل عام، وكذا أهمية المؤسسة محل الدراسة كونها مؤسسة مهمة بالنسبة للاقتصاد الوطني وكذا طبيعة المنتجات التي تقدمها المؤسسة والمجال الذي تخصص فيه، فصناعة الإلكترونيات والإلكترومترلي صناعة تتسم بالتطور السريع جدا، كما أن المؤسسة تنشط في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، وبالتالي فإن الابتكار في المنتجات سواء كان ابتكارا جذريا أم تحسينا أمر ضروري ومسلم به من أجل ضمان الإستمرار، والعنصر البشري و المناخ الذي يعمل فيه يعدان متطلبا ضروريا في تعزيز هذا الابتكار، إضافة إلى أهمية نتائج الدراسة لمؤسسة

كوندور عن أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات وإعطاء صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الإهتمام بها وإعطائها الأولوية.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ التعرف على ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ التعرف على أهم مداخل الابتكار في المنتجات في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على واقع الابتكار في المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تحديد تأثير ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ اقتراح بعض الأفكار و الحلول المناسبة من خلال النتائج المتوصل إليها والتي تهدف إلى زيادة الإهتمام بممارسات التسويق الداخلي التي من شأنها أن تساهم في زيادة فرص الابتكار في المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: دوافع اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع بالذات هي :

- ✓ الضرورة الحتمية للتوجه نحو الابتكار في المؤسسة الجزائرية، وأهمية العنصر البشري وظهور التسويق الداخلي كمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ محاولة سد الفراغ في كون غالبية الدراسات في الجزائر التي تناولت موضوع التسويق الداخلي تناولته من خلال تطبيقه في المؤسسات الخدمية.
- ✓ ظهور مفهوم التسويق الداخلي كمنهج حديث لإدارة الموارد البشرية وأداة لتطبيق باقي الاستراتيجيات في المؤسسة.
- ✓ الحدائة النسبية للموضوع وأهميته في ميدان البحث العلمي في الجزائر.

سادساً: منهج الدراسة

بغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع بصورة شاملة، وللإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات المدرجة، ستمت الدراسة بالاعتماد على كل من: المنهج الوصفي التحليلي الذي يلائم طبيعة الموضوع لإبراز الإطار النظري لعناصر الدراسة، إضافة إلى منهج دراسة الحالة لإسقاط الدراسة النظرية.

سابعاً: حدود الدراسة

لقد تمت معالجة موضوع البحث ضمن الحدود التالية:

- ✓ **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على مؤسسة كوندور التي تنشط في مجال صناعة الإلكترونيك والإلكترومترلي، والألواح الشمسية، الكائن مقرها بولاية برج بوعريريج.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016/2017.
- ✓ **الحدود البشرية:** الإطار المكونة لكل من: مديرية البحث والتطوير، مديرية التسويق، دائرة مراقبة الجودة، إطارات الوحدات الإنتاجية.

ثامناً: الدراسات السابقة

نظراً لتعدد الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي من جوانب مختلفة وكذا الابتكار، ومع ارتباط موضوع الدراسة الحالية بمجموعة من المفاهيم، فقد تم الإعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها ارتباط بالموضوع ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

1- دراسة Chung-Ming, Hang-Yue Ngo سنة 2004 بعنوان:

(The HR system, organizational culture, and product innovation)¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الأساسي للثقافة التنظيمية في الربط بين نظام الموارد البشرية وتطوير المنتجات الجديدة، إقترحت هذه الدراسة أن ثقافة التطوير والتنمية هي الحلقة المفقودة بين نظام الموارد البشرية و مخرجات الابتكار، فنظام الموارد البشرية الذي يركز على التدريب المكثف، المكافأة على أساس الأداء، وتطوير فريق عمل؛ كلها مهمة لخلق ثقافة تنظيمية تؤدي إلى ابتكار المنتج، وتم إجراء الدراسة التطبيقية على 332 مؤسسة في هون كونغ بالصين، وأكدت النتائج أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً بين نظام الموارد البشرية للمؤسسات وابتكار المنتج.

2- دراسة Chan Seow Hong: 2005:

(The impact of internal marketing on the implementation of strategic orientations and product innovation in manufacturing industry)²

¹ - **Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo** : The HR system, organizational culture, and product innovation, ELSEVIER , International business review 13 (2004) 685-703.

² - **Chan Seow Hong**: The impact of internal marketing on the implementation of strategic orientations and product innovation in manufacturing industry, research report in partial fulfillment of the requirements for the degree of masters of business administration, 2005.

بحثت هذه الورقة في النموذج المتكامل للتسويق الداخلي في تعزيزه للتوجهات الإستراتيجية وتأثيراتها على ابتكار المنتج، المجتمع المعني في هذه الدراسة تكوّن من المؤسسات الصناعية في المنطقة الشمالية لماليزيا، تم جمع البيانات باستخدام المسح وتم تحليل 92 إستبيان مسترجع ، تمثلت مكونات التسويق الداخلي في مكونين اثنين هما: دعم الإدارة العليا (القيادة العليا، المكافآت والتدريب والتطوير)، والتنسيق بين الوظائف (التنسيق بين الأقسام، والإتصالات الداخلية)، توصلت النتائج إلى أن التسويق الداخلي يؤثر إيجاباً على التوجهات الإستراتيجية، وكذلك وجود علاقة إيجابية بين التوجهات الإستراتيجية وابتكار المنتج.

3- دراسة Ahmed Alamro:

¹ (The impact of internal marketing on new product développement)

هدفت الدراسة إلى ربط أبعاد التسويق الداخلي بتطوير المنتج الجديد في القطاع الصناعي في الأردن، وتوصلت إلى أنّ التسويق الداخلي يسهم بشكل إيجابي في عملية تطوير المنتج الجديد، من خلال أربع 4 عناصر للتسويق الداخلي هي: الثقافة، الإتصالات، نظام المكافآت، مقارنة التسويق إلى إدارة الموارد البشرية. وقد شملت عينة الدراسة 93 مؤسسة، واستهدفت الدراسة الموظفين الذين يعملون في الأقسام التي لديها ارتباط بتطوير المنتج وهي: البحث والتطوير، التسويق، العمليات. حيث تم استرجاع 191 استبيان من مجموع 350 استبيان موزع أي بنسبة 55%.

توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة أو الفرضيات الأربعة للدراسة لديها تأثير إيجابي في تطوير المنتج الجديد.

4- دراسة Abdolmajid Mosleh, and others سنة 2013 بعنوان:

² (The effect of internal marketing on technological innovation in knowledge-based enterprises).

هدفت الدراسة إلى: البحث في أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الإبتكار التكنولوجي في المؤسسات القائمة على المعرفة، في 39 مؤسسة تنتمي إلى (Fars science and technology park) في إيران ،

On the site: <https://core.ac.uk/download/pdf/11974603.pdf>

¹ - Ahmed Alamro : The impact of internal marketing on new product développement, conference paper, management and marketing departement, college of business and economics, Doha, Qatar university, sur le cite: <https://www.pomsmeetings.org/confpapers/060/060-0339.pdf>

² -Abdolmajid Mosleh, and others: The effect of internal marketing on technological innovation in knowledge-based enterprises, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(5) 1058-1066, 2013.

وذلك من خلال ثلاث أبعاد للتسويق الداخلي هي: التطوير، التحفيز، والإتصال، تمت صياغتها في شكل ثلاث فرضيات. توصلت الدراسة إلى: وجود تأثير إيجابي للتطوير على الإبتكار التكنولوجي، ورفض فرضيتي التأثير الإيجابي لكل من التحفيز والإتصال على الإبتكار التكنولوجي.

5- دراسة Fadil Tareef سنة 2014 بعنوان:

(An internal marketing perspective on accelerating the diffusion of innovation in practical engineering education)¹

تمحور الهدف الرئيسي لهذه الدراسة حول البحث فيما إذا كانت لتقنيات التسويق الداخلي إمكانية تحسين وتسريع اعتماد أساليب تدريس مبتكرة، وتفرّع عن هذا الهدف عدة أهداف ثانوية هدفت إلى تحديد مايلي:

✓ العلاقة بين القانون الأساسي للأستاذ/ الخيرة في التدريس و إدراك الأساليب الابتكارية في التعليم؛

✓ اتجاهات الأساتذة بخصوص أساليب التعليم الفعالة؛

✓ عدم وجود اختلافات بين اتجاهات أساتذة الهندسة العملية و الأساتذة الأكاديميين حول طرق التعليم؛

✓ أثر تطبيق إستراتيجية جديدة للتسويق الداخلي على اعتماد أساليب ابتكارية في التعليم؛

✓ فعالية إستراتيجية التسويق الداخلي على رضا وتحفيز الموظف؛

✓ العلاقة بين رضا الأساتذة ورضا الطلبة.

ولغرض تحديد أهداف الدراسة تم المزج بين المنهج الكمي والكيفي، باستخدام المقابلة، جماعات التركيز، والاستبيان وقد بلغت العينة المستجوبة 200 أستاذ. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ عدم وجود علاقة بين خبرة الأساتذة والقانون الأساسي لهم وبين اتجاهاتهم حول التعليم الفعال.

✓ الملف الشخصي (متطلبات القبول في الوظيفة وبيان السيرة الذاتية) هو أهم عامل في تبني أساليب التعليم

الفعال.

¹ -**Fadil Tareef**: An internal marketing perspective on accelerating the diffusion of innovation in practical engineering education, PHD Thesis, BABES-BOLAYAI University of CLUJ-NAPOCA, Faculty of economics and business administration departement of marketing, 2014.

- ✓ يوجد اتجاه جيد لتبني أساليب التعليم الفعالة، باستثناء التدريس في الصفوف الكبيرة، فالتدريس في الصفوف الكبيرة هو العائق الرئيسي أمام تبني أساليب التعليم الفعال.
- ✓ يكتسب الدعم من طرف إدارة المعهد أهمية خاصة في عملية اعتماد التعليم الفعال.
- ✓ من شأن استخدام أدوات التسويق الداخلي في المعاهد التعليمية أن يحسن رضا الأساتذة و دوافعهم.
- ✓ من شأن استخدام منهج التسويق الداخلي في المعاهد التعليمية أن يعجل بعملية اعتماد التعليم الفعال.

6- دراسة Abdullah Mohamed Aldakhil سنة 2016 بعنوان:

(Linking Quality Management Practices and Effective Knowledge Integration to New Product Development (NPD): An Empirical Study of Saudi-firms) ¹

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثيرات بعض ممارسات إدارة الجودة (فريق العمل المكون من أقسام مختلفة، مشاركة الموظفين، والمكافآت والاعتراف) و التكامل المعرفي الفعال على تطوير المنتج الجديد بناء على وجهة نظر المؤسسة القائمة على المعرفة، رأت هذه الدراسة بأن فريق العمل المكون من أقسام مختلفة، مشاركة الموظفين، والمكافآت والاعتراف هي ثلاث ممارسات لتوليد المعرفة والتي تسهم في تعزيز قدرة أداء التكامل المعرفي، والتكامل المعرفي يؤدي بدوره إلى نجاح تطوير المنتج، استخدم هذا البحث دراسة تجريبية لآثار بعض ممارسات إدارة الجودة على تطوير المنتجات الجديدة، بوساطة التكامل المعرفي، باستخدام بيانات تم جمعها من 167 شركة سعودية مدرجة في سوق الأسهم السعودية (تداول). أشارت النتائج إلى أن القدرة على إنتاج منتجات و/ أو خدمات جديدة في الشركات السعودية تتأثر بشكل إيجابي بفريق العمل المكون من أقسام مختلفة، مشاركة الموظفين والمكافأة والاعتراف. وكشفت أيضا أن هذه الممارسات الثلاثة هي محفزات للتكامل المعرفي في الشركات.

ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1- من حيث بيئة الدراسة:

أغلبية الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي تمت على مستوى مؤسسات خدمية كون هذا المفهوم ظهر في البداية في المؤسسات ذات الطابع الخدمي، أي المؤسسات التي تقدم منتجات خدمية وهذه الدراسة تمت على مستوى

¹ – Abdullah Mohamed Aldakhil : Linking Quality Management Practices and Effective Knowledge Integration to New Product Development (NPD): An Empirical Study of Saudi-firms, International Journal of Financial Research, Vol. 7, No. 2; 2016

مؤسسة صناعية تقدم منتجات سلعية، وقد تم اختيار مؤسسة صناعية نظرا لأن الابتكار في المنتجات السلعية يكون أكثر

بروزا و ملموسية وأكثر تكرارا، على عكس الابتكار في الخدمة الذي يكون أقل ملموسية، وتكون الفترات متباعدة بين الابتكار والآخر.

2- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم:

تعددت المتغيرات المعتمدة في دراسة ممارسات التسويق الداخلي وكذلك الابتكار في المنتجات، إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات التسويق الداخلي على الممارسات الأكثر ملاءمة لإشكالية الدراسة والمتمثلة في (الثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت)، أما فيما يتعلق بالابتكار في المنتجات فقد تم الاعتماد على أهم مدخلين في الابتكار وهما (الابتكار-التحسين، والابتكار الجذري).

إنّ الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى " أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات"، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، تاسعا: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها، وكذلك معرفة مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي انطلقنا منها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بدءا بالمقدمة ووصولاً إلى الخاتمة العامة؛

وفي هذا الصدد يتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث؛ يتناول المبحث الأول مدخل للتسويق الداخلي بتحديد مفهوم التسويق الداخلي، خصائصه و مراحل تطوره ، ثم أهميته وأهدافه، ثم نتطرق إلى علاقة التسويق الداخلي بمفاهيم إدارية أخرى، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للمزيج التسويقي الداخلي، تطبيقات التسويق الداخلي و متطلبات وعوائق تطبيق التسويق الداخلي وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فقد تم تخصيصه للحديث عن ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في: الثقافة التنظيمية، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، و الحوافز والمكافآت.

أما الفصل الثاني فسنتناول فيه علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالابتكار في المنتجات، من خلال ثلاث مباحث؛ يتضمن المبحث الأول مدخل إلى الابتكار ، أما المبحث الثاني فيتناول الابتكار في المنتجات ، وفيما يخص المبحث الثالث تم تخصيصه لتأثير تبني وتطبيق ممارسات التسويق الداخلي في إبتكار المنتجات.

ولتدعيم مفاهيمنا النظرية المدروسة والخاصة بممارسات التسويق الداخلي و الابتكار في المنتجات، قمنا بإسقاط هذه المفاهيم ميدانيا لمعرفة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة الخاصة الجزائرية ذات الطابع الصناعي، فتم

تخصيص الفصل الثالث للدراسة الميدانية لمراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور، من خلال ثلاث مباحث، تم تخصيص الأول للإطار المنهجي للدراسة و تقديم ميدان الدراسة ، أما المبحث الثاني فخصص لدراسة واقع متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فسيتناول عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

وفي الأخير سيتم عرض نتائج الدراسة وأهم الاقتراحات والآفاق.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

بعد تطور مفهوم التسويق من مفهومه البيعي إلى هيمنته على المؤسسة ككل، بسيطرته على جميع الوظائف فيها وليس فقط قسم التسويق أصبح هو محور أو نقطة انطلاق كل وظيفة، فبناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات لا يتم إلا بالرجوع إلى التسويق كونه طغى على جميع الوظائف؛ على غرار وظيفة البحث والتطوير، الإنتاج،... الخ، ولعل إدارة الموارد البشرية واحدة من وظائف المؤسسة التي أصبحت المؤسسة الحديثة تسيروها من خلال مدخل جديد هو التسويق الداخلي مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق الموجه للزبون الخارجي، فلم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين في المؤسسة وتعتبرهم زبائن داخليين في سوق داخلي، فتقدم لهم المنافع والخدمات، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم وبالتالي تحسّن مستوى أدائهم، ولقد أدركت الكثير من المؤسسات تدريجيا المزايا التي يمكن أن تحصل عليها من تبني وتطبيق التسويق الداخلي.

لذا سنتعرض في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي؛

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي، تطبيقات التسويق الداخلي، متطلبات وعوائق تطبيق التسويق الداخلي؛

المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي.

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي امتدادا لمفهوم التسويق في منظمات الأعمال، حيث كانت بداية ظهوره في المؤسسة الخدمية وتطور تدريجيا ليشمل كافة أنواع المؤسسات نظرا لخصائصه و لأهميته والأهداف التي يحققها، والتسويق الداخلي كغيره من المفاهيم لديه ارتباط وثيق بمفاهيم إدارية أخرى أهمها إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة، ومثله مثل التسويق الموجه للزبون الخارجي مكون من مزيج تسويقي، و مجموعة من التطبيقات، وتطبيقه في أرض الواقع يلاقي بعض الصعوبات ويتطلب عدة شروط لنجاحه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي ، خصائصه، ومراحل تطوره

أولا: مفهوم التسويق الداخلي

معاملة الموظفين كمستهلكين هي فكرة تمت معالجتها في سنوات الخمسينيات من القرن الماضي 1950 من قبل مديري الجودة اليابانية¹، حيث ظهر كجزء من برامج إدارة الجودة الشاملة². ويعتبر كل من *Sasser* و *Arbeit* هما أول من أدخل مفهوم التسويق الداخلي سنة 1976 اللذان قالا أن الأفراد هم أول سوق لخدمات المؤسسة³. حيث 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 و هكذا⁴، فقد استخدم كحل لمشكلة الجودة في تقديم الخدمة في المؤسسات التي لديها مشكلة في كيفية تحسين جودة الخدمة⁵، و منذ ذلك الحين بدأت مفاهيم التسويق الداخلي تتطور، وتختلف باختلاف الباحثين الذين أسهموا في الدراسات والكتابات المتعلقة بهذا المفهوم، وسنحاول فيما يلي عرض البعض منها:

¹ **David Ballantyne** : the strengths and weaknesses of internal marketing, from: Richard J.Varey and R.Lewis: internal marketing directions for management, Routledge, London and New York, 2002, p46.

² **Deborah Helman , Adrian Payne** : Internal marketing: myth and versus reality, copyrith, 1992, p 05,

on the site:

<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/499/2/SWP0592.pdf> consulter le:27/08/2016 .

³ **أقطي جوهره**: أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص79.

⁴ **إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة**: متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)- دراسة حالة شركة الاتصالات الخليوية الفلسطينية(الجوال)-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص35.

⁵ **Teena Mishra, Shalini Sinha** : Employee motiovation as a tool to implement Internal marketing, International journal of Commerce, Business and Management (IJCMB), Vol 3,N° 5, 2014, p 672 .

1- عرف *Berry* في 1980 التسويق الداخلي على أنه: " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس(العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأقصى ما لديهم"¹.

من خلال هذا التعريف نجد أن التسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة التسويق على الموظفين الذين يخدمون العملاء أي الذين لديهم اتصال مباشر بالزبون الخارجي فقط؛ وهذا ما يؤكد بداية الظهور التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.

2- عرف *Berry* سنة 1984 التسويق الداخلي على أنه: " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وحب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"². حسب هذا التعريف فإن المؤسسة هي عبارة عن سوق داخلية، زبائنها هم الموظفون والمنتجات هي الوظائف والغرض من هذه المنتجات هو إرضاء الزبائن الداخليين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

3- كما 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"³. من خلال هذا التعريف نرى أن التسويق الداخلي هو مجموعة ممارسات التي تؤدي وظائف تضطلع بإدارة الموارد البشرية بغرض إشباع حاجات ورغبات الموظفين، كما أن هذا التعريف لم يبين ما الغرض أو الهدف النهائي لهذه الوسيلة ومن إشباع حاجات ورغبات الموظفين.

4- وعرف التسويق الداخلي بأنه " نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معارف كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"⁴، من خلال هذا التعريف نجد أن التسويق الداخلي نشاط يختص بكل من العميل الداخلي والخارجي إضافة إلى إزالة الحواجز بين الوظائف بغرض زيادة الفعالية في المؤسسة.

¹ - هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، ط4، 2008، ص385، 386.

² - محجوبي محمد الأخضر: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية - حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص 09، 10.

³ - محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص151.

⁴ - شاكر إسماعيل: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية- دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون(2)، 2011، ص186.

- 5- 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."¹ من خلال هذا التعريف نجد أن التسويق الداخلي:
- أ- هو مجموعة جهود تقوم بها المؤسسة؛
- ب- يشمل جميع موظفي المؤسسة وليس موظفي خدمة العملاء فقط؛
- ت- الغرض من التسويق الداخلي هو الفهم الكامل لرسالة المؤسسة وأهدافها من طرف جميع موظفيها
- ث- وسائل التسويق الداخلي هي: التدريب والتحفيز والتقييم، وهي أنشطة تضطلع بإدارة الموارد البشرية.
- 6- عرف 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."²
- حسب هذا التعريف فإن التسويق الداخلي هو وسيلة تستطيع المؤسسة من خلالها تطبيق استراتيجياتها ودمجها وتوجيهها.
- 7- عرف **Gronroos** سنة 1991 التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق"³.
- 8- حسب **Ballantyne** سنة 1995 " 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."⁴
- بعد التطرق إلى بعض التعريفات المتعلقة بالتسويق الداخلي وجدنا أن هناك اختلافا في الزاوية التي ينظر إليها عند

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا: مرجع سابق، ص 152.

² - **Pervais Ahmed, Mohammed Rafik** : Internal marketing ;tools and concepts for customer-focused management, Butterworth Heinemann, Oxford, 1st published, 2002. P09.

³ - **Lings Ian and greenly Gordon**: Measuring internal market orientation, journal of service research, copyright, 2005, p04.

⁴ - **David Ballantyne** : Op cit, p47.

التطرق لمفهوم التسويق الداخلي وهذا ما أكده كذلك الكثير من الباحثين، وهي أربع 4 زوايا كمايلي: ¹

1- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية؛

2- التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويق في السوق الداخلي؛

3- التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا العميل الخارجي؛

4- التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.

بعد استعراضنا للتعريف السابقة للتسويق الداخلي ورغم اختلافاتها وتباينها إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن و انتهاج 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: ²

1- **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 في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة.

2- **العميل الخارجي (الزبون):** ولكي نصل إلى العميل الخارجي فإنه 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.

¹ -Dubravka Sincic, Nina Poloski Vokic: Integration internal communications, humman ressource management and marketing concepts into the inernal marketing philosophy, working paper series, paper N°07-12, faculty of economics and business university of Zagreb, Copyright, Croatia, 2007, p04.

On the cite : <http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>.

² -إياد عبد الفتاح النصور: عبد الرحمان عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص 413.

ثانيا:مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

إن أول ظهور للتسويق الداخلي كان مع بداية الخمسينات من القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان في السبعينيات. وقد عرف تطور مفهوم التسويق الداخلي ثلاث مراحل منفصلة ومتداخلة في الوقت نفسه هي:¹

المرحلة الأولى: تحفيز الموظفين وإرضائهم

في مرحلة التطور الأول، تم تركيز معظم العمل المتعلق بالتسويق الداخلي على تحفيز الموظفين وإرضائهم، وكان السبب الرئيسي وراء هذا الأمر يرجع إلى أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ولأن الموظفين ليسوا بآلات؛ فهناك تذبذب في مستوى أداء مهام تقديم الخدمة مما يتسبب بدوره في تباين مستوى جودة الخدمة المقدمة، فقد أدت مشكلة تباين مستوى الخدمة إلى تركيز جهود المؤسسات على جعل الموظفين يقدمون خدمة عالية الجودة باستمرار، وكانت النتيجة النهائية لهذا ظهور موضوع تحفيز وإرضاء الموظفين، وانطلاقا من نقطة البداية هذه بدأ البحث في فرضية أهمية إرضاء الموظفين كمعيار مهم يؤثر على رضا العملاء.

تم استخدام مصطلح التسويق الداخلي للمرة الأولى من طرف *Berry* وغيره من الباحثين ، ثم بعد ذلك تم استخدامه من قبل *George* و *Thompson* وغيرهما مثل *Murray* ، وعلى الرغم من أن المصطلح لم يكن مستخدما بشكل مباشر من طرفهم، فإن المفهوم كان موجودا في مقالات *Sasser* و *Arbeit* سنة 1976، مع ذلك لم يدخل المصطلح مجال الممارسة الإدارية الشائعة إلا بعد نشر المقال الرائد لـ *Leonard Berry* سنة 1981 الذي قدم فيه تعريفا للتسويق الداخلي قائلا: " إنه معاملة الموظفين كعملاء داخليين واعتبار الوظائف كمنتجات داخلية تلي حاجات ورغبات هؤلاء العملاء الداخليين أثناء العمل على تحقيق أهداف المؤسسة"، وهذه النظرة تقوم على افتراض رئيسي للتسويق الداخلي يقول: " إذا أردت كسب رضا العملاء، فلا بد من إرضاء موظفي المؤسسة أولا"، قام كل من *Sasser* و *Arbeit* بتطوير أكثر لهذه الفكرة من خلال التأكيد على أن هيئة الموظفين هي أهم سوق في المؤسسات الخدمية ، وتمت الإشارة بواسطتهما أيضا إلى تطوير تقنيات التسويق في قطاع الموظفين من خلال تشبيههما للوظائف بالمنتجات والموظفين بالعملاء حيث يقولان في هذا الصدد: " إن اعتبار المديرين عروض الوظائف التي يقدمونها منتجات وموظفيهم عملاء يجبرهم على الاهتمام بالوظائف لديهم بدرجة الاهتمام نفسها التي يولونها لمستقبلي خدماتهم"، إذ ترجع إلى حد كبير سياسة التركيز

¹ Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : op cit , P:xiv a xviii .

على الاهتمام بإرضاء الموظفين داخل هذه المنهجيات الجديدة لإدارة الموظفين إلى الحقيقة القائلة بأنه في نطاق تسويق الخدمات؛ يتمثل كثير مما يشتريه العملاء في العمل أو سلوكيات الموظفين المتعلقة بأداء الخدمة، بالتالي يصبح جذب أفضل الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم أمرا ذا أهمية قصوى، خاصة في المواقف التي تكون فيها جودة الخدمة هي عامل التمييز الحقيقي الوحيد بين المنافسين، يحدث هذا بشكل متكرر في المجالات الخدمية التي تتطلب خدمة العملاء فيها من الموظفين بذل أقصى ما لديهم مع الأخذ في الاعتبار التوقعات الكثيرة التي يحملها الموظفون بدورهم من وظائفهم باعتبارها مصادر لتحقيق وتطوير الذات، وفي ظل هذه الظروف يعتقد أن الهدف من تنفيذ منهجية تسويق داخلي سوف يكون إعداد موظفي خدمة عملاء أكثر راحة ورضا ويقدرين بكل وضوح منطقية وفائدة السلوك المهذب والمتعاون عند التعامل مع العملاء، وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا هؤلاء العملاء، وقد لاقى تحدي إعداد موظفين راضين ومن ثم عملاء راضين تأييدا قويا، وتعد الأداة الرئيسية في سبيل إرضاء الموظفين وفقا لهذا المنهج هي معاملة الموظفين كعملاء.

المرحلة الثانية: الإهتمام بالعميل

قام **Christian Gronroos** بالخطوة الرئيسية الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي، وكانت نقطة إنطلاقه تتمثل في الإهتمام بفكرة أنه نظرا لاشتراك موظفي خدمة العملاء فيما أسماه "التسويق التفاعلي"، فقد أصبح من الضروري أن يستجيب الموظفون لحاجات العملاء، حيث أدرك **Gronroos** أن تعاملات المشتري والبائع لا تؤثر فقط على عملية الشراء وتكرار الشراء ولكن تقدم أيضا فرص تسويق للمؤسسة، ولكي يتم استغلال هذه الفرص أفضل استغلال، يتطلب الأمر الاستعانة بموظفين يركزون على العميل ولهم خبرة واسعة في مجال المبيعات، لهذا أصبح هدف التسويق الداخلي من وجهة نظر **Gronroos** هو "تعيين موظفين متحمسين يركزون على ما يرضي العميل"، وفي ظل وجهة النظر هذه، لا يكفي أبدا توفير موظفين متحمسين لتقديم أداء أفضل _ كما هو الحال وفقا لمنهج **Berry** ومن تبعه؛ ولكن من الضروري أيضا أن يكون "لديهم خبرة كبيرة في مجال المبيعات"، إضافة إلى ذلك؛ يتطلب تقديم خدمة فعالة تعاوننا فعالا أيضا بين موظفي خدمة العملاء وموظفي الدعم في قسم الخدمات الداخلية، ينظر **Gronroos** أيضا إلى مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة لتكامل وظائف مختلفة ضرورية من أجل العلاقة مع العملاء في المؤسسات الخدمية.

قام **Gronroos** بتوسيع تعريفه الأساسي للتسويق الداخلي كوسيلة لتحفيز الموظفين للتفكير فيما يرضي العملاء، وما يحقق مبيعات أفضل بحيث يشمل التعريف استخدام الأنشطة الشبيهة بأنشطة التسويق، وأعاد تعريف التسويق الداخلي كمايلي: " هو الاعتقاد بأن السوق الداخلي للمؤسسة والمتمثل في الموظفين قد يتأثرون بشكل كبير، ومن ثم يصبحون متحمسين تجاه ما يرضي العميل وتجاه السوق وتحقيق المبيعات من خلال منهج داخلي شبيه بالتسويق ومن خلال تطبيق أنشطة شبيهة بالتسويق داخل المؤسسة".

و يوافق **George** هذا الموقف من خلال التأكيد على أن التسويق الداخلي يشمل أن "يصبح الموظفون في قمة الحماس تجاه تحقيق جودة الخدمة والتركيز على ما يرضي العميل عبر منهجية فعالة شبيهة بالتسويق حيث يتم استخدام أنشطة شبيهة بالتسويق داخل المؤسسة".

إنّ إضافة التقنيات الشبيهة بالتسويق داخل المؤسسة يجعل تعريف **Gronroos** أقرب إلى تعريف **Berry**، حيث إن كلتا المجموعتين من الأساليب المتضمنة في التعريفين تؤكد على الحاجة إلى تحفيز الموظفين كما تتبنى استخدام التقنيات الشبيهة بالتسويق في تحقيق هذا التحفيز، مع ذلك؛ يكمن الاختلاف الأساسي بين منهج **Gronroos** ومنهج **Berry** ومؤيديه في أن الموظفين في مفهوم **Gronroos** لا تتم معاملتهم كعملاء كما هو الحال في مفهوم **Berry**، بالإضافة إلى ذلك يركز مفهوم **Gronroos** على غرس روح الإهتمام برضا العملاء لدى الموظفين عبر عملية التأثير على الموظفين بدلا من التركيز على هدف إرضاء الموظفين وتحفيزهم في حد ذاته.

المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي-منهجية لتنفيذ استراتيجية العمل وإدارة التغيير:-

تميزت بداية المرحلة الثالثة برؤى تم استقاؤها من كتابات عدد من الكتاب بدؤوا يدركون جيدا دور التسويق الداخلي كأداة لتطبيق استراتيجية العمل، كان الكاتب **Winter** أحد الأوائل الذين نشروا الدور الفذ للتسويق الداخلي كأسلوب لإدارة الموظفين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أكد على هذا الدور من خلال الكلمات الآتية:

" إن تنظيم مهارات الموظفين وتعليمهم وتحفيزهم تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية هي العملية التي يفهم ويدرك من خلالها الموظفون قيمة برنامج المؤسسة ودورهم فيه أيضا".

يبدو أنّ هذا التأكيد قد غرس المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي كآلية تطبيق لاستراتيجية العمل، وقد ساعد تطور مفهوم التسويق الداخلي كآلية تطبيق لاستراتيجية العمل في تعزيز الاعتقاد في قدراته كآلية تكامل بين أقسام وظيفية متعددة داخل المؤسسة، على سبيل المثال يرى **George** أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارة الموارد البشرية للمؤسسات "كعملية إدارية شاملة لتكامل الوظائف المتعددة عبر الأقسام الوظيفية المختلفة"، وتم التعبير عن وجهة النظر هذه بتأكيد أكثر بواسطة **Glassman** و **McAfee** الذين أكدوا على دور التسويق الداخلي في تكامل قسمي التسويق والموارد البشرية إلى المدى الذي يصبح فيه موظفو الموارد البشرية موردا من موارد قسم التسويق.

في هذه المرحلة أصبح دور التسويق الداخلي كأداة ومنهجية تطبيق لاستراتيجية العمل أكثر وضوحا، في البداية ظهرت وجهة النظر هذه في سياق مجال تقديم الخدمات، وبعد ذلك تم تعميم هذه النظرة على جميع أنواع استراتيجيات التسويق وكان ذلك من خلال كتابات **Morgan** و **piercy** الذين أوضحوا إمكانية تطبيق أدوات التسويق الخارجي وأساليبه داخل المؤسسات.

وبشكل عام؛ تبدو جميع هذه المناهج قائمة على مرجعية التسليم بالحاجة إلى التغلب على التعارض بين المهام الداخلية والحاجة إلى تحقيق تواصل داخلي أفضل من أجل تطبيق أكثر فاعلية لأية استراتيجية محددة. أدت هذه

الفصل الأول:.....الإطار النظري للتسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية

التوسعات التي طرأت على مفهوم التسويق الداخلي إلى إستخدامه كأداة عامة لتطبيق أية استراتيجية مؤسسية سواء أكانت داخلية أم خارجية، وفي الوقت المناسب أصبح ينظر إلى التسويق الداخلي كآلية لتقليل التعارض بين الأقسام والمهام الداخلية لأية مؤسسة وللتغلب على مقاومة التغيير، أدى هذا بدوره إلى توسيع نطاق تطبيقات التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المؤسسات ولا يقتصر على المؤسسات الخدمية فحسب، على سبيل المثال يطبق **Fors Harrell** مفهوم التسويق الداخلي على المؤسسات الصناعية ويقترح كل من **Ahmed** و **Rafik** أن يتم تطبيق التسويق الداخلي كمنهج لتطبيق إدارة التغيير يناسب الكثير من المجالات. ترجح مناقشة المرحلة الثالثة أن مدى نشاط التسويق الداخلي قد أصبح أشمل من مجرد تحفيز الموظفين لتبني ثقافة إرضاء العملاء، مثلاً؛ يمكن استخدام هذا النشاط في تحفيز الموظفين غير المتعاملين مع العملاء على السلوك الذي يعزز من جودة الخدمة المقدمة إلى العملاء النهائيين.

ويمكننا تلخيص المراحل السابقة لتطور مفهوم التسويق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01): التطور التاريخي لمفهوم التسويق الداخلي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	مجال التطبيق
- المؤسسات الخدمية.	- المؤسسات الخدمية.	- كل أنواع المؤسسات.	مجال التطبيق
- على الموظف.	- على العميل.	- على كل الاستراتيجيات في المؤسسة.	التركيز
- تحقيق رضا الموظف.	- تحقيق رضا العميل	- تحقيق رضا الموظف والعميل معا. - تقليص التزاغ بين الوظائف. - تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة.	الهدف
- موظفي خدمة العملاء	- موظفي خدمة العملاء + موظفي الخدمات الداخلية	- كل الموظفين والوظائف في المؤسسة.	المستهدفون داخل المؤسسة
- التحفيز	- منهج شبيه بالتسويق في إدارة الموظفين.	- منهج شبيه بالتسويق في إدارة الموظفين والوظائف.	الوسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال ما سبق

المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي، أهميته، وأهدافه

أولاً: خصائص التسويق الداخلي:

يتميز التسويق الداخلي بمجموعة متنوعة وكبيرة من الخصائص أهمها:¹

¹ سعيد شعبان حامد: أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، كلية التجارة جامعة الأزهر، ص 07، 08.

متوفر على الرابط: faculty.ksu.edu.sa/72461/DocLib13/20%الداخلي.doc.

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2016/12/22

- 1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء والصدقة؛ يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
 - 2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة: من خلال مايلي:
 - أ- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛
 - ب- التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.كما يمكن تلخيص النقاط الأساسية للتسويق الداخلي بمايلي:¹
 - 1- التسويق الداخلي عموما ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية؛
 - 2- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تنظيمي للنشاط التسويقي الخارجي؛
 - 3- الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛
 - 4- هنالك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية؛
 - 5- هنالك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي؛
 - 6- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على النتائج الجيدة؛
 - 7- التسويقي الداخلي تطوري، بمعنى أنه يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف؛
 - 8- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الابتكار.
- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الإلتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة الموظفين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- ثانيا: أهمية التسويق الداخلي:

- يكتسي التسويق الداخلي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والموظف معا سواء على المدى القريب أو البعيد ومن بين النقاط التي تتجلى من خلالها هذه الأهمية مايلي:²
- 1- بالنسبة للمؤسسة: يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقا من ثلاثة محاور:

¹- تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 311، 312.

²- محجوي محمد الأخضر: مرجع سابق، ص 16، 17، 18.

أ- إدارة التغيير: قد تعتمد المؤسسة على إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة. بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضا ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في قبول وإنجاح هذه التغييرات .

ب- بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان (*R.Norman*)، تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) في نظام إدارة مؤسسة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف:

- ✓ التموقع الاستراتيجي؛
- ✓ دخول السوق بفاعلية؛
- ✓ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف؛
- ✓ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المؤسسة لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع الموظفون هم سفراء محتملون للمؤسسة.

ت- إستراتيجية المؤسسة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

أ- تحقيق الرضا لدى الموظفين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى الموظفين، فبالبحث عن حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل على تلبيةها هو أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين.

ب- تطوير وتحسين مستوى أداء الموظف: يعتبر الموظف أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

ت- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الموظف لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالإنتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للموظف.

ث- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعورا لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والموظفين، وبالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

ثالثا: أهداف التسويق الداخلي:

حسب *Payne* و *Helman* يهدف التسويق الداخلي إلى: ¹

1- زيادة التنسيق بين الوظائف وتقليص الصراع: من بين أهداف التسويق الداخلي تقليص الصراع بين الوظائف وجعل المؤسسة أكثر تكاملا.

2- التسويق الداخلي غالبا يشكل جزءا من مبادرات الجودة والخدمة: بهدف الوصول إلى أن الجميع في المؤسسة موجه نحو نفس الاتجاه؛ من أجل تحسين الإدراك لدى الزبائن الداخليين والخارجيين وتعزيز روح الفريق داخل وحدات العمل في المؤسسة .

3- زيادة وتشجيع الابتكار: يهدف التسويق الداخلي في بعض المؤسسات إلى الوصول إلى درجة أعلى من الابتكار؛ وذلك استجابة لقصر دورة حياة المنتجات، حيث أصبح التسويق الداخلي يستخدم لتوليد إستجابة أكبر في كل مستوى من المستويات، وفي التسويق الداخلي فإن تعزيز الريادة في الابتكار ينطوي على تمكين جميع الموظفين من أجل المساهمة في ذلك، ومن أجل هذا قد يستخدم التسويق الداخلي من أجل تسويق التكنولوجيا الجديدة داخليا، وتسويق الصورة الجديدة للمؤسسة، وتغيير روح الجماعة في المؤسسة، و التعريف بالقضايا الاستراتيجية في السوق.

كما يهدف التسويق الداخلي إلى: ¹

¹ Deborah Helman, Adrian Payne : op cit, p06.

- 1- زيادة الجهود التي تجعل الموظف مستعداً للعمل أكثر من أجل المؤسسة؛
- 2- زيادة ارتباط الموظفين بالمؤسسة؛
- 3- زيادة إشراك الموظفين في المؤسسة؛
- 4- زيادة التحفيز لدى الموظفين؛
- 5- زيادة الرضا الوظيفي.

المطلب الثالث: إرتباط التسويق الداخلي بمفاهيم إدارية أخرى

أولاً: العلاقة بين إدارتي التسويق و الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي يهتم بها التسويق الداخلي؛ هي في جوهرها تشكل اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الكثير من الجدل حول حدود أنشطة كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية وطبيعة العلاقة بينهما. بشأن العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية فإن **Berry** ينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين و الاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين وبنفس الدقة تعريف و تحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أن العاملين ليسوا جميعاً في نفس الاتجاه، حيث أن قسماً منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته، لذلك بإمكان مسؤولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل، لأنه توجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين وإشباع رغبات وحاجات الزبائن.² وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يعتمد بالدرجة الأساس على عملية التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية ويعتبران المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي.³

أما **George** فذهب إلى أبعد من ذلك حين قال: " لقد حان الوقت لاستبدال قسم الموظفين في المؤسسات الخدمية بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين." ⁴

¹ **Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, Ravneet Kaur** : The link between internal marketing and human resource management, Arth Prabandh: a journal of economics and management, vol 1,issue2, May2012, p63

² **حميد عبد النبي الطائي**: قياس تقييمات و إجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة العاملين (دراسة حالة عمان)،

ص 153، متوفر على الرابط: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006261.pdf>

تم الاطلاع عليه بتاريخ: 2017-01-02

³ **حميد عبد النبي الطائي**: المرجع نفسه، ص 153.

⁴ **Pervais Ahmed, Mohammed Rafik** : Op cit. p59.

و يؤكد الكثير من كتاب التسويق على أن التسويق الداخلي ليس كإدارة الموارد البشرية فهو يطبق نفس مبادئ التسويق ولكن على الأفراد العاملين وهذا ما لا تفعله إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يجب أن تكون هناك محاولات مستمرة لتغيير اللغة التنظيمية بالشكل الذي يمكن من إرساء قواعد وأسس مفاهيم التسويق الداخلي، وأن نقطة البداية و الإنطلاق للشروع في ذلك تتمثل في تطبيق مفهوم قطاعية السوق على التنظيم الداخلي للموظفين.¹

أما **Carson و Gilmore** فقد وضعوا المزيد من الترابط بين الموارد البشرية والتسويق والسلوك التنظيمي من خلال تحديد ست 6 مكونات أو أنشطة للتسويق الداخلي هي:²

- 1- التسويق الداخلي والخارجي مترابطان فيما بينهما؛
 - 2- تطبيق المزيج التسويقي على العملاء الداخليين؛
 - 3- استخدام التدريب والتسويق و طرق الاتصالات الداخلية لإدماج وإلزام الموظفين بأدوارهم في المؤسسة؛
 - 4- مشاركة وتمكين الموظفين بخصوص علاقاتهم مع العملاء الخارجيين؛
 - 5- تطوير و زيادة التنسيق بين الوظائف؛
 - 6- دمج مسؤولية التسويق الداخلي عبر الوظائف.
- حيث أكدوا على ضرورة كسر الأفراد لصوامعهم الوظيفية والعمل معا لتطوير تطبيق أنشطة التسويق الداخلي، إضافة إلى تأثير آخر و هو ضرورة إدماج الموظفين في أدوارهم داخل المؤسسة.
- من خلال ما سبق تتضح ضرورة التنسيق بين إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد **Ahmed و Rafik** ويقترحان مجموعة من الطرق للتنسيق بين مهام قسم التسويق وقسم الموارد البشرية هي:³

- 1- إرسال ممثلين عن قسم الموارد البشرية في لجان التسويق والعكس؛
- 2- تأسيس أدوار التواصل بين الأقسام، أي تعيين موظفين في أقسام يتمثل دورها في التواصل مع الأقسام الأخرى فيما يتعلق بالإجراءات أو السياسات التي قد تؤثر على كل قسم من هذه الأقسام؛
- 3- إضافة وحدة إدارية داخل قسم التسويق مع استباق قسم الإداريين في الوقت نفسه أو دمج قسم شؤون الموظفين مع قسم التسويق؛
- 4- إتاحة نظم مشاركة المعلومات بين جميع الأقسام، حيث تزيد هذه النظم من سرعة تناقل المعلومات بين الأقسام المختلفة وتساعد في بناء الثقة و بالتالي تقليل أسباب التضارب بين الأقسام؛
- 5- تكوين فرق عمل مختلطة المهام، فقد تم التأكد من أن فرق العمل المختلطة المهام هي أكثر أساليب التنسيق بين الإدارات نجاحا، غير أنه يجب على تلك الفرق أن تتسم بتركيز و يجب أن يحظى تكوين الفرق باهتمام كبير من أجل تحقيق النجاح؛

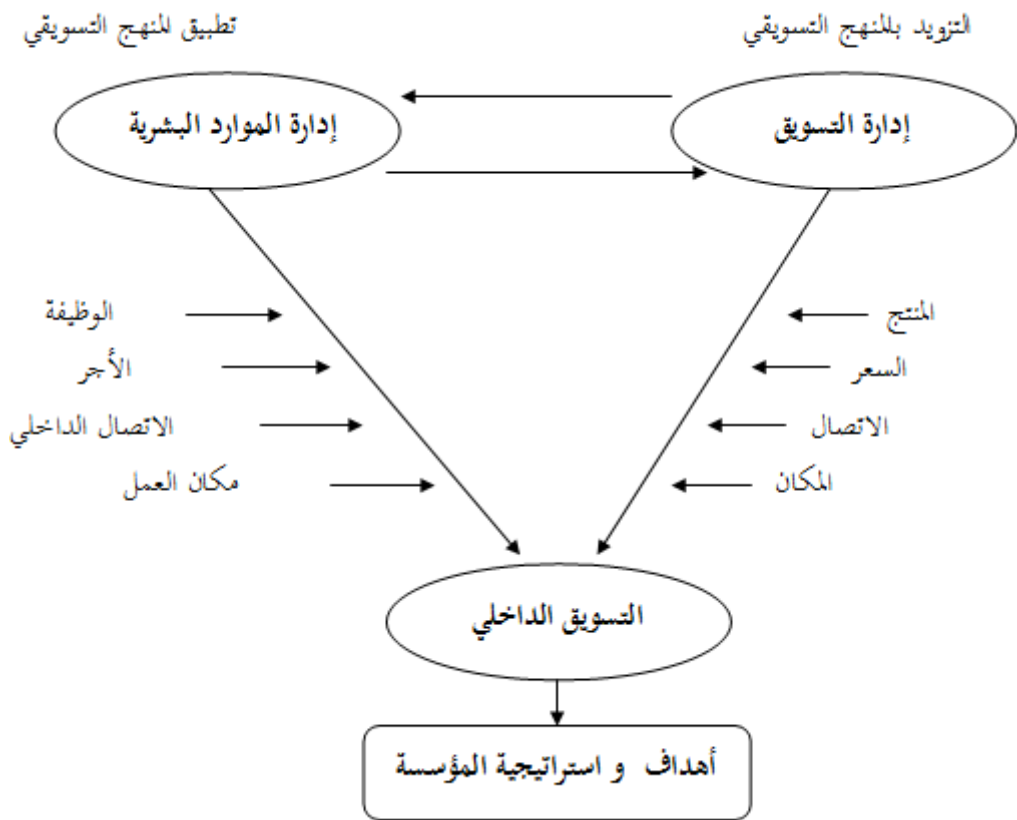
¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا: ، مرجع سابق، ص 175

² **Michael Dunmore:** Inside-out marketing; how to create an internal marketing stratigey, Kogan Page, London, UK, 1st published, 2002, p 9,10.

³ - **Pervais Ahmed, Mohammed Rafik :** Op Cit, P62.

6- وضع مصفوفة للهيكل الوظيفية البنينة لزيادة التواصل لتبادل المعلومات داخل أقسام المؤسسة. من خلال ما سبق يمكن تلخيص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01): العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال ما سبق.

ثانيا:العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

كما سبق وأن أشرنا فإن أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي كان كجزء من برامج إدارة الجودة الشاملة. وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها: " الطريقة المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي خطط لها مسبقا، كما أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع على

السلوكيات الجيدة وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث هذه المشكلات وتجعل منعها أمرا ممكنا.¹

وتقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ يمكن إبرازها فيما يلي:²

1- التركيز على العميل: تنطلق فكرة التركيز على العميل من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة زبون أو عميل في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين فقط، ولكن يتسع المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في المؤسسة.

2- التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائما فرصا للتحسين يجب استغلالها.

3- التعاون الجماعي بدل المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلا من المنافسة بينهم، ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والموظفين من خلال نظام المكافآت والحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فاعلة للتحسين المستمر.

4- التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: إن التركيز على العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجابا على روحه المعنوية يعد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة.

5- الوقاية بدل من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها لتجنب الوقوع في هذه الانحرافات.

6- المشاركة الكاملة: مشاركة كل فرد في العمل الجماعي تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، فالعمل الجماعي أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها؛ من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية.

¹ - أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة، السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013، ص35.

² - أحمد بن عيشاوي: المرجع نفسه، ص35، 36.

7- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق: وتكون القرارات مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات أو افتراضات مبنية على آراء شخصية، فنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي.

8- نظام المعلومات والاتصال: يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها إدارة الجودة الشاملة، فهو الوسيلة المهمة القادرة على تعديل الاتجاهات وتغييرها من أجل إنجاح مسعى إدارة الجودة الشاملة.

و تطلق منهجية إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري " الزبون الداخلي" للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز إلى حد كبير على ضرورة استثماره بشكل جيد، من خلال زرع الولاء والانتماء لديه تجاه المؤسسة، وجعله جزءا منها، فتعزيز العلاقة معه بشكل دائم، وتحسينها باستمرار جانب مهم جدا في هذه المنهجية، التي ترى أن العنصر البشري هو أعلى ما تملكه المؤسسة، فهو الذي سيطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وهو المسؤول عن تحقيق الجودة ورضا العملاء، وهو الذي سيباشر عمليات التحسين المستمرة.¹

وهذا فإن نجاح برنامج الجودة يتوقف على الشراكة بين الموظفين والمؤسسة، ويعمل التسويق الداخلي على الحصول على الجودة عن طريق الاهتمام بالآتي:²

1- جودة إجراءات العمل: يضطلع التسويق الداخلي بدور في فحص أنشطة العمل وضمان فاعلية الإجراءات لتحقيق أكبر قدر من متطلبات العميل، يقوم التسويق الداخلي بذلك عبر فحص سير العمل ومراعاة كافة الأهداف وتقييمها وتنظيمها إلى أهداف إستراتيجية، ثم بعد ذلك عبر الإخطار بإجراءات العمل والإعلام عن كيفية سيرها، فعن طريق رفع الوعي بالأهداف والوظيفة، يعمل التسويق الداخلي على تحسين الجودة التشغيلية لإجراءات سير العمل.

2- جودة الهيكل الأساسي: يعمل التسويق الداخلي على تقييم جودة الهياكل الداخلية وكذلك الموارد والأنشطة الداخلية، إذ يفحص مدى جودة إدارة واتساق تلك العمليات والأنشطة.

3- جودة التفاعل: يعمل التسويق الداخلي على تقييم وتحسين جودة تبادل المعلومات وكذلك الحال فيما يتعلق بالجانب المالي والاجتماعي، وكنتيجة مباشرة لارتفاع درجة جودة عمليات التبادل، فإن العلاقات الداخلية يمكن أن تتحسن وأن يتم تنظيمها على نحو أكثر فاعلية لبلوغ الأهداف المرجوة.

4- جودة بيئة العمل: يعمل التسويق الداخلي على تقييم العلاقة بين أطراف العمل والتفاعل بينهما، وكذلك أثر البيئة التي يحدث فيها كل ذلك، ذلك أن جودة بيئة العمل هي التي تحدد مقدار تعاون الأفراد وكيف يعملون، ويمكن وصف المناخ المؤسسي على أنه نتاج ثقافة مؤسسية ويمكن وصف حقيقته وفق أبعاد معينة مثل مستوى

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج: إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، ط1، 2014، ص248.

² Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : Op Cit, P 114,115.

الاستقلالية في مقابل الاعتماد المتبادل، والتضارب بين أقسام العمل في مقابل التعاون والتوقعات التبادلية والتواصل والثقة والالتزام والتبادل بين أطراف العمل.

5- جودة أفراد العمل: يعمل التسويق الداخلي على تقييم قدرات و كفاءات أفراد العمل كما يحدد الثغرات التي ينبغي علاجها لتحقيق الاستراتيجيات، كما يعمل على قياس الكفاءة والخبرة والمهارة المهنية والعلاقات الداخلية ومستوى الحماس والاتجاهات الضرورية لتطبيق فلسفة الجودة بالمؤسسة، يبحث التسويق الداخلي في ذلك كله ويصوغ الخطط للخروج بنتائج مرضية.

6- جودة الخطط: يقوم التسويق الداخلي بفحص الاستراتيجيات ويساعد في ترجمتها إلى خطط تكتيكية جاهزة للتطبيق، وفي عملية الترجمة يهتم التسويق الداخلي بالمكاسب التي يمكن أن يجنيها الأفراد من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات سواء على المدى القصير أو الطويل، وبعد ذلك يضع استراتيجيات تسويق داخلي مناسبة للبحث على المشاركة.

ويترب على التعاون والتكامل بين النقاط السالفة الذكر جودة المنتج.

7- جودة المنتج: وهو ما يتلقاه العملاء، فمن جودة المنتج (سلعة أو خدمة) يأتي رضا العملاء وهو السبب الرئيسي وراء العمل ببرنامج إدارة الجودة الشاملة أو جهد آخر، ففلسفة التسويق الداخلي تعمل على بناء علاقة تبادلية بين الجودة والتسويق الخارجي، وذلك بإجراء عمليات تبادل مناسبة وإقامة علاقات فيما بين الموظفين، وتستطيع المؤسسات باستخدام التسويق الداخلي أن تبرز وجهة نظر العميل بعملية الجودة، ويساعد التسويق الداخلي في عمل تداخل في الوظائف والأدوار داخل وخارج المؤسسة في فرق عمل.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي، تطبيقات التسويق الداخلي، متطلبات

و عوائق تطبيق التسويق الداخلي

إذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين، من هنا يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعد زبونا، ولأن التسويق الداخلي ينظر من المنظور الذي يعتبر موظفي المؤسسة هم أيضا زبائن للمؤسسة؛ فإنه مثله مثل التسويق التقليدي أساسه هو المزيج التسويقي وله تطبيقات تختص به، و للتسويق الداخلي ممارسات لكنها موجهة للزبون الداخلي، وكأي منهج أو فلسفة إدارية له عوائق ومتطلبات لتطبيقه.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي

أولا: المنتج

حسب **Berry** فإن الموظفون هم مستهلكون والوظائف عبارة عن منتجات¹، فالإستجابة للسوق الداخلي تتطلب تصميم وظائف بمثابة منتجات داخلية تلي حاجات الموظفين.² حيث تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات.³

وحسب **Ahmed** و**Rafik** فإن المنتج الداخلي له ثلاث مستويات هي:⁴

1- المستوى الاستراتيجي: قد يشير إلى استراتيجيات التسويق؛ أي ما يتم بيعه هو القيم والسلوكيات اللازمة لتفعيل خطة العمل.

2- المستوى التكتيكي: فقد يشمل المنتج على معايير أداء جديدة وطرق حديثة للتعامل مع العملاء، ويمكن استخدام المنتج أيضا للإشارة إلى الخدمات والدورات التدريبية المقدمة بواسطة إدارة الموارد البشرية.

3- مستوى الجوهر: أما على مستوى فيعد المنتج هو الوظيفة.

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 والاشترك 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.

ثانيا: السعر (التسعير الداخلي)

يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث أن التسويق الداخلي يمكن المؤسسة من:

1- جذب أفضل الموظفين والإحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم،

¹ Teena Mishra, Shalini Sinha : Op cit, p 675 .

² Abdolmajid Moslih and others: Op cit, p 1059.

³ سلوى محمود محمود مطاحن: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2009، ص20.

⁴ Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : Op Cit, P28.

2- سعي المؤسسة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسّن من سياسات العمل وظروفه، لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردین الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين)، ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للآخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بطريقة غير مباشرة؛ من خلال تقييم عوائد الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين (الموردون الداخليون والزبائن الداخليون)، كما ترتبط سياسة التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين، ففي الوقت الذي نتكلم عن مرونة السعر في التسويق الخارجي؛ فإن إدارة معدلات الأجور مقارنة بالموظفين الآخرين يقابله في التسويق الداخلي، كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية، وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية؛ حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة.¹

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.²

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.³

ثالثا: الترويج (الاتصال الداخلي)

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.¹

¹ - جوهرة أقطي: مرجع سابق، ص 94، 95.

² - Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : Op Cit , P28.

³ - Teena Mishra, Shalini Sinha : Op cit, p 677 .

هذا 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، على سبيل المثال قد يتم الإهتمام بالسياسات الجديدة والدورات التدريبية من خلال تعميمها وإذاعتها في المؤسسة عن طريق نشرها في المجالات الخاصة بالمؤسسة أو على لوحات الإعلان في المؤسسة، ويجب اتباع هذا بإعداد نقاط تواصل ونشرات مطبوعة وكتيبات تشتمل على معلومات مفصلة، ويحتوي الترويج الداخلي على:²

1- البيع الشخصي: حيث يمكن أن تزيد فاعلية عروض البيع وجها لوجه للأفراد والمجموعات عن فاعليتها في السوق الخارجية لأن القائم بالعرض وهو المدير أو المشرف لديه سلطة ضمنية تدعم ما يقوله، وهو ما يؤكد الحقيقة القائلة بأن الاتصال وجها لوجه يشتمل على تأثير أكبر من طرق الاتصال الأخرى.

2- الحوافز: من الواضح من مفهوم معاملة الموظف كعميل أنه يجب توفير بعض المزايا للموظفين من أجل تغيير سلوكهم، ويعد استخدام الحوافز التشجيعية كالعلاوات والمكافآت وبرامج التقدير وسحوبات الجوائز والمنافسات الموجهة إلى موظفي التعامل المباشر مع العملاء في المجال الخدمي؛ من الاستخدامات الشائعة، ويمكن استخدام الحوافز للتغلب على معارضة التغيير قصيرة المدى أو لتحفيز الموظفين على التوجه باستمرار إلى السلوك المناسب للتعامل مع العميل أو لزيادة الإنتاجية.

3- الإعلان: نادراً ما يتم استخدام إعلانات وسائل الإعلام المختلفة كالصحف والقنوات التلفزيونية للتواصل مع الموظفين بغرض تحفيزهم، لكن يتم استخدام الإعلانات فقط في ظروف خاصة مثل الإضرابات حيث تكون وسائل التواصل العادية في العمل غير فعالة، وترجع ندرة استخدام الإعلانات إلى التكلفة الباهضة التي تكلفها هذه الوسائل ولأنها لا تستهدف إلا موظفي مؤسسة معينة، مع ذلك يجب أن تهتم المؤسسات بالصورة التي تعرضها لنفسها وللموظفيها في الإعلانات التي تستهدف جذب المزيد من العملاء الخارجيين حيث إن هذه الإعلانات قد يراها موظفوها أيضاً، ويمكن الاستفادة من احتمالية رؤية الموظفين لإعلانات المؤسسة من خلال إظهار الموظفين بصفات إيجابية تعمل وفقاً لمنهج التركيز على العميل فيحرصون بعد ذلك على التحلي بهذه الصفات.

4- المواقع الداخلية: المواقع الداخلية تحسن وتطور المعرفة لدى الموظفين حول المنتجات والخدمات، فالمواقع الداخلية تشجع الموظفين للقيام بعمل أفضل، فالتكنولوجيا تتطور يوم بعد يوم، وهي طريقة سريعة لنقل المعلومة من مكان إلى آخر.³

¹ Teena Mishra, Shalini Sinha : ibid, p 677 .

² Pervais Ahmed, Mohammed Rafik :Op cit, P 30,31 .

³ Teena Mishra, Shalini Sinha : OP CIT , p 677 .

رابعاً: التوزيع (المكان)

حسب *Rafik و Ahmed* يشير التوزيع إلى مكان وقنوات توصيل المنتجات إلى العملاء، أي الطرف الوسيط بين المنتج والعميل، وفي سياق الموارد إدارة الموارد البشرية قد يعني 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.¹

إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، يمكن إضافة ثلاث عناصر مرتبطة بتسويق الخدمات أو المزيج التسويقي الموسع وهي الأفراد أو المشاركون، العمليات، والدليل المادي، وهي امتداد للمزيج التسويقي التقليدي، وهو ما يمكن توضيحه حسب *Rafik و Ahmed* كمايلي:

خامساً: الدليل المادي

يشير الدليل المادي، إلى البيئة أو المكان الذي يتم فيه تسليم المنتج و في مجال التسويق الداخلي يمكن تصنيف الدليل المادي إما كدليل مادي جوهري أو دليل مادي سطحي، ويشير الدليل المادي السطحي إلى الإشارات الملموسة التي تبرهن على أن المنتج قد تم تسليمه ومن أمثلة الدليل السطحي أشياء كالمذكرات وكتيبات الإرشادات وكتيبات التدريب وما شابه ذلك، ومن جهة أخرى يتمثل الدليل المادي الجوهري في بيئة تقديم المنتج .

سادساً: العمليات

تشير عملية تقديم الخدمة إلى كيفية استلام العميل فعلياً للمنتج، وفي سياق التسويق الداخلي، قد يتم تدعيم ثقافة الاهتمام بالعملاء لدى الموظفين من خلال تدريبهم أو إعادة تدريبهم وقد تكون التغييرات الهيكلية كإنشاء فرق تحسين الجودة ضرورية أيضاً، وقد يشير أيضاً إلى ما إذا كانت السياسات الجديدة التي تم تقديمها عبر المفاوضات مع اتحادات أو نقابات العمال أم تم فرضها من جانب واحد، وفي مجال الاتصالات قد تشير عملية تقديم الخدمة إلى طريقة التقديم كاستخدام النشرات المطبوعة بشكل دوري أو مقاطع الفيديو أو عبر السلسلة الرأسية للمديرين التنفيذيين أنفسهم من أجل توصيل التغييرات.

سابعاً: المشاركون

¹ Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : Op cit, P34.

يتمثل المشاركون في الأشخاص المشتركين في تسليم المنتج أو استلامه من جانب العملاء والذين قد يكون لهم تأثير على تكوين انطباعات العميل، وفي سياق المؤسسة فإنه يلزم تكليف شخص من المستوى الإداري المناسب بمهام التواصل إذا أُريد تحقيق أهداف التطبيق بمنتهى الفاعلية، لهذا فإن مجال التسويق الداخلي يلعب مصدر برامج التسويق الداخلي دورا كبيرا في مدى فاعليتها، بشكل عام يميل الموظفون إلى التأثر برؤسائهم المباشرين ومن بين النتائج الواضحة لهذا الأمر قلة فاعلية الاتصالات بين الأقسام أو المهام المتعددة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود سلطة مباشرة لتعزيز تنفيذ الموظفين لبرامج التسويق الداخلي.

المطلب الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي

إنّ من الطرق الموصى بها للتسويق الداخلي ووسائل التخطيط لمساعدة المديرين في قراراتهم هي في غاية الأهمية، إلا أنه لا يوجد منهجية محددة لتلبية جميع متطلبات التسويق الداخلي، لكن من الممكن تطوير إطار عملي للتسويق الداخلي في هذه المرحلة من خلال خطة عملية تتألف من المراحل التالية:¹

1- تحديد السوق: يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا ما يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الإتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

2- بحوث السوق: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية ويجب أن تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشمل على:

أ- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية ؛

ب- مستويات الرضا الوظيفي ؛

ت- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم ؛

ث- حاجات ورغبات العاملين.

¹ - هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص 389 إلى 391.

3- تجزئة السوق: تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة و ملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالإعتماد على نتائج البحوث السوقية لكنها قد تشتمل على سبيل المثال؛ المستوى في الهيكل التنظيمي، إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل إرتباطا (إتلافا)، إن التسويق الداخلي يمكن النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.

يوجد أربع مداخل أساسية لتقسيم مجتمع موظفي المؤسسة إلى قطاعات هي: ¹

أ- التقسيم الجغرافي: يعتبر هذا المدخل من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات، ويفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى، ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للشركات التي تملك فروعاً أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

ب- التقسيم الديموغرافي: ويعتبر أيضاً من أقدم المداخل في تقسيم سوق المستهلك إلى قطاعات، ومن الخصائص الديموغرافية التي يتم التقسيم على أساسها: السن، والجنس، والديانة، والدخل.

ت- التقسيم السيكولوجي (النفسي): يستخدم هذا المدخل بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، و القيم والاتجاهات والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه، كما يركز أيضاً على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته، وهذا ما يطلق عليه نمط الحياة التي يعيشها الفرد.

ث- التقسيم السلوكي: يقوم هذا التقسيم على افتراض مؤداه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، فالعميل الذي قام بالشراء أكثر من مرة خلال الفترات السابقة، يكون هو ذلك العميل الأكثر احتمالاً لتكرار الشراء منه مستقبلاً، والعكس صحيح، كما يساعد التعرف على سلوك المستهلك في تفعيل دور الاتصالات التسويقية المتكاملة في تغيير هذا السلوك بالشكل الذي يتوافق مع مصلحة المؤسسة، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم الموظفين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي؛ وبصفة خاصة عند القيام بتحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها.

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا: مرجع سابق، ص173، إلى 175

- 4- **التطبيق التسويقي:** هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين هي من بعض الطرق المتاحة.
- 5- **الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة؛ الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.
- 6- **التوجه السوقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث: عوائق ومتطلبات التسويق الداخلي

أولاً: عوائق تطبيق التسويق الداخلي

كأي استراتيجية أو منهج في أي مؤسسة اقتصادية يلاقي التسويق الداخلي مجموعة من العقبات في طريق تطبيقه أهمها:¹

- 1- **مقاومة التغيير:** تعاني الكثير من المؤسسات من "مقاومة التغيير" في مختلف مراحل حياتها، و في الكثير من الحالات يحدث هذا بسبب عدم رغبة الإدارة والموظفين في تقدير الأفكار الجديدة، فالمسؤولون الرئيسيون قد يشعرون بأن قوتهم يمكن أن تتلاشى وكذلك الخوف العام من المجهول والقلق بشأن الأمن الوظيفي أو الترقية في المستقبل، إضافة إلى هذا فإن الكثير من مديري مقاومة التغيير يركزون على حماية المصالح المكتسبة التي اكتسبها

¹ **Audrey Gilmore:** Managerial interactions of internal marketing, from: Richard J. Varey, Barbara R.Lewis: internal marketing: directions for management, routledge, London and new York , 2002, p 78 ,79, 80.

من خلال بناء أقسام وفرق حولهم ويرغبون في المحافظة على هذه القوة، في الكثير من المؤسسات قد يوجد عدد من المسيرين الذين يشعرون بهذا ويفعلون أي شيء للمحافظة على الهيكل التنظيمي التقليدي.

2- الصراع بين الوظائف: كبار المسيرين عادة لديهم افتراضات خاطئة حول ثقافة مؤسستهم، وذلك لكونهم قد يكونون على جهل بالمشاكل والقضايا التي تعيق الإنجاز المثمر للتعاون والتكامل، ففي الكثير من المؤسسات تكون الصراعات بين الوظائف عندما تفشل واحدة من الوظائف في الاعتراف بأن وجهة نظر الوظائف الأخرى لديها أولويات ونقاط تركيز مختلفة وتنظر إلى الأمور باختلاف؛ على سبيل المثال رؤية قسم التسويق لقسم الموارد البشرية، قسم الإنتاج، وقسم المالية داخل المؤسسة تكون مختلفة عن الرؤية الخاصة بكل قسم لقسمه. بالموازاة هذه الأقسام المختلفة تكون لديها رؤى مختلفة عن وظيفة التسويق؛ فمثلا مدراء التسويق قد يركزون اهتمامهم على زيادة المبيعات، بعرض مجموعة من المنتجات، إذن المؤسسات المنظمة وظيفيا قد تعمل وظائفها في الواقع ضد بعضها؛ والنتيجة ستكون الأداء غير الفعال لكل منها.

3- الصراع الداخلي في الوظيفة الواحدة: يحدث الصراع داخل الوظيفة الواحدة عندما تكون الأهداف التنظيمية والوظيفية مختلفة كثيرا من حيث الأفراد والأهداف الشخصية، يحدث لأن الأفراد لديهم أهداف مختلفة، رغبات وطموحات، وتكون مغمورة في مجالات تفاعل إجتماعية مختلفة تؤثر على مواقفهم العامة وسلوكهم، هذا الصراع غالبا ما يحدث عندما يكون عدد قليل من الترقيات الداخلية ولكن لعدد كبير من الأفراد، وبالتالي قد يصبح الزملاء جد تنافسيون في الأنشطة المتعلقة بعملهم، هذا الصراع عادة يؤدي إلى ممارسات سرية، على سبيل المثال تجنب التفاعل حتى لا يكون تبادل للأفكار، أو مخططات العمل أو المبادرات بين الزملاء، وكذلك لتقييد المعلومات، فالتملك لكل ما يتعلق بالعمل يؤدي إلى ضعف الاتصال و في عدم السماح للآخرين بمعرفة نظرة عامة في أي مجال من العمل مثل التطورات الجديدة أو المبادرات.

4- ضعف المسؤولية لدى الأفراد: ضعف المسؤولية لدى الأفراد في المؤسسة يتجلى عندما يكون العمل مطلوب لكن المسيرين غير قادرين أو راغبين في اتخاذ إجراءات حاسمة أو اتخاذ قرارات جديدة، فالمشكلة تكمن في إيجاد أفراد لتنفيذ الخطط بشكل فعال في المؤسسات، و يحتاج الأفراد إلى معرفة لماذا وكيف يتواصلون على جميع المستويات؛ مع زملائهم، مع المشرفين عليهم، ومع مرؤوسيه؛ يكون لديهم فهم واضح لما يناسبهم، وفهم واجباتهم ومسؤولياتهم، و في الواقع المسيرين الذين سيشاركون في تنفيذ الأنشطة الجديدة يحتاجون إلى أن يكونوا مشاركين في تصميم خطط العمل التي تنص صراحة على تخصيص الأنشطة الواجبة في كل مرحلة من التنفيذ.

ثانيا: متطلبات التسويق الداخلي

- أشار **Berry** و **Parasuraman** إلى إمكانية تحقيق الممارسة الفعالة للتسويق الداخلي من خلال القيام بمايلي:¹
- 1- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور و الحوافز المادية التي تُبقي عليهم في وظائفهم، وتمكّن في نفس الوقت من استقطاب واختيار الأفضل دائماً؛
 - 2- تزويد الأفراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكّنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها؛
 - 3- تجهيز الأفراد، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل؛
 - 4- تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد؛
 - 5- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت أو وأد عمليات الابتكار والمبادرة من الموظفين قبل أن تبدأ؛
 - 6- توفير المقاييس والمكافآت الخاصة بالإنتاج، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.

المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي

من خلال ما تضمنته الدراسات لاحظنا أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه فهناك العديد من العناصر المكونة للتسويق الداخلي التي تتجسد في ممارسات من قبل المؤسسة وكذا الموظفين التي حددتها الدراسات السابقة والتي اختلفت كثيراً فيها وسنتعرض إلى أهمها محاولين التطرق إلى جميع العناصر التي تناولتها كل دراسة والتوقيت الزمني لها.

الجدول رقم (01-02) : ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

الممارسات	الباحث/السنة
	-George 1990
	-Gaplin 1997
	-Davis 2001
	-Daukakis 200
الاتصالات الداخلية، التدريب، فريق العمل، التمكين، نظام المكافآت.	

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا: مرجع سابق ، ص 171 و 172.

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 الطالبة بالاعتماد على: .: *Ahmed Almaro : Op cit, p02*

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

وتسمى كذلك الثقافة الإنسانية و تعرف على أنها " نظام ونسق متكامل من القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحدد ما ينبغي أن يفعله الفرد في المؤسسة التي يعمل بها."¹

و الثقافة التنظيمية تخدم الوظائف التالية:²

- 1- تزود المؤسسة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية؛
- 2- تقوية الالتزام برسالة المؤسسة؛
- 3- دعم وتوضيح معايير السلوك.

إن ثقافة المؤسسة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي معنوية إلى الأعضاء وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل مؤسسة ثقافة خاصة تتميز بها، ولكن نلاحظ 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:³

- 1- الأول: السلوك المباشر وهذا يعين في أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم؛

¹ - علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص 169.

² - كمال الدين حسين علي بابكر: القيادة التحولية والإبداع الإداري، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 104.

³ - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق: تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 347، 348.

2- 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 إلى تحقيق الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينها وبين جميع المستويات الإدارية أي جميع الموظفين فيها. من جهة أخرى فإن المؤسسات التي تمتلك ثقافة ضعيفة، أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة؛ فإن هذه بدورها تؤثر سلبا على التسويق الداخلي للمؤسسة.

ثانيا: عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من أربع عناصر وتمثل في:¹

1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ماهو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...إلخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين...إلخ.

2- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها الموظفون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال ذلك إلتزام المؤسسة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المؤسسة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

4- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد في المؤسسة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من

¹- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2008، ص 312 ، 313.

الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها مايلي:¹

1- الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات؛ فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

2- الثقافة الابتكارية: وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرار ومواجهة التحديات.

3- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين الموظفين فيسود جو الأسرة المتعاونة حيث توفر المؤسسة الثقة، والمساواة، والتعاون، فيكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية:

ترجع أهمية الثقافة التنظيمية إلى دورها المؤثر في كافة أنشطة المؤسسة، حيث تشكل الثقافة التنظيمية ظغوطا على الموظفين بالمؤسسة للمضي قدما في عملية التفكير والتصرف بطريقة تنسجم مع الثقافة السائدة بالمؤسسة، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي:²

1- دليل للإدارة والعاملين يشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها؛

2- إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛

3- تحدد للعاملين بالمؤسسات السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها، وحتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يمتلكونها ومستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات؛

¹ - داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014، ص111، 112.

² - صالح بن سعد المريع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية-دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني-، أطروحة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص47،

- 4- تميز ملامح المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها، خاصة إذا أكدت قيم الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين؛
- 5- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها؛
- 6- تسير مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب؛
- 7- تمنح المؤسسة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل؛
- 8- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمؤسسات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، والمؤسسات التي تكافئ التميز ينضم إليها العاملون المحتهدون؛
- 9- تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وتزيد في قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

المطلب الثاني: الإتصالات الداخلية

أولاً: مفهوم الإتصالات الداخلية

يعتبر الكثير من الباحثين أن الإتصالات الداخلية هي المكون الرئيسي للمفهوم الموسع للتسويق الداخلي؛ ذلك أن التسويق الداخلي يشمل كافة الاتصالات مع أصحاب المصلحة الداخليين.¹ و من بين التعريفات التي قدمت للاتصال مايلي:

- 1- الإتصال هو عملية اجتماعية مستمرة تتضمن تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وهذه المعلومات قد تكون أفكاراً أو مقترحات أو توجيهات أو آراء أو أوامر وغيرها، كما تتضمن هذه العملية تبادل الفهم وذلك باستخدام الحركات والألفاظ المكتوبة وغير المكتوبة والصور والرسوم التوضيحية وغيرها من الرموز المعروفة لدى أطراف الإتصال.²
- 2- كما يعرف الاتصال بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة، حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة.³

¹ Dubravka Sincic, Nina Poloski Vokic: Op cit, p08.

² ريمة خلوط: الإتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة سطيف، الجزائر، العدد15، 2015، ص102.

³ محمد حسين عبد المحسن أبوسنين: أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص26.

وحسب **Ahmed Rafik** فإن الاتصال الجيد يساعد على زيادة الرضا الوظيفي والتنسيق بين الوظائف.¹

من خلال ماسبق يمكن تصنيف الاتصالات الداخلية حسب أطراف الاتصال إلى ثلاثة أنواع :

1- اتصالات الموظفين فيما بينهم؛

2- اتصالات بين الإدارة والموظفين؛

3- التنسيق بين الوظائف.

ومن هذا المنظور يمكن تعريف الاتصالات الداخلية حسب فلسفة التسويق الداخلي على أنها: "مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين الاتصال داخل المؤسسة بين الموظفين فيما بينهم، وبين الإدارة وموظفيها، وبين أقسام المؤسسة من أجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة ككل"

ثانيا: أنواع الاتصالات الداخلية

تنقسم الاتصالات داخل المؤسسة إلى:²

1- **الاتصالات الرسمية:** تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها، وتأخذ

الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية هي:

أ- **الاتصالات الهابطة:** حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

ب- **الاتصالات الصاعدة:** وأغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرون إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى إلى زيادة الإنتاجية.

ت- **الاتصالات الأفقية:** يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المؤسسة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل.

2- **الاتصالات غير الرسمية:** وتتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وتعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية توفيراً للوقت في جمع المعلومات.

ثالثاً: أهداف الاتصالات الداخلية

¹ - Abdolmajid Moslih and others: Op cit, 2013,p 1060.

² - أحمد النواعرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص52.

حسب **Argenti** فإن أهداف الاتصالات الداخلية بترتيب أهميتها هي:¹

- 1- خلق إحساس بأن الموظفين هم أهم أصول المؤسسة؛
- 2- تحسين الروح المعنوية وتعزيز النوايا الحسنة بين الموظفين والإدارة؛
- 3- إعلام الموظفين بالتغييرات الداخلية؛
- 4- شرح مخطط التعويضات والأرباح؛
- 5- زيادة فهم الموظفين للمؤسسة، ومنتجاتها، تنظيمها، أخلاقها، ثقافتها، والبيئة الخارجية؛
- 6- تغيير سلوك الموظفين بحيث يصبحوا أكثر إنتاجية، وموجهون بالجوودة، ومبادرون؛
- 7- زيادة الفهم للقضايا الاجتماعية والصحية الكبرى وتأثيرها عليهم؛
- 8- تشجيع الموظفين للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية.

رابعاً: مقومات الاتصال الفعال

أما عن دور الاتصال في التسويق الداخلي فإنه من أجل أن 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 جلياً في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث أن 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 وأيضاً 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.²

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.³

إن حاجة الموظفين إلى المعلومات التسويقية تزداد عندما تكون الحالة التسويقية في البيئة التي تعمل بها المنظمة تتصف بمايلي:¹

¹ - Dubravka Sincic, Nina Poloski Vokic: Op cit, p 07.

² - محمد حسين عبد المحسن أبوسنين: مرجع سابق، ص27.

³ - أقطي جوهرية: مرجع سابق، ص90

- 1- قصر دورة حياة بعض السلع أو الخدمات يشكل ضغطاً ويدفع باتجاه عملية تطوير المنتجات الجديدة.
- 2- تعقد الأنشطة التسويقية واتساع نطاقها دولياً واختلاف سلوك المستهلك والعوامل المحيطة به.
- 3- التحول من المنافسة التقليدية إلى المنافسة المعقدة على مستوى عالمي حيث اختلاف طرق التوزيع و الترويج والتسعير.

المطلب الثالث: التدريب و التطوير

أولاً: مفهوم التدريب والتطوير

- 1- عرف *Anderson* التدريب على أنه: " عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم، ويركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف، المعلومات، المهارات، الأنشطة، الاتجاهات، المعتقدات، والنسق القيمي."²
 - 2- كما عرف على أنه "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."³
 - 3- يمكن تعريف التطوير على أنه "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."⁴
- يشير غالبية الباحثين إلى أن التدريب والتطوير هما عملية واحدة ولم يختلفوا في أن كل من التدريب والتطوير هو اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة للأداء؛ غير أن الاختلاف الذي أشار إليه البعض يكمن في توقيت الحاجة إلى اكتساب هذه المعرفة والمهارات. وهنا يقول "أدريان بالمر" أن التدريب يشير إلى اكتساب معرفة ومهارات محددة تمكن الموظفين من أداء عملهم بفعالية، وهدف تدريب الموظفين هو العمل، على النقيض من ذلك؛ يعني تطوير

¹ - رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 30.

² - مبروكة عمر محرق: أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 22.

³ - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق: مرجع سابق، ص 355.

⁴ - محمد عواد الزيادات : أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص 190.

الموظفين بالأنشطة إلى الحاجات المستقبلية للموظف، التي قد تكون مستقاة من الحاجات المستقبلية للمؤسسة.¹ وسيتم في بحثنا هذا أخذهما على أنهما عملية واحدة.

ثانيا: أهمية التدريب والتطوير

يكتسي التدريب والتطوير أهميته نظرا للفائدة التي يحققها وتعود على كل من الموظف والمؤسسة معا، ومن بينها مايلي:²

- 1- رفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية؛
- 2- تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب، ما يؤدي إلى رضا الزبائن، ويقود إلى توسيع حصة المؤسسة في السوق وزيادة أرباحها ومن ثم ضمان بقائها واستمرارها في العمل؛
- 3- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمؤسسة معا، وإكسابها أنماطا سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء؛
- 4- تقوية القدرة على الابتكار لدى الموارد البشرية، وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها؛
- 5- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها، بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها؛
- 6- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة؛ حاضرا ومستقبلا، ما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المؤسسة؛
- 7- ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المؤسسة، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد تكون قادرة على الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق الإنتاجية المطلوبة؛
- 8- توفير الحماية الجيدة للموارد البشرية من مخاطر وإصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال، فالشخص المدرب جيدا يعرف كيف يحمي نفسه من هذه المخاطر.

ثالثا: مبادئ التدريب

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه، ومن أهم هذه المبادئ مايلي:¹

¹ أدريان بالمر: مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص644.

² محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج: مرجع سابق، ص 222.

1- التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها، ولكنه نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة؛ تأتي عملية الإعداد والتهيئة، وتهدف هذه العملية إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه، وإلى نوعية الفرد اتجاه الدور الذي تلعبه المؤسسة، لذا فإن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز به سرعة بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

2- التدريب نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكاملا وترابطا في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا ضمن جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر، ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالتالي:

أ- التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب؛

ب- التكامل في الأنشطة التدريبية؛

ت- التكامل في نتائج التدريب، حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين النتائج.

3- التدريب نشاط متغير ومتجدد: ويقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب؛ وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، و الوظائف التي يشغلها المدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل، وكذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تحديد وتطوير النشاط التدريبي.

4- التدريب نشاط إداري وفني: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة. كذلك يعتبر التدريب عملا فنيا يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

رابعا: أنواع التدريب

¹ سيد أحمد حاج عيسى: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية_ دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية_ أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، 2013، ص101، 102.

تتشكل سياسة التدريب في المؤسسة انطلاقاً من تحديد أنواع التدريب التي تود التركيز عليها، ومــــن بين الأنواع مايلي:¹

1- حسب مرحلة التوظيف: ينقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى:

أ- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال، الترحيب بالقدامين الجدد، وخلق اتجاهات طيبة عن المشروع وتهيئة الموظفين الجدد، وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

ب- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حيث تشجع وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

ت- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

ث- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية أو النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف يتطلب تدريباً لسدّ الثغرة في المهارات والمعارف.

2- حسب الوظائف: يمكن تقسيم التدريب حسب الوظائف المختلفة إلى:

أ- **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

¹ - سيد أحمد حاج عيسى: المرجع السابق، ص 102، 103، 104.

ب- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية وأعمال المستودعات والمشتريات والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية.

ت- التدريب المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية.

3- حسب المكان: يقسم التدريب حسب المكان إلى قسمين:

أ- التدريب في مكان العمل: يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا، وقد يأخذ أشكالا مختلفة:

✓ التدريب عن طريق الرئيس المباشر؛

✓ التدريب عن طريق العامل القدم.

ب- التدريب خارج مكان العمل: وهو التدريب الذي يعطى للموظفين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المؤسسة إن وجد أو في مركز تدريب خارج المؤسسة، وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

المطلب الرابع: الحوافز والمكافآت

يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه إلى الموظفين.¹

أولاً: مفهوم الحوافز والمكافآت

1- تعرف الحوافز على أنها: " مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، ومن ثم في تحديد محتوى وشكل سلوكه، وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه."²

2- و تعرف على أنها: " مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل."³

¹ - أقطي جوهرية: مرجع سابق، ص 91.

² - أحمد عبد إسماعيل الصفار وآخرون: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية - دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال،- المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، 2009، ص357.

³ - خالد حسن علي الحريري: المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي، ص31. متوفر على الرابط:

<http://conference.qfis.edu.qa/app/media/11252>

حسب هذا التعريف فإن الحوافز هي مجموعة الظروف في البيئة التي يعمل بها الموظفون حيث تكون ملائمة لحاجاتهم ورغباتهم.

3- كما عرف التحفيز على أنه: " ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات لدى المرؤوسين بغرض إشباعها وبدرجات معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك الإشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمات وتحقيق الإنجاز بمستوى أعلى من الأداء."¹

أما في الفرق بين الحافز والمكافأة فإن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته، أما مبدأ المكافأة فيتمثل في أحقية وضرورة أن يحصل الموظفون على المكافأة والتعويض العادل، أو أية مزايا أخرى معادلة للجهد المبذول في العمل بما يحقق أهداف المؤسسة.²

ثانياً: أهمية الحوافز والمكافآت

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية للإحتفاظ بهم، لذا فإن المؤسسات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز أي كان نوعها، فأنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها.³ كما أن التحفيز هو الطريقة الأفضل لتعزيز التشارك في المعرفة بين الموظفين.⁴

و التحفيز يكتسي أهمية كبيرة من خلال النتائج المحققة منه مثل:⁵

- 1- تحسين نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة منتجات؛
- 2- تخفيض الفاقد في العمل ومنه تخفيض التكاليف؛
- 3- إشباع احتياجات الموظفين بشتى أنواعها خصوصاً مايسمى التقدير والاحترام؛
- 4- شعور الموظفين بروح العدالة داخل المؤسسة؛
- 5- جذب الموظفين إلى المؤسسة، وزيادة روح الولاء والانتماء؛

¹ - أحمد عبد إسماعيل الصفار و آخرون: مرجع سابق، ص 357.

² - شاكر إسماعيل: مرجع سابق، ص 187.

³ - أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرفادين، العدد 109، مجلد 34، 2012، ص 56.

⁴ - Teena Mishra, Shalini Sinha : Op cit, p 675.

⁵ - رشيد منصورية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، الجزائر-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 11، 2012، ص 196.

6- تنمية روح التعاون بين الموظفين وتنمية روح الفريق والتضامن؛

7- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ثالثاً: أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز المتاحة أمام الإدارة يمكن الإختيار من بينها لتقديم المناسب منها للموظفين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، من بين هذه الأنواع مايلي:¹

1- التصنيف الأول:

أ- حوافز مالية: مثل: الحصول على الراتب؛ أجر الوقت الإضافي؛ العلاوات الدورية؛ العلاوات الاستثنائية؛

البدلات؛ المكافآت المالية، بطاقات السفر...إلخ

ب- حوافز مادية: مثل: ظروف عمل ملائمة؛ تحسين بيئة العمل؛ تحسين أدوات العمل؛ توفير أدوات حديثة

للعمل...إلخ

ت- حوافز معنوية: مثل: الشناء والمديح والتشجيع، التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الإسم أو الصورة في لوحة

الشرف أو مجلة المؤسسة، خطابات الشكر والتقدير؛ بطاقات التهنة...إلخ

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من

شعور الموظف بالرضا في عمله وولائه للمنظمة، وتحقيق التعاون بين زملائه، ولا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن

الحوافز المادية، بل إن المادية منها قد لا تحقق غرضها ما لم تقترن بحوافز معنوية، ومن الحوافز المعنوية الهامة أن

يجس العامل بأنه بشر وليس جزءاً من آلة تعمل، ويقتضي ذلك إشراكه في العمل بأفكاره وآرائه وليس بقواه

البدنية فحسب، ومما يجعل العاملين يحسون بأهميتهم في العمل؛ أن تتاح لهم فرصة النقد البناء لتصرفات الإدارة؛

حتى تعبأ الجهود في جو من التعاون بين الإدارة والموظفين بما يختصر الطريق إلى الهدف المشترك.²

2- التصنيف الثاني:

أ- حوافز إيجابية: وهي التي تصرف للموظفين فرادى أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو

مادية؛ مثلما سبق ذكره.

¹ مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز؛ أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009، ص153.

² خالد حسن علي الحوري: مرجع سابق، ص31، 32.

ب- حوافز سلبية: مثل: التحذير، التوبيخ، الإنذار، التحويل للتحقيق، الجزاءات، الخصم من الراتب، إلغاء البدلات، إلغاء الوقت الإضافي، نشر الإسم في القائمة السوداء، حجب المعلومات، حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات...إلخ.

3- التصنيف الثالث:

أ- حوافز فردية: وهي التي تصرف للموظفين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.

ب- حوافز جماعية: وهي التي تصرف للموظفين جماعات، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية، وقد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال؛ قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعا بعمل مشترك وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررها الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.

4- التصنيف الرابع:

أ- حوافز رسمية: ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المؤسسة مثل: الترقية، العلاوات...إلخ.

ب- حوافز غير رسمية: ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المؤسسة مثل: الثناء والشكر، خطاب تقدير غير رسمي...إلخ.

5- التصنيف الخامس:

أ- حوافز أساسية: ويقصد بالحوافز الأساسي ما ديا كان أو معنويا، فرديا أو جماعيا، ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بتقديم مجهودات معينة.

ب- حوافز بديلة: يحدث أحيانا ألا تستطيع الإدارة تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين، إما بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة أعداد العاملين، وهي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد ممكن منهم حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضا، وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة لحوافز بديلة، بمعنى أن تعطي الأفراد حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار، ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي.

رابعا: الاعتبارات الواجب مراعاتها في الحوافز

يعنى التحفيز بالأهداف و المكافآت، وقد قال ماسلو سنة 1943 أن 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.¹ 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.²

ولكي يتم الوصول إلى الهدف المنشود من التحفيز يجب أن تراعى الاعتبارات التالية أيضا:³

1- أن تكون المكافآت عادلة؛ بحيث يشعر الموظفون أنها قائمة على أسس موضوعية وليس على أسس شخصية؛

2- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حتى يربط الموظف بين الأداء والتحفيز؛

3- أن تقدم لمستحقيها أمام الموظفين؛ لزيادة فعالية تأثير التحفيز؛

4- استخدام التحفيز الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية.

و لكي تكون للمؤسسة سياسة حفز جيدة للعنصر البشري يجب أن تشتمل على الجوانب التالية:⁴

1- أن تقوم سياسة الحفز في المؤسسة على أساس أن الموظفين شركاء في المؤسسة وليسو أجراء فقط؛

2- ربط نظام الحوافز بمستوى الأداء، بشكل يؤدي إلى تحقيق الجودة التي يقوم عليها رضا الزبون، فمعيار الحصول على الحوافز هو مدى رضا الزبون، فكلما زاد الرضا زادت الحوافز؛

3- تبني سياسة الحفز الجماعي، وذلك من أجل تنمية روح التعاون والمساواة الجماعية، فالمشاركة في الأرباح ورأس المال، وامتلاك أسهم في المؤسسة من أدوات الحفز الجماعي المناسبة؛

4- ربط الحوافز بارتفاع مستوى المهارة في العمل واكتساب مهارات جديدة؛

5- التركيز على الحوافز المادية والفكرية والمعنوية للموظفين.

من خلال تطرقنا لأنواع المختلفة للحوافز نلاحظ أن هذه الأنواع كثيرة ومتعددة كما أنها متداخلة فيما بينها فالحافز المعنوي مثلا يكون فردي وفي نفس الوقت إيجابي، كذلك وبحكم ارتباطها بالأفراد أو بالعنصر البشري فإنها ترتبط بالحاجات والرغبات لذلك وكما أشرنا سابقا فإن الحافز هو طريقة لإشباع الحاجات أو الرغبات وهنا

¹ - أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 634

² - Teena Mishra, Shalini Sinha : Op cit, p 674.

³ - محجوبي محمد الأخضر: مرجع سابق، ص 43

⁴ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبيع: مرجع سابق، ص 249، 250.

يجب الإشارة إلى ضرورة ملاءمة طبيعة الحافز مع نوع الحاجة للفرد أو الجماعة المستهدفة بهذا الحافز، وهنا يأتي دور التسويق التسويق الداخلي الذي يعمل على معرفة الحاجات والرغبات ومواءمتها مع الحوافز.

خلاصة الفصل:

إن بداية الظهور والتطبيق للتسويق الداخلي كان في المؤسسات ذات الطابع الخدمي؛ الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المؤسسة فتقوم بدراسة حاجاته ورغباته وتلبيتها مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق التقليدي؛ بهدف تحسين آدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن، ورغم غموض مفهوم

التسويق الداخلي في البداية ومحدودية تطبيقه في مؤسسات الأعمال غير أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المؤسسات بما فيها الصناعية، وليس فقط من أجل تحسين جودة الخدمة وإنما من أجل رسالة المؤسسة ككل، ذلك أن المؤسسة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها؛ من خلال تنفيذه للبرامج والخطط والاستراتيجيات وكذا رسالة و رؤية المؤسسة، إضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الأقسام والوظائف وبث روح التنسيق و التعاون والتكامل بينها، وأداة لتوحيد هدفها وجعل أهدافها هدفا واحدا يصب في رسالة ورؤية المؤسسة.

الفصل الثاني

علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالابتكار في المنتجات

تمهيد:

إنّ ما يميز بيئة الأعمال الحالية لأغلب المؤسسات مبدأ ثابت وحيد وهو التغيير، حيث القاعدة الوحيدة في النمو والتطور هي المنافسة، وفي هذه البيئة التي تزداد فيها المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، حيث الأسواق تتحول، التكنولوجيا تتطور، المنتجات تتقدم والعمليات تتغير بسرعة، فإنه من الصعب على المؤسسات أن تحقق أهم أهدافها وهو البقاء و الاستمرار دون التميز. إنّ هذا التميز له عدة مصادر أهمها الابتكار الذي أصبح فلسفة المؤسسة الحديثة، فأصبح شعار "الابتكار أو الاندثار" هو شعار لعصر عولمة الأسواق و المنافسة، عصر أصبح ينظر فيه إلى الابتكار على أنه سمة من سمات المؤسسة الحديثة، فالمؤسسة التي لا يكون الابتكار ضمن إستراتيجياتها وسلوكها من سلوكياتها مآلها الزوال، ولما كان الابتكار ضرورة لامناص منها للمؤسسات التي تطمح إلى الاستقرار والنمو و التميز هو الضمان للنمو والنجاح ومواجهة المنافسة، فإن هذا يجعل هذه المؤسسات تقتنع بالتوجه نحو الابتكار وتجعله ثقافة و فلسفة تضعها ضمن إستراتيجياتها الكبرى، ولعل أهم ما تتنافس به المؤسسات الحديثة وذات التوجه الإبتكاري هو تلبية حاجات ورغبات المستهلك سواء الموجودة في الواقع أو المفتعلة من خلال إبتكار المنتجات كون هذه الأخيرة هي همزة الوصل بين المؤسسة و المستهلك، غير أن هذه الغاية لا يمكن بلوغها إلا من خلال توفر متطلباتها ولعل المورد البشري هو من بين أهم متطلبات ومصادر الابتكار الذي يجب أن تسعى المؤسسة للاهتمام به وتطويره وإرضائه مثله مثل العميل الخارجي عن طريق منهج التسويق الداخلي.

لذا سنحاول في هذا الفصل كشف علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالابتكار في المنتجات من خلال ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول:مدخل إلى الإبتكار؛

المبحث الثاني: الإبتكار في المنتجات؛

المبحث الثالث:أثر تبني وتطبيق ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات.

المبحث الأول: مدخل إلى الإبتكار

أصبح ينظر إلى الإبتكار على أنه من أهم المعايير التي تحدد درجة تميز المؤسسة، بل أكثر من ذلك فقد أصبح عاملا محددًا لإستمراريتها وبقائها، وذلك في ظل ما يميز بيئة الأعمال لأغلب المؤسسات اليوم من تغير سريع ومنافسة حادة، فقد لاقى هذا المفهوم الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين نظرا لأهميته، ويكتنف هذا المفهوم الكثير من الغموض و التداخل مع بعض المصطلحات ذات العلاقة الشديدة، ووجود تصنيفات عديدة لمفهوم الابتكار، كما أن هناك مدخلين أساسيين للإبتكار جاءت بها غالبية الدراسات، ويوجد كذلك عدة نماذج للإبتكار تعتبر تطويرية عبر الزمن، سنحاول من خلال هذا المبحث تسليط الضوء على النقاط السالفة الذكر.

المطلب الأول: مفهوم الابتكار، أهميته، وأنواعه

أولاً: مفهوم الابتكار

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في تقديم مفهوم واضح و محدد للإبتكار، نظرا لاختلاف مدارسهم ومجالات اهتماماتهم، كونه ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد و الميادين، إضافة إلى وجود تداخل بين مصطلح الابتكار و مصطلحات أخرى مثل: الإبداع، الاختراع، التجديد، التحسين... الخ. غير أن المصطلح الأكثر تشابهاً وتداخلاً مع مصطلح الابتكار في غالبية الأبحاث و الدراسات الأكاديمية و التطبيقية هو مصطلح الإبداع، لذلك قبل أن نتعرض لتعريف الابتكار لابد من وقفة لمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين هذين المصطلحين.

1- العلاقة بين الإبداع والابتكار:

إصطلاحاً؛ وفي ميدان الأعمال والاقتصاد فقد استخدم بعض الباحثين و الكتاب لفظي الإبداع و الابتكار للتعبير عن نفس المعنى، ففي الكثير من الدراسات و الأبحاث استخدمت عبارة " الإبداع و الابتكار " للدلالة على مصطلح واحد ومعنى واحد، كأن يقال: (الإبداع و الابتكار هو:...) ولا يقال: (الإبداع و الابتكار هما:...)، كما استخدمت هذه الدراسات ودراسات أخرى كلا اللفظين بطريقة متناوبة و مترادفة في نفس السياق أي مرة تستخدم لفظ "إبداع" ومرة أخرى لفظ "إبتكار" للتعبير عن نفس المعنى دون الإشارة إلى الفرق بينهما، في تصريح ضمني أن لهما نفس المعنى، مما يعني التنوع في استخدام المترادفات و التفريق في المصطلح لا يعني التفريق في المعنى .

غير أن هناك بحوثاً قدمت اجتهادات للترقية بين الإبداع والابتكار، لكن رغم تفريقها بينهما في بداية الدراسة تعود وتستخدم المصطلحين بطريقة متناوبة فيما بعد.

وسوف نحاول فيما يلي عرض البعض من الآراء لكلا الاتجاهين:

أ- من بين البحوث التي فرقت بين الإبداع و الابتكار :

✓ من وجهة نظر *Amabile* فإن العلاقة ما 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 مألوفا 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.¹

✓ كما أشار كل من *Garand* و *Carrier* في التفرقة بين الإبداع و الابتكار 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 لربائنها، وإذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمؤسسة و بنشاطها الإنتاجي و التسويقي"².

✓ كما عرف الإبداع على أنه عادة إنشاء الأفكار، والابتكار هو التطبيق الناجح لهذه الأفكار.³

من خلال وجهات النظر التي فرقت بين الإبداع و الابتكار نجد أن كلها 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. وهو ما يسفر عن العلاقة التكاملية بين الإبداع و الابتكار، وأن الإبداع هو أساس الابتكار، فهما مرحلتان متعاقبتان و مكملتان لبعضهما، إذ لا معنى للأفكار الإبداعية إذا لم يتم تجسيدها و تحويلها إلى مخرجات ذات قيمة، وكذلك لا يمكن التوصل إلى ابتكار ذو قيمة دون أفكار جديدة تكون هي مدخلات العملية الابتكارية، و من هنا نستطيع الوصول إلى العلاقة التالية:

الابتكار = أفكار إبداعية + التطبيق الناجح لهذه الأفكار.

¹ - عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص 36.

² - بن يعقوب الطاهر، هباش فارس: ورقة بحثية بعنوان: دور الابتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية، الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الابتكار و الهندسة المالية، يومي 05 و06 ماي 2014، بجامعة فرحات عباس سطيف 1، ص 04.

³ - **Mark DODGSON and others**: Perspectives on innovation management, from The Oxford handbook of innovation management, 1st edition, Oxford university press, 2014, p17.

وهذا يعني أن الابتكار أشمل من الإبداع، فالإبداع مرحلة أو جزء مكون لعملية الابتكار، فعندما نقول الابتكار فإننا نشير ضمناً إلى الإبداع.

ب- من بين البحوث التي ذهبت إلى أن الإبداع هو الابتكار:

✓ محمد عبد الفتاح الصيرفي يرى أن الإبداع هو نفسه الابتكار ويعبر عن ذلك بالعلاقة التالية:
الإبتكار = الإبداع = الخلق...¹

✓ وحسب عاكف لطفلي خصاونة فإنه لا توجد فوارق كبيرة تشوه جوهر المعنى لمصطلحي الإبداع و الإبتكار، مستندا في ذلك إلى العناصر الرئيسية المشتركة بينهما التي وضعتها معظم الدراسات والأبحاث، كالطلاقة والبراعة وسعة الخيال والمرونة والأصالة والقدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والميل إلى إبراز التفاصيل واستخلاصها. بمظهر مبدع، إضافة إلى أن كلا منهما يأتي بمخرجات جديدة أو إضافات تهدف أولاً وأخيراً إلى تحسين أداء المؤسسة.²

✓ وحسب وجهة نظر نجم عبود نجم فيرى أنه إذا كان التمييز بين الإبتكار و الإبداع كمراحل متعاقبة مقبولاً في الماضي عندما كان التوصل إلى الفكرة الجديدة يظل لعقود طويلة في حالة الركون قبل أن يتحول إلى منتج جديد أو عملية جديدة، حيث كان هناك جهتان ذات العلاقة بالإبتكار: المبتكر الذي يأتي بالفكرة والجهة أو المؤسسة التي تطبق الفكرة، فإن هذا التمييز لم يعد عملياً لأن أغلب الإبتكارات الجديدة تتم عبر المؤسسات التي تتوصل إلى المفهوم الجديد وهي التي تحوله إلى المنتج الجديد.³

ت- وفي بحثنا هذا سوف نستند إلى أنه لا يوجد اتفاق على وجود فرق حقيقي و متفق عليه بين الإبداع و الابتكار فكلا المصطلحين لهما نفس المعنى، وما نستدل به لدعم هذا الرأي ما يأتي:

✓ من خلال الإطلاع الواسع على أدبيات الإبداع والإبتكار وجدنا أن المتخصصين يستخدمون للتعبير عن نفس المعنى مرة مصطلح الإبداع ومرة أخرى مصطلح الإبتكار ومرة أخرى الجمع بينهما رغم إشارة بعضهم في بداية بحثهم إلى الفرق بين الإبداع والابتكار.

✓ المعنى اللغوي لكل من الإبتكار و الإبداع واحد؛ وهو الإنشاء على غير مثال سابق.

¹ - محمد، عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003، ص 12.

² - عاكف لطفلي خصاونة : مرجع سابق، ص38.

³ - نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص18.

✓ الاختلاف في ترجمة كلا المصطلحين من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية في الأعمال التي تم ترجمتها كمايلي:

مصطلح *Creativity* ترجم على أنه إبداع وترجم على أنه إبتكار؛ وكذلك مصطلح *Innovation* تمت ترجمته إلى إبداع وكذلك ترجم إلى إبتكار. وخير مثال على ذلك أعمال النمساوي *Joseph SHUMPETER* الذي يعتبر المنظر الأول للإبتكار التي تم ترجمة كلمة *innovation* في كتاباته في الكثير من الأبحاث العربية إلى ابتكار وفي أخرى تم ترجمتها إلى إبداع. كما ترجم مصطلح *Innovation* إلى "التجديد" في كتاب *Peter DRUCKER* وعنوانه: "*Innovation and enerepreneurship*" تُرجم إلى " التجديد و المقاوله " ¹ لذلك سنعمد إلى أن المصطلحين مترادفين وسنأخذ باستخدام مصطلح موحد للإبداع و الإبتكار وهو الإبتكار.

2- تعريف الابتكار:

أ- يعتبر *Joseph SHUMPETER* من الأوائل الذين قاموا باجتهادات حول موضوع الابتكار و يرجع ذلك إلى سنة 1912 حيث عرف الإبتكار بأنه " النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه. " ² حسب هذا التعريف فإن *SHUMPETER* ينظر إلى الإبتكار على أنه نتيجة، ويحددها في المخرجات المتوصل إليها.

ب- وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *OECD* فإن الإبتكار يحدد بـ : " 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. " ³

¹ - نجم عبود نجم: المرجع نفسه، ص 16.

² - شريف غياط و محمد أقموم: حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الإبداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_حالة الجزائر، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 55.

³ - شريف غياط، محمد أقموم: المرجع نفسه، ص 56

إذن حسب *OECD* فإن الابتكار هو عملية أي أنه عبارة عن عملية محددة في مجموعة من الخطوات هي المدخلات الخاصة بهذه العملية. كما ترى أن البحث والتطوير هو فقط جزء أو خطوة من الخطوات التي تؤدي إلى الإبتكار أي أن الإبتكار لا يقتصر على البحث والتطوير فقط.

ت- وفي هذا الصدد يعبر *Mark Malinosky* وزميله *Gail Perry* عن الابتكار كما يلي: "عملياً يعتبر الابتكار هدفاً ضمن العمليات الداخلية للمؤسسة... ويمكن تعريفه بأنه عملية التفكير، والتقييم، والاختيار، والتطوير، وتقديم منتجات وخدمات جديدة أو مُحسّنة، أو تنفيذ برنامج جديد."¹ وحسب هذا التعريف فإن الإبتكار عبارة عن هدف و عملية ونتيجة أي أنه مجموعة خطوات منظمة ومخططة تبدأ من الأفكار و تؤدي إلى نتائج مستهدفة .

ث- كما عرف الإبتكار بأنه: " إيجاد فكر جديد؛ فنياً كان أم إدارياً أم اجتماعياً أم إقتصادياً يتعلق بتطوير ما هو قائم فعلاً وتحويل هذه الفكرة إلى مشروع تنفيذي مربح إقتصادياً."² من هذا التعريف نستنتج إلى أن الإبتكار مهما كان نوعه يجب أن يكون له عائداً إقتصادياً.

ج- وعرف الإبتكار على أنه : " إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل."³

ثانياً: أهمية الإبتكار بالنسبة للمؤسسة

1- ضمان النمو والإستقرار للمؤسسة:

أكد *SHUMPETER* على أهمية الابتكار حيث يرى أنه ضروري للتنمية الاقتصادية و ضروري لمساعدة المؤسسات على النمو⁴، و تجدر الإشارة إلى أنه منذ الثمانينات من القرن الماضي والخبراء يرون أن الميزة التنافسية القائمة على الجودة والثقة في العلامة التجارية للمؤسسة والتطوير في المنتجات الذي يتحقق من خلال عنصر الابتكار

¹ - جباري عبد الوهاب، قدوج حمزة: ورقة بحثية بعنوان: وضعية الجزائر ضمن الخارطة العالمية للابتكار، الملتقى الدولي: نظم الابتكار الجامعة

والإقليم، بجامعة البشير الابراهيمي، برج بوعريبيج، أيام 23/24/25 سبتمبر 2014، ص04.

² علاء محمد سيد فنديل: مرجع سابق، ص124.

³ حسن فلاح حسن: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير،

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص14.

⁴ http://www.sagepub.com/upm-data/23137_Chapter_1.pdf, consulter le:26/03/2015.

تتمتع بمعدل أمان وقدرة على البقاء أكثر من تلك المزايا التي تعتمد على تكلفة عناصر الإنتاج و وفورات الحجم أو

استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة.¹

2- الإبتكار مصدر للميزة التنافسية:

حسب **PORTER** فإن الميزة التنافسية تعتمد على قدرة المؤسسة على اكتشاف أحسن وأحدث الأساليب لمواجهة المنافسة وعلى قدرتها على تطبيقها في السوق؛ من خلال ما يعرف بالابتكار، فالابتكار ضروري بالنسبة للمؤسسة؛ فكل من ابتكار المنتج (منتج/سوق)، وابتكار العملية، والابتكار التنظيمي؛ يمكن أن يقود إلى ميزة تنافسية خاصة، فابتكار المنتج هو أساس إستراتيجية التمييز، وابتكار العملية يمكن أن يؤدي إلى تخفيض في التكاليف، والإبتكار التنظيمي له تأثير على أداء المؤسسة تجاه الفاعلين الأساسيين من زبائن، موردين، منافسين، وموظفين في المؤسسة.²

3- ضمان أحسن تكيف مع البيئة المتغيرة:

ويحدد كل من (*Martinez-Lorente* و *Martinez-Costa*) أن الإبتكار يعتبر مظهر أساسي من مظاهر أداء المؤسسات و الأمم، ذلك أن السبب الرئيسي لأهمية الإبتكار هو أنه يسمح للمؤسسات أن تتفاعل مع التغيرات بسرعة وذلك لتكون قادرة على إيجاد واكتشاف منتجات و أسواق جديدة وأخيرا للحماية من البيئة غير المناسبة.³ فتغير سلوك المستهلكين الحاليين أو المرتقنين مثلا يجب أن يلاقي تجاوبا من طرف المؤسسة من خلال تقديم منتجات تتلاءم مع رغباتهم، كما يتحتم على المؤسسة مراقبة تحركات المنافسين و الموردين .

4- تحسين أداء المؤسسة :

¹ محمد فوزي علي العتوم: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص37.

² - **Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag** :Innovation et marketing stratigique, du : Philippe Mustar et Hervé Penan : Encyclopédie de l'innovation, Economica, paris, France, 2003, P 256.

³ - **ممدوح عبد العزيز رفاعي**: استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان "استراتيجيات الابتكار"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 12/11/2012، ص 02.

يمكن أن يحسّن الابتكار من أداء المؤسسة من خلال:¹

أ- **أثر الابتكار على الربحية:** يعتبر الابتكار أحد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري، وهو الربح الناتج عن الابتكار، ولقد تبين أن الربح الناتج عن الابتكار يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة سواء كان إنتاجيا أو ماليا أو تسويقيا أو متعلقا بوظائف الإدارة، ويؤثر الابتكار على الربحية من خلال:

✓ **ميزة السعر الأعلى:** من خلال حرية وضع السعر خاصة في المراحل الأولى أي قبل التحاق المنافسين.

✓ **ميزة التكلفة الأدنى:** يؤدي الابتكار إلى نوع من الاحتكار وذلك بتطبيق سعر تحت المستوى الاعتيادي انطلاقا من أن ذلك الابتكار قد خفض من التكاليف ومنه زيادة هوامشها.

ب- **أثر الابتكار على الحصة السوقية والنمو:** يؤثر الابتكار على الحصة السوقية بوصفه يساهم في زيادة عدد العملاء والقطاعات السوقية التي قد تستهدفها المؤسسة .

ت- **أثر الابتكار على خفض التكاليف وزيادة المبيعات:** حيث أن تخفيض التكلفة من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها، إذ أن التكلفة المنخفضة مقارنة مع المنافسين تعني سعر بيع أقل من سعر المنافسين وهذا ما يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من الصمود في وجه المنافسة.

ث- **الإستجابة لحاجات ورغبات الزبائن:** فالمؤسسات في حاجة إلى الابتكار حتى تستجيب لمتطلبات الزبائن المتغيرة وأنماط الحياة، والإستفادة من الفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتغيير الأسواق والهياكل والديناميكيات.²

ثالثا: أنواع الابتكار

حسب تصنيف **SHUMPETER** : فإن الابتكار يأخذ الخمس أشكال التالية:³

- ✓ إنتاج منتج جديد؛
- ✓ تحقيق تنظيم جديد؛
- ✓ إدماج طريقة جديدة؛
- ✓ إستخدام مصادر جديدة للمواد الأولية؛
- ✓ فتح سوق جديدة.

¹ - أحمد مجدل: الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبلدية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011، ص 345، 347، 348، 350.

² - ممدوح عبد العزيز رفاعي: مرجع سابق، ص 02.

³ - شريف غياط و محمد أقموم: مرجع سابق، ص 55.

بالنظر إلى التصنيف الذي وضعه *SHUMPETER*، فإنه لا توجد معايير معينة لهذا التصنيف، أما بالنسبة للدراسات التي جاءت بعده فإنه لا يوجد اتفاق بين الدارسين لموضوع الإبتكار على معايير واحدة ومحددة لتصنيف الإبتكار، وسوف نحاول عرض أهم الأنواع التي تناولتها غالبية الدراسات وفقاً لعدة معايير، وهي كما يلي:

1- حسب طبيعة الابتكار:

حسب هذا المعيار يتم تصنيف الإبتكار حسب الموضوع أو المحل الذي يمس الإبتكار وفي هذا الصدد يوجد أربعة أنواع، لكن كل نوع قد تكون له عدة مسميات تختلف باختلاف الأديبات لكنها لا تختلف من حيث الجوهر وذلك كما يلي:

أ- إبتكار المنتج :

ويتعلق الأمر بتطوير منتجات جديدة لأول مرة أو تحسين أو تطوير المنتجات الحالية.¹

ب- إبتكار العملية :

ويعرف على أنه "استحداث عناصر جديدة في عملية الإنتاج أو الخدمة".²

فيما يتعلق بهذين النوعين من الابتكار (إبتكار المنتج و إبتكار العملية) فإن هناك من يسميهما بالابتكار التكنولوجي أو الإبتكار التقني أو الإبتكار الفني، حيث عرف الإبتكار التكنولوجي كالتالي: "الإبتكارات التكنولوجية تهتم بتقديم المنتجات الجديدة و الأساليب الفنية للإنتاج بالإضافة إلى التحسينات التكنولوجية المهمة في المنتجات والأساليب الفنية ، ويكتمل الإبتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق (إبتكار المنتج) أو استعماله في أساليب الإنتاج (إبتكار الأساليب)، إذن الإبتكارات التكنولوجية تؤدي إلى تداخل كل أشكال النشاطات العلمية، التكنولوجية، التنظيمية، المالية والتجارية".³

ومن هنا فإن الابتكار التكنولوجي يشمل كل من ابتكار المنتج و ابتكار العملية.

أما نجم عبود نجم فيرى أن الابتكار من الناحية الفنية نوعان هما: ابتكار المنتج و ابتكار العملية.⁴ وهو ما يعرف بالإبتكار الفني.

¹ - مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 14.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد و الجماعات، الطبعة الرابعة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص 354.

³ - عمر بوسلامي: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال_وحدة دار البيضاء_الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2012/2013، ص 05.

⁴ نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 157.

في الأخير تجدر الإشارة إلى وجود تكامل كبير بين هذين النوعين من الابتكار، أي ابتكار المنتج و ابتكار العملية، فالابتكار في العملية يمكن أن يخلق فرصا للإبتكار في المنتج، و كذلك ابتكار المنتجات الجديدة يخلق فرصا لابتكار العمليات، وفي حالة وجود كلا النوعين من الابتكارات المتكاملة و بأشكال مختلفة في نفس الوقت؛ يكون له تأثير عظيم على أداء المؤسسة.¹

ت - الابتكار التنظيمي:

ينطوي الابتكار التنظيمي على إحداث التغيير في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية تزيد من المرونة في أداء المهام، وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، فالابتكار التنظيمي يتعلق بتلك التغيرات التي تمس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتصميم الوظائف و العمليات، وكذا السياسات والإستراتيجيات، وهو يهدف إلى إيجاد تنظيم، وطرق وأساليب و أنماط تسيير تسمح بجعل سلوكيات المؤسسة وعملياتها، وكذا أفرادها أكثر إيجابية و مردودية.²

وهناك من يسمي هذا النوع من الابتكار بالابتكار الإداري فمثلا حسين حريم يرى أن: "الابتكار الإداري يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الأعمال وعمليات المنظمة وسياسات واستراتيجيات جديدة ونظم رقابة جديدة وغيرها"³. وبالنظر إلى الابتكار التنظيمي نجد أنهما يشتركان في نفس العناصر وأن الابتكار يمس نفس الجوانب الرئيسية في كل من الابتكار التنظيمي و الابتكار الإداري وعلى رأسها الهيكل التنظيمي و تصميم الوظائف والإستراتيجيات...، ومن هنا نقول الابتكار التنظيمي أو الابتكار الإداري.

والجدير بالذكر أن الدراسات أثبتت أنه كلما كانت الفجوة الموجودة بين الابتكار التكنولوجي والابتكار التنظيمي أقل كلما كان أداء المؤسسات أحسن.⁴

¹ - Amon SALTER, Oliver ALEXY : The nature of innovtion ,from Mark DODGSON and others:The oxford handbook of innovation, Oxford university press, 1st edition, 2014, P 39.

² - سلطاني محمد رشدي : المعارف الجماعية كمورد استراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة ،رسالة دكتوراه، دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 57.

³ - حريم حسين: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 354.

⁴ - زكية مقري، سامية حول: مساهمة التسويق الإبتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية،- دراسة ميدانية لجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر - مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008، ص 39.

ث - الإبتكار التسويقي:

التسويق الإبتكاري أو الإبتكار التسويقي¹ ، وقد عرف على أنه:

"وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية."²

وقد ينصب التسويق الإبتكاري على المنتج (سلعة أو خدمة)، أو عنصر السعر، أو عنصر الترويج، أو عنصر التوزيع، أو كل هذه العناصر في آن واحد. بمعنى آخر هذا النوع من الابتكار يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي. وقد يكون الإبتكار في مجال بحوث التسويق. كذلك قد يأخذ التسويق الإبتكاري شكل تبني قضية معينة، أو الاختلاف عن المنافسين في موقفهم تجاه قضية أو موضوع معين.

2- حسب درجة الإبتكار: (أو درجة التأثير في السوق)

حسب هذا المعيار فإن الإبتكار يصنف حسب مستوى أو درجة التغير على التي تطرأ على موضوع الإبتكار أو درجة التأثير الذي يتركه في السوق ويوجد نوعين هما كالتالي:³

أ- إبتكار جذري (أو راديكالي): ويعني التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقيق وثبة إستراتيجية كبيرة في السوق، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله.⁴

ب- إبتكار تراكمي (أو تدريجي): ويعرف ببساطة على أنه تزويد المنتج بخصائص جديدة، منافع، أو تحسينات على التكنولوجيا الموجودة في السوق الموجود، تحسين منتج جديد يتطلب تبني تحسينات، وتعزيزات للمنتجات و/أو الإنتاج والأنظمة.⁵

3- حسب مصدر الإبتكار:

في هذا الصدد يوجد نوعين من الإبتكار:⁶

أ- داخلي: وهو الإبتكار الذي يتم تطويره داخل المؤسسة وبقدرتها الذاتية.

ب- خارجي: وهو الإبتكار الذي يتم الحصول عليه عن طريق الترخيص أو شراء المؤسسة بالكامل صاحبة الإبتكار.

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للبحوث الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص04.

² - نعيم حافظ أبو جمعة: المرجع نفسه، ص 04.

³ - حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص368.

⁴ - زكية مقرري، سامية حول: مرجع سابق، ص34.

⁵ - Sameer Kumar, Promma Phrommathed: New product development; an empirical study of the effects of innovation strategy, organization learning and market conditions, Springer, USA, 2005, p8

⁶ - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص109 .

4- حسب الإستراتيجية:

إنّ تصنيف الإبتكار حسب الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة؛ يسمح بتوجيه الجهود اللازمة من أجل تنفيذ عملية الإبتكار، والإتجاه الذي تركز عليه، وحسب هذا المعيار يوجد ستة مجالات أساسية لوضع إستراتيجية للإبتكار هي كالتالي: ¹

أ- الإبتكار بالتركيز على الزبون: في هذه الإستراتيجية تركز المؤسسات جهودها وفقا لاحتياجات زبائنها، فهذا النوع من الإبتكار يرتبط بنوع الزبائن الذين تم إختيارهم.

ب- الإبتكار بالتركيز على المنافسة: هذه الإستراتيجية تقوم على التتبع بعناية لكل تحركات المنافس الرئيسي؛ والرد بأقصى سرعة ممكنة، فالهدف هو أن تكون المؤسسة المتحرك الثاني والأسرع، الميزة الأساسية لهذا النوع من الإبتكار هو الإبتكار التراكمي.

ت- الإبتكار بالتركيز على التكنولوجيا: وفي هذا النوع يكون الإستثمار كبيرا جدا في البحث والتطوير، والمؤسسات التي تنتمي إلى هذه المجموعة تسعى إلى تطوير إبتكارات جذرية.

ث- الإبتكار بالتركيز على الشراكة: يكون هذا النوع في المؤسسات التي يكون فيها نوعين من الشركاء؛ شركاء داخليون وشركاء خارجيون، فيكون القاسم المشترك بينهما هو تقاسم المسؤولية في عملية الإبتكار.

ج- الإبتكار بالتركيز على المشروع: إن المؤسسات المتخصصة في الإبتكار المركز على المشروع تربط بين الأنظمة الكبيرة جدا و المعقدة، و كمثال على ذلك: برامج استكشاف الفضاء. يتميز هذا الإبتكار بالابتكار الجذري، وغالبا يكون مركز على التكنولوجيا.

ح- الإبتكار بالتركيز على الموارد: المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية تركز كثيرا على تقييم مواردها، وذلك بتحديد موقعها في السوق من خلال إمتلاكها للمعارف، وهنا يكون الإبتكار -التحسين نموذجي لهذا النوع من المؤسسات.

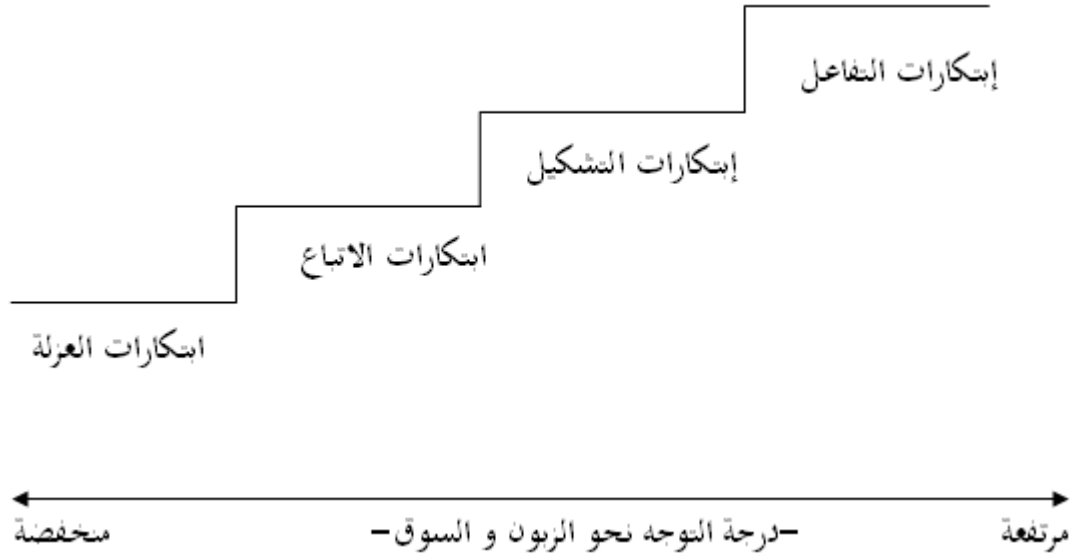
إن وضع إستراتيجية واحدة فقط من بين الإستراتيجيات السابقة لا يمكن من تحقيق ميزة تنافسية؛ نظرا لسرعة تغير السوق ومتطلبات الزبون، غير أن تبني إستراتيجية تعتمد على مزيج من مختلف الإستراتيجيات السابقة تبقى أكثر ضمانا للتكيف مع التغير السريع والمستمر في السوق.

¹ - Guillermo CORTES ROBLES : Management de l'innovation technologique et des connaissances :synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006, p13_14.

- 5- حسب العلاقة بالتوجه نحو الزبون: حسب هذا المعيار يتم تصنيف الإبتكار من خلال مدى توجه المؤسسة نحو الزبون والسوق والتكنولوجيا وفي هذا السياق يوجد أربعة أنواع هي كالتالي:¹
- أ- إبتكارات العزلة: وهي التي تُطور في المؤسسة بدون علاقة مع السوق أو الزبون، وبالتالي فهي محدودة الجهود في التطويرات اللاحقة وإستراتيجيتها تقوم على المحافظة على ابتكارها الحالي كما تكون من الناحية التنظيمية بيروقراطية داخلية التوجه.
- ب- إبتكارات الإبتاع: وهي التي تتبع الإحتياجات الحالية في السوق بالإعتماد على بحوث السوق، فهي تتبع السوق ولا تنشؤه ، ويتسم تطوير المنتجات في هذا النوع من الإبتكارات بأنه تدريجي كما تكون المؤسسة ذات ثقافة موجهة نحو الزبون.
- ت- إبتكارات التشكيل: وهذه الإبتكارات تقوم بإنشاء وتشكيل السوق و الزبائن حيث لا يكون الزبائن واعين لحاجتهم ورغباتهم، كما أن المؤسسة تكون موجهة للتكنولوجيا، وهذا يعني أن المؤسسة هي التي تقوم بخلق وتشكيل الرغبات لدى الزبائن وإثارتها وتلبيتها عن طريق الإبتكارات التي تتوصل إليها .
- ث- إبتكارات التفاعل: وهي التي يتم تحقيقها عبر التفاعل والعلاقة بين التكنولوجيا، السوق أو الزبون بالإعتماد على المحاوره والتفاوض، وتكون المعرفة بالسوق هي الأصل في الإستراتيجية ويكون تطوير المنتجات الجديدة و إستراتيجية المؤسسة متشاركتان، كما يكون توجه المؤسسة وثقافتها تفاعلية ومرنة.
- والابتكار حسب العلاقة بالتوجه نحو الزبون يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-01): أنواع الابتكار حسب التوجه بالعلاقة نحو الزبون

¹ - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 110 .



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: المداخل الأساسية للإبتكار

منذ بداية السبعينات من القرن الماضي، شهدت بيئة الأعمال إتساع المنافسة واشتدادها على صعيد السوق المحلية والدولية مع زيادة اعتماد هذه المنافسة على الإدخال المتسارع للمنتجات الجديدة، وقد أدى هذا إلى زيادة إهتمام المؤسسات بالابتكار، وإزاء هذا التحدي و شراسة المنافسة حيث كل منافس يأتي بمنتجاته الجديدة باستمرار وحيث أن المتنافسين لا يعرفون من أين يأتون بقواعدهم و أساليبهم الجديدة؛ لم يعد أمام هذه المؤسسات آنذاك إلا أن تتحدث عن وظيفة جديدة هي وظيفة البحث والتطوير، التي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والمالية، والواقع أن المنافسة قامت بدور المعجل للإبتكار التي أحدثت ما يشبه الحروب بين المتنافسين ، وكأمثلة عن ذلك حروب السيارات الأمريكية واليابانية والأوربية، وحرب المنظفات في أوروبا بين **Unilever** وبقية المؤسسات، وبينها وبين **Gamble & Procter** في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي كل هذه الحروب كانت المؤسسات تطور منتجاتها بمعدلات غير مسبوقة، وفي ظل هذا الإهتمام بالابتكار بأشكاله المختلفة كان يتطور مدخل حديث للابتكار بخصائص وقواعد جديدة ليحل محل المدخل التقليدي، حيث أن

الإبتكار في المدخل الحديث لم يعتمد على الإبتكار الجذري فقط، بل أصبح هناك أيضا التحسين¹، إذ أن هذين المدخلين أي الإبتكار الجذري و الإبتكار التحسين؛ هما البعدين الرئيسيين للإبتكار:

أولا: الإبتكار الجذري

1- المفهوم:

كما يسمى بالإبتكار- الإختراق ويسمى كذلك الوثبة الإستراتيجية، ويسمى أيضا بإبتكارات الإنقطاع. هذا النوع من الإبتكار 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 الإبتكار الجذري ظاهرة نادرة لا تتكرر باستمرار، وكمثال على الإبتكار 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 الإبتكارات الصناعية تستعمل الليزر.²

فالإبتكار الجذري يمثل وثبة إستراتيجية كبيرة تنتقل بالمعرفة على صعيد البحث والمنتجات في السوق إلى مستوى نوعي جديد بحيث يجعل إستثمارات ضخمة ومعاملا وخطوطا إنتاجية خارج الإستخدام، كما أن مصادر تحقيقه محدودة ولا يتحقق إلا في فترات طويلة متباعدة ويتسم بالإنقطاع ويتطلب إستثمارات كبيرة في المهارات والمعرفة والمختبرات والبرامج والمشروعات الضخمة ذات النتائج الكبيرة في مجالها، وهذه البرامج والمشروعات عادة ما تكون بعيدة عن السوق مما يجعلها بحاجة إلى التكييف 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 محفوفا بعدم التأكد والفسل، لهذا فإن المؤسسات في هذا النوع من الإبتكار تواجه مخاطر حمة.

¹ نجم عبود: مرجع سابق، ص 152

² Guillermo CORTES ROBLES : Op cit, p11.

من خلال ما سبق يمكن استخلاص الخصائص التالية للإبتكار الجذري:

- أ- يحقق مداخيل عالية جدا خاصة في بداية ظهوره وقبل لحاق المنافسين؛
- ب- ينعكس على جوانب متعددة من الحياة (الجوانب العلمية، الإجتماعية،الاقتصادية، الثقافية...)
- ت- يغير ظروف السوق والمنافسة؛
- ث- يتطلب مدة طويلة وخطوات كثيرة للتوصل إليه؛ وكذلك فترات زمنية متباعدة جدا بين الإبتكار و الآخر؛
- ج- يتطلب إستثمارات مالية وتكنولوجية ضخمة؛
- ح- يتطلب مخاطرة عالية جدا، ونسبة مرتفعة جدا للفشل سواء الفني أو التجاري ؛
- خ- لايتطلب مشاركة جميع الموظفين في المؤسسة (فئة معينة خاصة المتميزين والموهوبين، وفي بعض الحالات فردي).

2- مخاطر الإبتكار الجذري:

- أ- الإحتمال العالي بالفشل: إنَّ الفشل هو الأكثر بروزا في النشاط الإبتكاري؛ ليس فقط لعدم التأكد من التوصل إلى الفكرة الجديدة، وليس فقط لأن الفكرة الجديدة حتى عند التوصل إليها قد لا تكون ممكنة التحول إلى منتج بسبب كونها أكثر طموحا من الإمكانيات التكنولوجية والفنية أو الإنتاجية أو المالية للمؤسسة، وإنما أيضا لأن المنتج الجديد قد لا يتلاءم مع سوق الأعمال ولا ينال نجاحا تجاريا في السوق، فالفشل هو العامل المشترك في الإبتكار.
- ب- التكلفة العالية: إنَّ الإبتكار الجذري يتطلب إستثمارات كبيرة في مراحلها المختلفة، مما يعني أن المؤسسات قد تتعرض للمخاطرة العالية جراء التكاليف الضخمة التي يتطلبها الإبتكار في ظروف عدم التأكد العالية أو احتمالات الفشل الكبيرة.
- ت- الفترة الزمنية الطويلة: إنَّ الإبتكار إستثمار يتطلب وقتا طويلا، فقد تستمر دورة الإبتكار وتطوير المنتج الجديد عدة سنوات وأحيانا تصل إلى عقدين من الزمن، رغم أن المؤسسات تبذل جهودا كبيرة من أجل تقليص هذا الوقت، والواقع أن المنافسة القائمة على الزمن؛ ترى في الزمن هو العامل الوحيد الذي لا يمكن تعويضه، لذا فإن الإبتكار الجذري الذي يتطلب وقتا طويلا يصبح ذا مخاطرة عالية أكثر من ذي قبل، لهذا كله فإن ضغط الزمن يصبح هو العامل الأكثر حرجا في أنشطة الأعمال و بشكل خاص في الإبتكار الذي نشاطه عادة ما يتطلب وقتا أطول.

ث- التأخيرات غير المتوقعة: إن مشروعات الإبتكار لا تتسم فقط بصعوبة التنبؤ بالنتائج وإنما أيضا بالتأخيرات غير المتوقعة، وفي حالات كثيرة تتطلب توظيف موارد أكبر بكثير من الموازنة المتوقعة، وإن بعض المشروعات تفتح في التأخير وفي طلب موارد إضافية، وقد تجد المؤسسة نفسها أمام ما دفعت في المشروع من جهود واستثمارات مضطرة إلى الإستمرار فيها رغم التأخير.

ج- مشكلة التقليد: إن المقلدين لا يجعلون فترة حياة المنتج والعملية الجديدة قصيرة فحسب لأنهم يصلون إلى نفس المنتج أو العملية، وإنما بسبب تزايد عدد الذين يقومون بالتقليد، والقدرات العالية لبعضهم يجعل المقلد-التابع مصدر تهديد حقيقي لأنه يحتل مركز القائد-الإبتكاري، فإذا كان التقليد الإستنساخي (المرخص أو غير المرخص) يمكن أن يتقاسم الحصة السوقية، فإن كان التقليد الإبتكاري (الذي يأتي بالتحسينات على المنتج المقلد الأصلي) قد يستولي على الحصة السوقية مما يعرض المنتج الجديد (الإبتكار) للخطر القادم من المقلدين الخلاقين.

ح- الإبتكار الوحيد: إن الكثير من المؤسسات تميل إلى الإعتماد على الإبتكار الناجح الوحيد الذي تحقق فيه نتائج إستباقية على المنافسين وتكسب أرباحا كبيرة، وبدلا من أن يكون ذلك دافعا قويا وإشارة واضحة على أهمية الإبتكار ومواصلته، فإن هذه المؤسسات تميل إلى الإكتفاء بإبتكارها السابق من خلال نقل مركز الثقل من الاهتمام بالإبتكار إلى الإهتمام بالتسويق لإبتكارها السابق، وسرعان ما يظهر المنافسون بإبتكارهم الموازية المتفوقة، لذا نجد تزايد التأكيد على إبتكار المنتج المستدام؛ الذي يشير إلى جيل من المنتجات الجديدة المتعددة والمتعاقبة ذات الأهمية الإستراتيجية ومعدل النجاح التجاري المعقول، والذي يمكن أن يحقق ميزة مستدامة للمؤسسة في مقابل المؤسسة التي تعتمد على الإبتكار الوحيد.

خ- خطر استسهال الإبتكار: إذا كان لدى البعض ما يمكن تسميته برهاب الإبتكار (*phobia of innovation*)، فإن البعض الآخر يستسهل الإبتكار، وهذا كثيرا ما يكون على حساب المنتجات الحالية المدرة للعوائد، فالإبتكار يعني كسر القواعد المألوفة والإتيان بالجديد وهجر القديم، ولكن هذا لا يمكن أن يكون في كل الحالات ولا في كل الأوقات، فالإبتكار حسب *M.Mckelevy* يمكن أن يكون في المؤسسة مدمرا للقدرة أو مشري لها، و أنه يمكن أن يكون مدمرا عند إحلال تكنولوجيا جديدة محل تكنولوجيا حالية لم تستنفذ بعد، فتكون التكنولوجيا الجديدة قد أوجدت إنقطاعا في المعرفة والخبرة والممارسة الفنية السابقة التي لازالت قادرة وبكفاءة على أن تكون البقرة الحلوب المدرة للنقد والدخل الملائم للشركة.

ومما يرتبط بهذا الخطر أيضا أن الإهتمام المفرط بالإبتكار قد يؤدي إلى إضعاف ليس فقط الإنضباط التنظيمي من أجل تماسك المؤسسة كوحدة، وإنما إلى فقدان الإنضباط الذاتي و الجهد المركز للباحثين أنفسهم، كما أن بعض

هذا الخطر ينشأ عن قانون تناقص العوائد، حيث في كل نشاط وضمن ذلك النشاط الإبتكاري وبعد مستوى معين منه تميل التكاليف نحو الإرتفاع. بمعدل أكبر من الزيادة الحاصلة في الفاعلية أو العوائد؛ حيث أن فاعلية النشاط تكون عالية في البداية ومع الإستمرار في الإنفاق على النشاط الإبتكاري تتزايد فاعلية النشاط حتى تصل إلى مستوى معين تبدأ فاعلية النشاط بالإرتفاع. بمعدل أقل من معدل الزيادة في التكاليف.

ثانيا: الإبتكار – التحسين

1- المفهوم:

والذي يسمى كذلك بالإبتكار التدريجي أو التراكمي.

عرف تحسين المنتج على: " أنه إستراتيجية تسويقية تستلزم إيجاد وتقديم منتج بخصائص جديدة قابلة للتسويق"¹، وخلافا للإبتكار الجذري يكون بإضافات صغيرة وتعديلات جزئية للإستجابة الأفضل لحاجات السوق والزبائن مما يساهم في إيجاد وتحسين الميزة التنافسية، ويكون مستمرا وبمشاركة جميع العاملين ولا يتطلب إستثمارات كبيرة. حيث تصدر المؤسسة سلسلة متدرجة من المنتجات التي تتفوق أولا على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم يتفوق الموديل الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة، مثال ذلك زيادة سرعة المحرك في السيارات والدراجات البخارية تدريجيا مع كل إصدار جديد لنفس الموديل.² وهذا النوع من الإبتكار هو أكثر أشكال الإبتكار شيوعا في معظم المؤسسات، وغالبا ما يشكل أكثر من نسبة 80% من إجمالي إستثمارات الإبتكار في المؤسسة، فمعظم محفظة إبتكارات المؤسسة هي مشروعات تهدف إلى تغييرات صغيرة، فالإبتكارات التراكمية هي طريقة لإستخراج أكبر قيمة ممكنة من المنتجات أو الخدمات الموجودة بدون إحداث تغييرات كبيرة أو إستثمارات ضخمة فمثلا صانعو السيارات في كثير من الأحيان يقومون بتعديلات طفيفة كل بضع سنوات على النماذج أو الموديلات التي أنشأت لخلق نوع من الإحساس بالجدة وتجديد المبيعات. إن الإبتكار التراكمي في نموذج الأعمال مهم جدا، فجزء كبير من إهتمامات الإدارة يهدف لتسهيل هذا النوع من الإبتكار مثل؛ تقنيات مراقبة الجودة التي تمكن المؤسسات من تحسين الجودة باستمرار، والتحليلات المالية

¹ - خيري مصطفى كنانة، أحمد عوني أحمد أغا: عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج -دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 117.

² - جيمس أم هييجز: تجدد أو تبدد، ترجمة مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1996، ص3.

تساعد على التعرف على الأخطاء، وبحوث السوق تزود بالمعلومات من أجل إستهداف أحسن لحاجات الزبون، وإدارة سلسلة العرض تهدف لرفع كفاءة سلسلة العرض من خلال إزالة الأنشطة التي ليس لديها قيمة مضافة. إن الإبتكار 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 وربحيتها لمدة أطول ومدرّة لأفضل التدفقات النقدية، وقد قدمت *Gillette* أداءً رائعاً في هذا المجال بتحسيناتها التدريجية لتقنيات الحلاقة منذ سنة 2000.¹

إنّ مدخل التحسين المستمر هو المدخل الذي يمكن اتباعه عندما يكون التغير عالياً في صناعة معينة، وهذا ما يمكن ملاحظته في مجال الابتكار في ضوء ما طرحته صناعة الإلكترونيات التي تتسم بالتطور السريع جداً.² من خلال ما سبق يمكن استخلاص الخصائص التالية للإبتكار- التحسين:

- أ- يتميز بإدخال تحسينات ولو بسيطة على الخصائص الملموسة للمنتج أو غير الملموسة أو كليهما؛
 - ب- يكون مستمر وتدرّجي؛
 - ت- يُحقق تدفقات مالية مهمة و متواصلة؛
 - ث- لا يتطلب وقت كبير للوصول إليه، كما أن الفترة بين الإبتكار و الآخر غير طويلة؛
 - ج- يتطلب مشاركة جميع الأفراد في المؤسسة، وجهوداً نوعاً ما جماعية؛
 - ح- لا يتطلب إستثمارات مالية وتكنولوجية ضخمة؛
 - خ- لا يحمل الكثير من المخاطرة وعدم التنبؤ؛
 - د- سهل التقليد من طرف المنافسين لذا يتطلب جهوداً كبيرة للمحافظة عليه.
- 2- إتجاهات عملية التحسين:

إن التحسين قد يبدو أنه عملية في كل الاتجاهات، وهذا لا يعود إلى أن الشركات وخاصة اليابانية حفزت مشاركة جميع العاملين في عملية التحسين، وإنما لأن فرص التحسين موجودة في كل مكان في المؤسسة، هذا

¹ - Tony DAVILA and others: Making innovation work, pearson, USA, 2013, p 42, 43.

² - نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 27.

بالإضافة إلى أن إمكانات التحسين مفتوحة باستمرار نحو ما هو أحسن، ومع ذلك فإن بالإمكان أن نضع إمكانات التحسين في اتجاهين أساسيين هما:¹

أ- من أعلى إلى أسفل: وهذا يتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الاتجاه، وكمثال على هذا مصنع هيكل سيارات *TOYOTA* في كاليفورنيا إستهلك في عام 1991 (2,5) مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء، وفي عام 1996 ضاعفت الإنتاج وانخفض إستهلاك الكهرباء إلى (1,8) مليون كيلوات/ساعة، وربحت جوائز للجودة، وقد تحققت هذا نتيجة لمجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مغير السرعة، وضغطات الهواء...إلخ، وهذا ما يجعل *TOYOTA* بمثابة معيار قياسي دولي من أجل المعايير في إنتاج الأكثر بأقل.

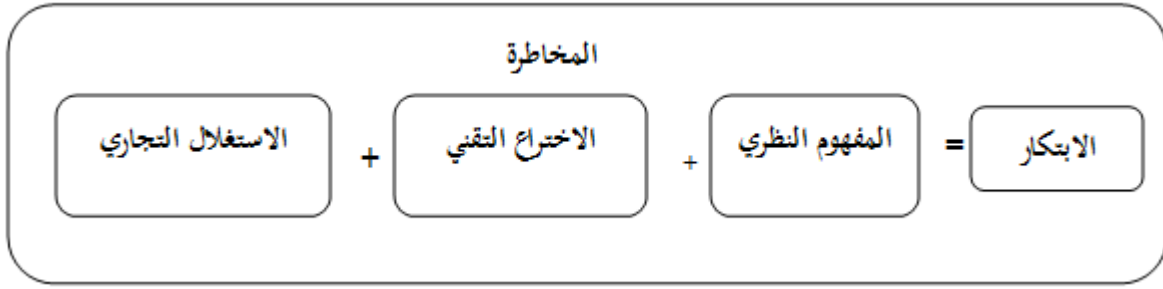
ب- من أسفل إلى أعلى: ويتمثل في إضافة مزايا جديدة أو محسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، فإضافة مكون جديد أو تطوير جديد في العملية يؤدي إلى زيادة سرعتها أو تحسين معوليتها أو درجة الثقة في مخرجاتها، أو إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد، أو تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملاءمته للغرض أو استعماله من قبل المستهلك...إلخ.

المطلب الثالث: نماذج عملية الإبتكار

حازت عملية الإبتكار كمصدر للنمو الإقتصادي، على الكثير من اهتمامات الباحثين، إنَّ النموذج العام لعملية الإبتكار يتكون من العناصر التالية:

الشكل رقم (02-02): النموذج العام للإبتكار

¹ نجم عبود: المرجع نفسه، ص164، 165، 166.



المصدر : Guillermo Cortes Robles : Management de l'innovation technologique et des connaissances

synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France , 2006 , p 15.

هذا النموذج يشير إلى أن المرحلة الأولى من عملية الابتكار هي توليد الفكرة الجديدة، لكن الفكرة ليست إلا تفكير في شكل معين وفي سياق معين، تطبيق المعرفة التقنية في جمع هذا التفكير يمكن أن يصبح اختراعاً، فالإختراع هو اللبنة الأساسية لتطوير منتجات مختلفة والتي يمكن استغلالها تجارياً، وهذا كله يشمل مخاطر تقديم منتج جديد، أو عملية، أو خدمة...إلخ.

ونماذج الابتكار الأكثر تمثيلاً لعملية الابتكار سيتم عرضها فيما يلي: ¹

1- نموذج دفع العلوم:

حسب هذا النموذج فإنّ الابتكار يبرز من خلال تدفق أحادي الإتجاه، الذي يستمد مصدره من العلوم وأنشطة البحث و التطوير وينتهي إلى الإستغلال التجاري، إذن فالإبتكار عملية خطية تبدأ باكتشاف علمي، وتُتبع بمراحل مختلفة مثل الإختراع، التكنولوجيا، والتصنيع، والانهاء بإيصال منتج أو خدمة، أو عملية، إلى السوق. هذا النموذج سمي كذلك " دفع التكنولوجيا"، ظهر في السنوات 1950 إلى 1960 أين كان تطوير المنتجات يعتمد على التقدم التكنولوجي.

شكل رقم(02-03): نموذج دفع العلوم للابتكار



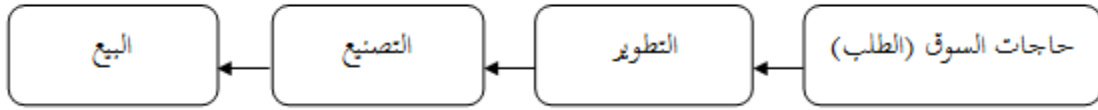
المصدر : Guillermo CORTES ROBLES : ibid, p16

¹ - Guillermo Cortes Robles : Op cit , p 15.

2- نموذج سحب الطلب: عندما تم التوصل إلى تنوع الطلب في السوق كعامل أساسي في عملية الإبتكار، أصبح النموذج السابق (القائم على أنشطة البحث والتطوير) غير كاف، هذا قاد البحوث إلى نموذج مختلف؛ وهو نموذج الإبتكار المستخرج من الطلب، وفيه تعتبر السوق هي مصدر الأفكار لتوجيه البحث والتطوير الذي يلعب دورا في العملية كرد فعل وليس محفزا.¹

هذا النموذج تم تصميمه في نهاية الستينيات وبداية السبعينيات؛ أين كان التركيز حول الفرص المتاحة في السوق وحاجات المستهلك.

شكل رقم(02-04): نموذج سحب الطلب للابتكار



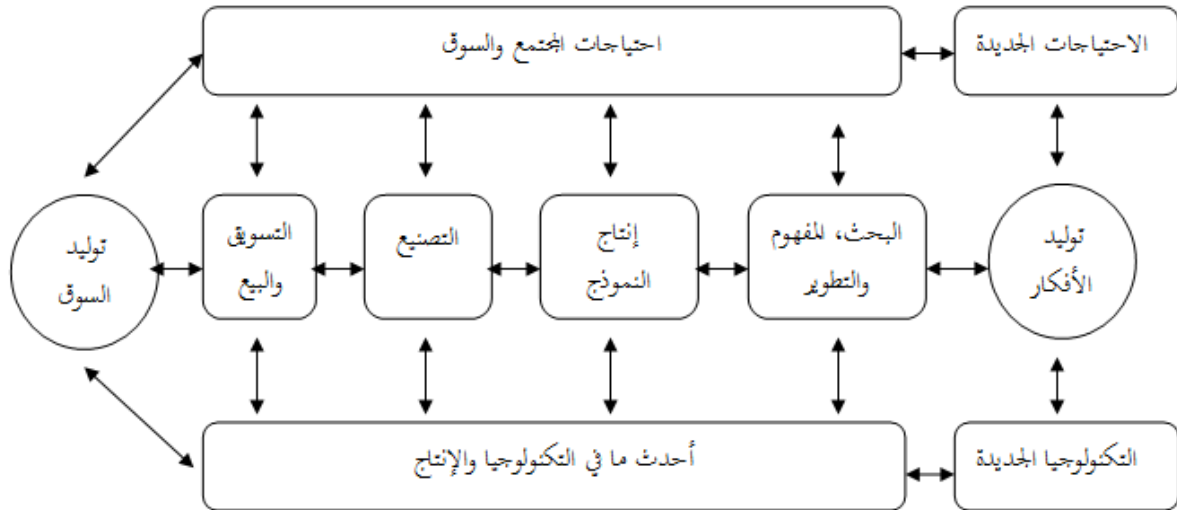
المصدر: Guillermo CORTES ROBLES: ibid, p16.

في هذا النموذج؛ الإبتكار مستمد من الطلب في السوق والذي يؤدي إلى تغيير إتجاه وتطور التكنولوجيا، في هذا النموذج الإبتكار يحدث من قبل القسم الذي له علاقة مباشرة مع المستهلك و بناءا على خبرته يستطيع أن يحدد المشاكل الموجودة أثناء تصميم المنتج أو يقترح إتجاهات جديدة للبحث والتطوير، وباختصار فإن السوق هي مصدر الأفكار لتوجيه البحث والتطوير.

3- النموذج المزدوج: النموذج الثالث عبارة عن دمج بين نموذج " دفع العلوم" و نموذج "سحب الطلب"، فهو تفاعل بين السوق والتكنولوجيا والمؤسسة، كما أنه عملية تفاعل تعاقبية، خطية، منطقية و متقطعة، في هذا النموذج ظهر إتجاه جديد هو ربط ردود الفعل بين أنشطة البحث والتطوير والسوق.

شكل رقم(02-05): النموذج المزدوج للإبتكار

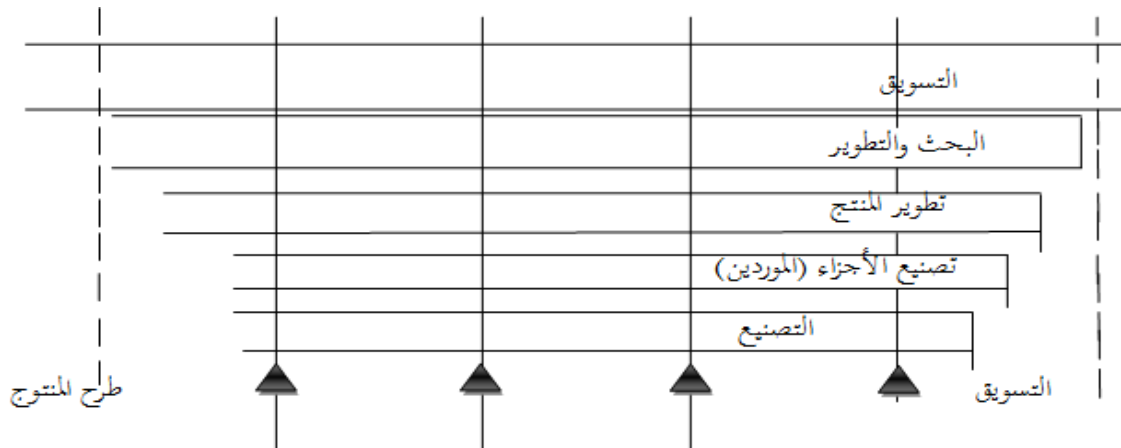
¹ Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : Op cit, P131.



المصدر: Guillermo CORTES ROBLES : ibid, p17.

4- نموذج الجيل الرابع للابتكار: نموذج الجيل الرابع يسمى أيضا "النموذج المتكامل"، ظهر هذا النموذج في النصف الثاني من الثمانينيات، هذا النموذج شدد على أهمية دمج مختلف الأقسام في المؤسسة أثناء تطوير منتج جديد (أي التطوير بشكل متواز)، ففي إطار هذا النموذج يكون من الضروري إدماج البحث والتطوير والإنتاج في عملية التصميم، هذا النموذج يقترح بالتحديد تعاونا أفقيا جدد قوي بين المؤسسة، ومورديها و المستهلكين. المعدل العالي للدمج بين مختلف عناصر المؤسسة في الابتكار قُدم في نموذج "السلسلة المترابطة" من طرف *Kline* و *Rosenberg*، وهو النموذج الأكثر تمثيلا لهذا الجيل، حيث أن هذا النموذج يبين ردود الفعل و العلاقة التبادلية بين التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، والتوزيع في عملية الابتكار، مع الأخذ بالاعتبار أهمية كل عنصر.

شكل رقم.(02-06): مثال عن نموذج الجيل الرابع للابتكار.



المصدر: Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : op cit, P134.

5- نموذج الجيل الخامس للإبتكار: الجيل الخامس للإبتكار يسمى " نموذج أنظمة التكامل وشبكات العمل"، يتميز بإستراتيجية تطويرية للتكامل بين مختلف الأنظمة داخل وخارج المؤسسة، وبالتحديد من خلال تأثير مختلف العناصر التكنولوجية- الإلكترونية، وتكنولوجيا الإعلام والاتصال (*TIC*) في عملية الإبتكار، هذا النموذج هو نموذج دمج وتطوير بالتوازي؛ حيث يبحث عن أفضل تكيف مع استراتيجيات الأعمال، هذا الأخير يسمى النظم الخبيرة والمحاكاة. الفاعلين في عملية الابتكار، يركزون على المستهلك ويوجد تفاعل قوي مع الموردين والمنافسين، والمنتجات تعتمد على علاقة المؤسسة بالموردين، المستهلك، ومع وسائل أخرى.

يتميز هذا النموذج كذلك بتنظيم أفقي، يبحث في تقريب أو ربط قسم البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج... إلخ، ويركز على أهمية المرونة داخل المؤسسة في تسريع التطور وعلى الجودة وعلى عوامل أخرى غير كمية، تم تصميم هذا النموذج من طرف *Rothwell* والأولوية الأكثر أهمية لهذا النموذج هي إعطاء إطار عملي تجريبي من أجل قياس مختلف عناصر عملية الإبتكار.

6- المعرفة كمصدر للإبتكار المستمر: إقترح *Takeuchi و Nonaka* نمودجا أساسه هو الفكرة، حيث أنّ التطور النظامي للمعارف الجديدة يؤدي إلى ابتكارات في المنتجات، في العمليات و في التنظيم، هذا النموذج يجوي خمس مراحل:

- أ- تشارك المعرفة الضمنية؛
- ب- إنشاء التصاميم؛
- ت- تبرير التصاميم؛
- ث- إنشاء النموذج الأصلي؛
- ج- نشر المعارف الجديدة داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: الإبتكار في المنتجات

في عالم يزداد فيه نقص العملاء وتزداد فيه المنافسة على نحو مفرط تصبح القدرة على تقديم منتجات جديدة أمراً شديداً الأهمية لضمان البقاء والنجاح، وبما أن ابتكار المنتج ما هو إلا شكل أو نوع من أنواع الابتكار فإنه لا يختلف في جوهره كثيراً عن الإبتكار عموماً من حيث الخصائص والأهمية، غير أن هناك بعض الاختلافات أو الإضافات بالنسبة لمراحل إبتكار المنتجات و الإعتبارات الإستراتيجية الواجب مراعاتها في هذا النوع من الإبتكار، وهذا ما سوف نحاول تناوله من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم ابتكار المنتجات

أولاً: مفهوم المنتج

1- تعريف 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 يلبي 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..."¹

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص الخصائص التالية للمنتج:

- أ- المنتج قد يكون: سلعة مادية، خدمة، فكرة، حدث، شخص، تنظيم ... إلخ.
- ب- المنتج عبارة عن خصائص مادية وأخرى غير مادية؛
- ت- المنتج عبارة عن مجموعة منافع؛
- ث- المنتج يلبي حاجة أو رغبة؛
- ج- المنتج هو قيمة يدركها المستهلك؛

¹ - فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم علي، الجزء 1، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 518.

2- مستويات المنتج:

حسب *KOTLER* و *ARMSTRONG*، فقد حددا مستويات المنتج بثلاثة مستويات هي: ¹

أ- المستوى الأول: المنفعة الجوهر

وهذا المستوى يعد الأساس المهم الذي يجيب على السؤال المطروح: ماذا يشتري المشتري حقيقة؟

وهذا السؤال يجبر مصممي المنتجات والموسقين على تحديد الجوهر أولاً، لأن الجوهر يقدم حلولاً ناجعة للمشاكل التي تواجه الخدمات قدر تعلق الأمر بالمنافع المتأتية في المنتج، فالمشتري عندما يشتري جهاز نقال من علامة تجارية معينة فإنه يشتري الخدمة الجوهر وهي خدمة الاتصالات، ونستنتج من هذا بأن المنتج الجوهر يمثل المنافع الحقيقية التي يسعى المستهلك أو المستفيد الحصول عليها أو يتوقع الحصول عليها.

ب- المستوى الثاني: المنتج الفعلي

يتوجب على مخططي المنتج تغيير المنافع الجوهرية أو تحويلها إلى المنتج الفعلي، إذ أنهم يحتاجون لتطوير سمات المنتج والخدمة، والتصميم، ومستوى الجودة، وإسم العلامة والتغليف.

ت- المستوى الثالث: المنتج الإضافي

وفي هذا المستوى يتطلب من مخططي المنتج بناء المنتج الإضافي حول المنفعة الجوهر والمنتج الفعلي من خلال عرض منافع وخدمات إضافية والمتمثلة بخدمات مابعد البيع، كالصيانة والتركيب وخدمات التوصيل وطرق الدفع لقيمة المنتج والضمانات.

ثانياً: علاقة ابتكار المنتجات بتطوير المنتجات الجديدة

نظراً للتداخل والتشابه الذي لمسناه بين عبارة الابتكار في المنتجات و عبارة تطوير المنتجات الجديدة، سنحاول في مايلي توضيح هذا التداخل واستظهار العلاقة بينهما:

يعد تطوير المنتجات الجديدة من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح المؤسسات، وغالباً ما يستخدم مفهوم تطوير المنتجات الجديدة والابتكار كمفهومين مترادفين لأن كليهما يسعى إلى تحقيق هدف واحد ألا وهو التوصل إلى ما هو جديد، الأمر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، وهو ما يمكن اعتباره تعريفاً شاملاً لمفهوم التطوير وكذلك الابتكار. ²

¹ - حميد الطائي، بشير العلاق: مبادئ التسويق الحديث، مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 110 إلى 112.

² - حميد الطائي، بشير العلاق: تطوير المنتجات الجديدة وتسعيها، اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

كما يلعب الابتكار دوراً أساسياً في مجال المنتجات، وذلك للوصول إلى منتجات جديدة بالمعنى الحرفي للمصطلح، أي جديدة تماماً بالنسبة للسوق، أو جديدة في إدخال تعديلات أو إضافات، سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية أو تحسينها بحيث تختلف عن المنتجات الحالية بدرجة أو بأخرى.¹

و تشير أدبيات تطوير المنتجات الجديدة إلى أن هناك علاقة وثيقة جدا بين إدارة الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة من حيث أن أحد أهم مخرجات عملية الابتكار هو قدرة المنظمة على تطوير منتجات جديدة.² إضافة إلى أن الكثير الباحثين في مجال الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة لم يفرقوا بين العبارتين، ومن هنا يتضح لنا أن تطوير المنتجات الجديدة هو نتيجة أو واحدة من مخرجات الابتكار في المؤسسة أو هو ابتكار المنتجات في حد ذاته فعملية ابتكار المنتجات نفسها تطوير المنتجات الجديدة، فلا يوجد فرق جوهري بين المفهومين فالابتكار في المنتجات نلمسه من خلال تطوير منتجات جديدة وإخراجها في شكلها النهائي إلى الزبون.

ثالثاً: تعريف ابتكار المنتجات

لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول تعريف إبتكار المنتج أو المنتج المبتكر أو المنتج الجديد ذلك أن مفهوم المنتج الجديد مفهوم متعدد المجالات، إضافة إلى أن مفهوم الجودة أو الحدائة هو مفهوم نسبي، وسنحاول في مايلي عرض بعض التعاريف:

1- عرّف ابتكار المنتج على أنه: "عملية تقديم منتجات جديدة إما من خلال إحداث تطورات في المنتجات الحالية أو القيام بتغييرات جذرية عليها."³

2- 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 إستخدامه، ويتضمن هذا إدخال تحسينات كبيرة إما في المواصفات الفنية للمنتج أو المواد الداخلة في تصنيع المنتج."⁴

3- كما عرّف المنتج الجديد على أنه: "أيّ شئ يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات

1- نعيم حافظ أبو جمعة : مرجع سابق، ص111.

2- مأمون نديم عكروش، سهر نديم عكروش: مرجع سابق، ص 98.

3- خيرى مصطفى كنانة، أحمد عوي أحمد أغا: مرجع سابق، ص 115.

4- إسحق محمود الشعار: أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، مجلة: دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، كلية الاعمال، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2014، ص227.

العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديد على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا.¹

وفي هذا الصدد ترى راوية حسن أنه من السهل تحديد الابتكارات التي ينتج عنها منتجات ملموسة ومادية أي السلع، مثل إبتكار جهاز الفاكس، بينما الخدمات المبتكرة تكون أقل من ناحية احتمالات إدراك الآخرين لها مثل خدمات البريد السريع.² وذلك لأن السلع ذات خصائص مادية و جوانب ملموسة يسهل على المستهلك تحسسها والتعرف عليها على عكس الخدمات التي يغلب عليها طابع اللاملموسة.

من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف التالي لابتكار المنتج:

" هو عملية إحداث تغييرات سواء جذرية أو تحسينات على الخصائص المادية أو غير المادية أو كلاهما على المنتج سلعة كان أم خدمة وتقديمه إلى السوق يضيف قيمة للزبون ويعود على المؤسسة بالفائدة."

المطلب الثاني: أهمية وأنواع ابتكار المنتجات

أولاً: أهمية ابتكار المنتجات

إضافة إلى أهمية الإبتكار و التي سبق التطرق إليها في المبحث الأول- كون إبتكار المنتجات جزء لا يتجزأ من الإبتكار ككل- يمكن إضافة بعض النقاط المتعلقة بابتكار المنتجات التي تكون ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة والعملاء على حد سواء وهي كمايلي:

1- الإستجابة لحاجات ورغبات العملاء: إنّ الإبتكار في مجال المنتجات عادة مايكون أمراً لا مناص منه لعدد من الأسباب منها: مواجهة المنافسة، ومجارات التغييرات التي تحدث في أذواق و متطلبات العملاء، وحل مشاكل لدى العملاء، سواء تمثل هذا الحل في إشباع حاجة لم يكن العميل على وعي بكيفية إشباعها، أي كانت حاجة كامنة أو غير ظاهرة، أو إشباع حاجة تقوم بعض المنتجات الحالية بإشباعها، ولكن تقدّم المؤسسة منتجاً يشبعها بشكل أفضل.³

¹ - مأمون نديم عكروش، سهر نديم عكروش: مرجع سابق، ص 94.

² - راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002. ص 364.

³ - نعيم حافظ أبو جمعة : مرجع سابق، ص 111.

2- **التقليل من أثر دورة حياة المنتج:** التقليل من أثر وصول بعض المنتجات إلى مرحلة التدهور _ من مراحل دورة حياتها _ على إيرادات و أرباح المؤسسة.¹ حيث أن أهم ما يميز المنتجات في الوقت الراهن هو السرعة الفائقة في

تطورها، أي السرعة في دخول منتجات جديدة إلى السوق وخروج أخرى كانت قائمة مما يؤدي إلى قصر دورة حياة المنتج الجديد حتى وإن كان منتجا ذا خصائص جديدة وفريدة، ذلك أن ابتكار المنتجات وتطويرها أصبح أهم ظاهرة تنافسية للمؤسسات، لذلك فإن التحدي الذي تواجهه المؤسسة التي تطمح إلى الإستقرار و مواجهة المنافسة هو سرعة تقديم منتج مبتكر قبل ولوج المنتج القديم مرحلة التدهور وقبل المنافسين.

3- **ميزة الريادة:** تستمد هذه الميزة من كون المؤسسة هي الأولى التي تصل إلى السوق وتقدم إبتكارا فتستفيد من مزايا تنافسية قد تأخذ أشكالا عديدة منها: الملكية الحصرية للإبتكار من خلال براءة الاختراع واستغلالها في شكل ترخيص، التحكم في التكنولوجيا و الإستفادة من منحى الخبرة وبالتالي تقليل تكاليف الإنتاج والتحكم فيه... الخ.²

ثانيا: أنواع الإبتكار في المنتجات

إختلف الباحثون في وضع تصنيف محدد للمنتجات الجديدة كونهم اختلفوا في إعطاء تعريف موحد للمنتج الجديد باعتبار هذا الأخير نسبي ومتعدد الأبعاد، وفي هذا الإطار قدم (*Philippe Kotler*)، تصنيفا للمنتجات الجديدة يقوم على دمج معيارين هما: درجة الابتكار بالنسبة للسوق، ودرجة الإبتكار بالنسبة للمؤسسة، حيث ميز بين ستة أصناف هي:³

1- **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** وهذه المنتجات تكون جديدة على العملاء و المؤسسة، والسوق ، وتكون نتيجة ابتكارات علمية حديثة وتكون نسبتها قليلة جدا.⁴

2- **إضافة خطوط لمنتجات جديدة:** هذه المنتجات ليست جديدة على السوق وإنما جديدة على المؤسسة تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها بغية استثمار فرص سوقية متوافرة في قطاعات سوقية معينة؛

¹ - نعيم حافظ أبو جمعة : المرجع نفسه، ص111.

² - *Jaques Lendrevie et autres : MERCATOR, Dalloz , Paris , 7^{ème} édition ,2003 , P 329.*

³ - عبد الكريم شوكال، وآخرون: دور تطوير المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، ص04 .

⁴ - عبد الوهاب أحمد جندب: أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 26.

- 3- توسيع خطوط المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإضافة منتجات جديدة إلى خط منتجاتها الحالي حيث تكون خصائصها ومواصفاتها قريبة من المنتجات الحالية؛
- 4- تحسين المنتجات الحالية: تقوم المؤسسة بإجراء تعديلات وتحسينات على منتجاتها الحالية بغرض تقليل التكلفة، زيادة القيمة المضافة للعملاء أو مواجهة المنافسة في السوق؛
- 5- إعادة إحلال (توقع) المنتجات: تعمل المؤسسة في هذه الحالة على إعادة تموضع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة لأسباب نذكر منها: إكتشاف إستخدامات جديدة لمنتجاتها أو تغيير سلوكيات المستهلكين في هذه القطاعات؛
- 6- المنتجات الجديدة المنخفضة التكلفة: من وجهة نظر المؤسسة، إذا كان تخفيض التكاليف سواء تكاليف الإنتاج أو التسويق سوف يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للمستهلكين، فإنه يعتبر منتجا جديدا ولكن ليس بالنسبة للسوق.

المطلب الثالث: مراحل إبتكار المنتجات

لا يوجد إتفاق بين الدارسين لموضوع الإبتكار حول مراحل ابتكار المنتجات حيث لمسنا من خلال اطلعنا على بعض الأدبيات وجود إختلاف في عدد المراحل غير أنها لا تختلف من ناحية التسلسل الزمني، وحسب **KOTLER** فإن عملية ابتكار المنتجات تمرّ بالمراحل الأساسية التالية:¹

أولا: توليد الأفكار الابتكارية

تبدأ عملية إبتكار المنتجات بالبحث عن الأفكار ذات المضامين القيمة والواعدة، يمكن النظر إلى الفكرة الجديدة بأنها ذلك الأمر الذي يكون جديدا وعلى شكل عادي أو غير عادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في أسواق هنا وهناك.²

1- مصادر الحصول على الأفكار الجديدة(الإبتكارية):

أ- مصادر داخلية: ويعني أن تكون من داخل المؤسسة وقد يكون مصدرها من:³

✓ فريق تطوير المنتجات الجديدة؛

✓ البحث والتطوير والهندسة؛

¹ - فيليب كوتلر: مرجع سابق، ص532.

² - إبراهيم عواد المشابقة: أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات الجديدة، اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص167

³ - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: مرجع سابق، ص191

✓ الدوائر والأفراد الآخرون في المؤسسة المعنيين بعملية تطوير المنتجات الجديدة؛

✓ دائرة التسويق؛

✓ الإدارة العليا في المؤسسة؛

✓ العاملون في المؤسسة: ويمثل هؤلاء رافدا رئيسيا لكثير من المقترحات و الأفكار السلعية والخدمية الخلاقة، فمن خلال ممارستهم العملية، ومعايشتهم اليومية لظروف وإمكانيات العمل يستطيعون معرفة أفضل الوسائل، وأنجح الأساليب التي يمكن أن يؤدي بها المنتج وظيفته، مما يفتح آفاق التطوير والإبتكار، ومن الأفراد الذين يمكن الأخذ بآرائهم؛ العاملون في إدارات البحوث و الإنتاج، ومندوبو البيع، العاملون في الترويج والإعلان، والمسؤولون عن خدمة المستهلك.¹

ب- مصادر خارجية: وهذه الأفكار تأتي من خارج المؤسسة ومن أهمها:²

✓ العملاء:

تأتي أفكار المنتجات الجديدة من مشاهدة العملاء، والإنصات لهم، يمكن أن تحلل المؤسسة أسئلة العملاء وشكواهم لتجد منتجات جديدة تحل مشاكل العملاء بصورة أفضل، ويمكن أن يجتمع مهندسو المؤسسة أو أفراد مبيعاتها مع العملاء أو يعملوا مع العملاء ليحصلوا على إقتراحات وأفكار، ويمكن أن تجري المؤسسة دراسات مسحية، أو مجموعات تركيز لتتعلم عن احتياجات المستهلك ورغباته.

✓ المنافسون:

كما يكون المنافسون مصدرا جيدا لأفكار المنتجات الجديدة، فترى المؤسسات إعلانات المنافسين لتحصل على تلميحات منها عن منتجاتهم الجديدة، ويشتروا المنتجات الجديدة المنافسة، ويقوموا بفك أجزائها لرؤية كيف أنتجوها، ويحللو مبيعاتهم، ويحددوا إذا كانوا سيأتوا بمنتج جديد خاص بهم.

✓ الموزعون والموردون:

يمكن أن يساهم الموزعون والموردون بالكثير من أفكار المنتجات الجديدة حيث يكون معيدو البيع على اتصال وثيق بالسوق، ويمكن أن يمرروا معلومات عن المفاهيم والأساليب، والمواد التي يمكن أن تستخدم في تطوير منتجات جديدة.

✓ مصادر أخرى:

¹ - ناجي معلا: إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص174.

² - فيليب كوتلر، جاري ارميتسترونج: مرجع سابق، ص536.

مثل المجالات المهنية، والمعارض، والمكتبيات، والوكالات الحكومية، واستشاري المنتجات الجديدة، ووكالات الإعلان، ومؤسسات أبحاث التسويق، والجامعات، والمعامل التجارية والمبتكرين من خارج المؤسسة.

ثانيا: غربلة الأفكار الجديدة

تحتاج الأفكار الجديدة المتراكمة إلى غربلة وتنقيح لاختيار أفضلها من حيث جدواها الإقتصادية والتسويقية والقيمة المضافة من وجهة نظر المستهلك، وفي عملية الغربلة يتم الإعتماد على الخبرة والحكم الشخصي بدلا من الإعتماد على السوق والبيانات التنافسية، ومن أبرز أهداف الغربلة مايلي:¹

1- تحديد الكفاءات و الجدارات الإدارية والفنية والتسويقية والإنتاجية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة؛

2- التعرف على مدى قدرة المؤسسة واستعدادها لتحويل الفكرة إلى منتج جديد؛

3- إستبعاد الأفكار التي يصعب تنفيذها من النواحي المالية، والفنية، والقانونية، و الإجتماعية أو الأخلاقية، والتسويقية.

وفي هذه المرحلة يجب أن تكون المؤسسة حذرة إزاء تصفية الأفكار، فقد تقوم باستبعاد فكرة وهي في الحقيقة فكرة مهمة وذات فائدة، أو العكس فقد تقوم باختيار فكرة ولكنها فاشلة تتحمل المؤسسة التكاليف المادية وغير المادية لهذا الفشل فيما بعد.

ثالثا: تطوير مفهوم المنتج واختباره

1- تطوير المفهوم:

إنّ مفهوم المنتج الجديد هو فكرة أو مختصر لفكرة معينة، تستخدم المؤسسات كلمة المفهوم للدلالة على أن هناك وعدا يقدمه المنتج من أجل تحقيق قيمة أو منفعة للعملاء، ولكي يكون المفهوم قابلا للتطوير لمنتج جديد يجب أن يحتوي على ثلاث أركان رئيسية وهي: شكل المنتج ومواصفاته، والتكنولوجيا المطلوبة، والفوائد والقيمة التي يقدمها للعملاء.

فقد يكون مفهوم المنتج ناتجا عن:²

✓ إدراك أو فهم المؤسسة لمواصفات ومزايا المنتج الجديد الذي تنوي تطويره؛

¹ - حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سابق، ص 71.

² - مأمون نديم عكروش، سهير، نديم عكروش: مرجع سابق ص 233، 234.

- ✓ إدراك أو فهم العميل لمواصفات ومزايا المنتج الجديد الذي تنوي تطويره؛
- ✓ تقديرات المؤسسة للفوائد التي سيقدمها المنتج الجديد للعملاء في السوق؛
- ✓ تقديرات العميل للفوائد التي سيقدمها المنتج الجديد للعملاء في السوق.

وبناء على ما سبق فإن مفهوم المنتج الجديد هو وصف دقيق لمواصفات وخصائص المنتج الجديد المتوقع التي سوف يتم من خلالها إشباع حاجات و رغبات العملاء. فإذا كان المفهوم الجديد لا يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء في السوق يجب التخلص منه في هذه المرحلة.

2- إختبار المفهوم:

تعتبر هذه المرحلة أكثر مراحل إبتكار المنتج الجديد أهمية، حيث أن قابلية تسويق المنتج واحتمال نجاحه في السوق تعتمد على النتائج التي تنجم عن هذا الإختبار، ويقوم هذا الإختبار على أساس دعوة عينة من الأفراد الذين يكونون السوق المستهدف بالمنتج، وغالبا ما تمثل هذه العينة جماعة تركيز (focus group)، كما ينطوي على اختبار كافة خصائص السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها؛ وهذه الخصائص يتم إستقاؤها من المستهلكين أنفسهم، ولهذا فإن اختبار مفهوم المنتج يجب أن يتم من منظور المستهلك. ومفهوم المنتج قد يكون نموذجاً وصفيًا مكتوباً، أو في شكل مادي محسوس، وفي هذه المرحلة يكفي تقديم المفهوم في صورة مكتوبة ومصورة. ويتم إجراء هذا الإختبار عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة لأفراد عينة مناسبة _من الحجم والتمثيل_ تؤخذ من جمهور المستهلكين المستهدف، وتجرى مع هؤلاء الأفراد مناقشات معمقة حول خصائص ومضامين مفهوم المنتج، فإذا نال هذا المفهوم رضا وقبول أفراد العينة؛ فإن إدارة المؤسسة تقرر إنتاج هذا المفهوم.¹

رابعا: تطوير إستراتيجية التسويق

ويتم في هذه المرحلة تصميم إستراتيجية التسويق الإبتدائية للمنتج الجديد بناء على مفهوم المنتج ويتكون هذا التصميم من ثلاث أجزاء هي:

1- الجزء الأول: يصف السوق المستهدف، وموقع المنتج المخطط له، وأهداف المبيعات والحصة السوقية والأرباح للسنوات الأولى.

2- الجزء الثاني: ويحدد المخطط للمنتج، وميزانية التوزيع، والتسويق للسنة الأولى.

¹ ناجي معلا: إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص180.

3- الجزء الثالث: ويصف إستراتيجية التسويق للمبيعات طويلة المدى، وأهداف الربح وإستراتيجية الميزج التسويقي المخطط لها.

خامسا: تحليل الأعمال

تهدف عملية التحليل المالي لمشروعات المنتجات الجديدة إلى مايلي:¹

- 1- تقدير تكلفة كل عنصر من العناصر الداخلة في عملية تطوير المنتج الجديد؛
- 2- تقدير إيرادات المنتج الجديد وبشكل أقرب للواقع في ضوء ردود فعل المنافسين من جهة، ومواقف وأنماط السلوك المتوقعة للمستهلكين المحتملين من جهة أخرى؛
- 3- تقدير مقدار الأموال التي تحتاجها المؤسسة للإستثمار في إنتاج وتسويق وتوزيع المنتج الجديد مع تقدير العائد على الإستثمار مقارنة مع فوائد القروض؛
- 4- وضع تصور شبه دقيق لتكاليف التسويق الممكنة والواجب تخصيصها للمنتج الجديد وتحت ظروف بيئية متغيرة؛
- 5- تقليل درجة عدم التأكد والتي قد تتحقق من خلال وضع الميزانيات التقديرية للتكاليف والإيرادات المتوقعة للمنتج الجديد.

سادسا: تطوير المنتج (تطوير نموذج أولي للمنتج)

إذا كانت نتائج تحليل الأعمال جيدة، فإن المؤسسة تبادر إلى تطوير نموذج أولي للمنتج (*Prototype*) يكون نموذجا تجريبيا، وفي حالة الخدمات يتم تصميم التسهيلات والإجراءات الضرورية واختبارها، أما في حالة السلع فعادة ما يتم تصنيع كمية قليلة من النموذج التجريبي بمواصفات محددة، ويتم إجراء تقييم فني لتحديد ما إذا كان إنتاج هذا المنتج أمرا عمليا وإقتصاديا أم لا، بالإضافة إلى ذلك إلى ذلك يتم إجراء الإختبارات العملية على المنتج التجريبي للحكم على ما إذا كان المنتج المعروض سيتحمل الإستخدام العادي وغير العادي أم لا، فمثلا شركة *Apple* للحواسيب تضع النماذج التجريبية تحت إختبارات متعددة للوقوف على مدى قدرتها على تحمل الأعمال الشاقة والمتواصلة.²

سابعا: إختبار التسويق (أو السوق)

¹ محمد ابراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 77، 78.

² حميد الطائي، بشير العلاق: مرجع سابق، ص72.

على عكس الإختبارات الداخلية التي تتم أثناء تطوير النموذج الأولي، فإن إختبارات السوق تتم على عملاء حقيقيين، وفي سوق حقيقية لكن مصغرة تكون ممثلة للسوق بكاملها، فقد يتم تقديم المنتج المادي الجديد إلى عينة من الأشخاص لاستخدامه بشكل فعلي في منازلهم في حالة السلع الإستهلاكية، أو في مؤسساتهم في حالة السلع الصناعية، ولتابعة هذه التجربة يطلب من المستخدمين تقييم المنتج، وكمثال على ذلك يتم عرض المنتج للبيع في منطقة جغرافية محددة، ويتم مراقبة نتائج إختبار السوق والوقوف على المبيعات الإجمالية، وعمليات الشراء المتكررة من قبل العملاء أنفسهم، وبناء على نتائج الإختبار والتقييم يمكن مثلاً تعديل خط تصميم المنتج وإنتاجه. وتكون محصلة متابعة هذه الإختبارات السوقية هو اتخاذ قرار نهائي بشأن الإستمرار أو عدم الإستمرار في تقديم المنتج المبكر للسوق بأكملها.

ومن أبرز الإعتبارات الأساسية لإختبار السوق مايلي:¹

- 1- الإهتمام بمسألة إختيار قطاعات أو أجزاء من السوق تكون ممثلة للسوق الكاملة؛
- 2- ضرورة مراعاة تباين حاجات المستهلكين ورغباتهم في السوق و تفضيلاتهم، وكذا تركزهم الجغرافي؛
- 3- ضرورة تحديد البيانات والمعلومات المطلوب جمعها بدقة؛
- 4- ضرورة تحديد فترة زمنية لإجراء إختبار السوق، فعلى سبيل المثال يختلف الوقت اللازم لإختبار سلعة استهلاكية عن الوقت المطلوب لإختبار سلعة معمرة أو سلعة صناعية.

ثامناً:إجراء العملية التجارية للمنتج الجديد

هي مرحلة التقديم النهائي للمنتج وهي ترتبط بمرحلة الإحساس بالراحة والنجاح الأولي لدى المعنيين بعملية التطوير ذلك أن هذه المرحلة تمثل النجاح الأولي لمشروع المنتج الجديد، كما تعني هذه المرحلة أن المنتج الجديد له إمكانات معقولة للقبول وبشكل واسع من المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق المستهدفة، وفي نفس الوقت تمثل هذه المرحلة بدء دورة حياة المنتج وهي مرحلة التقديم، ومن الاعتبارات الأساسية في هذه المرحلة مايلي:²

- 1- توجيه الجهود البيعية والترويجية المتميزة لفئة المبتكرين أو المجددين من المستهلكين؛
- 2- من الضروري بالمنطق التسويقي أن تملك المؤسسة مخزون من المعلومات كاف ودقيق عن الخصائص الديموغرافية والنفسية للمبتكرين المستهدفين في سوق المنتج المقترح؛

¹ حميد الطائي، بشير العلاق: المرجع نفسه، ص73، 74.

² محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سابق، ص 147 إلى 149.

- 3- من الضروري وضع الهياكل السعرية المناسبة للمنتج الجديد المقترح والمقبول من قبل هذه الفئة المستهدفة من المستهلكين وخاصة المجددين أو المبتكرين الأوائل؛
- 4- متابعة أي ردود فعل إيجابية أو سلبية للمستهلكين المستهدفين عند بدء عملية التقدم النهائي، واتخاذ القرارات الجزئية لمواجهة السلبية منها أو علاجها؛
- 5- إختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد؛
- 6- المتابعة المنتظمة لمنحنى تكاليف وإيرادات المنتج الجديد عند تقديمه لأول مرة، وذلك لتخفيض التكاليف ومحاولة زيادة الإيرادات، ويقتضي هذا متابعة سلوك المستهلكين المستهدفين، ومقارنته في الوقت نفسه بالمنتجات البديلة أو المماثلة.

المطلب الرابع: الإعتبارات الإستراتيجية في ابتكار المنتجات

تعتبر عملية ابتكار المنتجات عملية معقدة نظرا لتدخل العديد من الأطراف سواء من داخل أو خارج المؤسسة إضافة إلى تفاعل العديد من العوامل الإستراتيجية وتكاملها فيما بينها لذا يجب أخذها في الإعتبار من طرف المؤسسة لنجاح هذه العملية وتقديم أفضل النتائج ولعل أهم الاعتبارات مايلي:¹

أولاً: الدور الإستراتيجي للتسويق

يوجد إرتباط وثيق بين التسويق و الإبتكار في المؤسسة إذ يقول **Peter DRUCKER** : " بما أن هدف المؤسسة هو خلق الزبون فإن لها وظيفتين أساسيتين فقط هما: التسويق و الابتكار...وباقى الوظائف عبارة عن تكاليف."²

حيث أن التسويق هو حلقة الوصل الهامة بين السوق و المؤسسة لذا فهو يلعب دورا حاسما في تطوير المنتجات الجديدة، إذ يقوم بعمليات جمع وتحليل وتبويب معلومات شاملة عن أسواق المؤسسة ثم يقوم بتزويد فريق تطوير المنتجات الجديدة بها، كما يجب أن يتعدى دور التسويق جمع المعلومات إلى القيام بتنسيق المعلومات، من حيث معرفة مصادرها، وكذلك معرفة ما هي المعلومات التي يحتاجها فريق تطوير المنتج الجديد.

ثانياً: الدور الإستراتيجي لسرعة الوصول إلى السوق

¹ مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش: مرجع سابق، ص 164.

² - **Jaideep PRABHU** : Marketing and innovation, from : Mark DODGSON et autre ; The oxford handbook of innovation management, Oxford university press, 1st edition, 2014, P 53.

يقول **Joseph SHUMPETER**: "... من جهة أخرى، الإبتكار هو الإستغلال التجاري الناجح للأفكار الجديدة"¹، كما أن النجاح التجاري للإبتكار من منظور الأعمال جزء لا يتجزأ من الإبتكار وربما غايته أيضا.² إن معظم المؤسسات الناجحة وخاصة تلك التي على مستوى عالمي لم تنجح في تطوير منتجات جديدة فحسب، وإنما نجحت في سرعة الوصول إلى الأسواق المستهدفة، وعندما تتأخر المؤسسة في الوصول إلى السوق بواسطة منتجاتها فإنها قد تخسر السباق نحو تحقيق ميزة تنافسية.

ثالثا: الدور الإستراتيجي للإدارة العليا

الحقيقة أن دور الإدارة في تبني وتنفيذ إستراتيجية التطوير المطلوبة للمنتجات الجديدة يتوقف على مدى ملاءمة الفلسفة الإدارية المتبعة في المؤسسة لمتطلبات التطوير أم لا؟ بالإضافة إلى مدى توفر الالتزام لإيجاد الموارد البشرية والمالية والقانونية لتنفيذ عملية تطوير وإدارة المنتجات الجديدة.³ فدم و التزام الإدارة العليا خلال جميع المراحل بشكل ناجح من العوامل الأساسية لنجاح تطوير المنتج الجديد، وذلك لأن الإدارة العليا لديها السلطة والقوة على اتخاذ القرارات الأساسية لعملية التطوير والقدرة على توفير الموارد الضرورية اللازمة لذلك، ويأتي كذلك دور الإدارة العليا من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة وإدراك الحاجة لأفراد مميزين لتطوير المنتجات الجديدة وأن تكون لديهم قدرات خلاقية لتحقيق التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

رابعا: الدور الإستراتيجي للتكامل الوظيفي

إنّ عملية تطوير المنتجات الجديدة يجب أن تتم عن طريق وجود فريق عمل متكامل يشمل كافة الأفراد والوظائف الموجودة داخل المؤسسة ذات العلاقة بتطوير منتجات جديدة، وهذا يشمل التسويق والبحث والتطوير والمبيعات والهندسة والتصميم و الإنتاج...إلخ. إنّ إدارة التكامل والتفاعل بين أفراد ووظائف فريق العمل هو أحد المهام الرئيسية والتحديات التي تواجه فريق العمل، فنظرا لتنوع الوظائف و الأفراد وأهدافهم وتخصصاتهم فإن عملية التنسيق و الإنسجام بينهم تعد في غاية الأهمية لنجاح فريق العمل لتطوير المنتج الجديد، وتجدر الإشارة أن **Peter DRUCKER** من الأوائل الذين أشاروا إلى أهمية التكامل الوظيفي لنجاح عمل التسويق بشكل عام

¹ – Jaideep PRABHU: Ibid, P 53.

² – نجم عبود نجم: مرجع سابق، ص 24.

³ – محمد إبراهيم عبيدات: مرجع سابق، ص 51.

عندما قال أن وظيفة التسويق وكافة وظائف المؤسسة يجب أن يتم النظر إليها من زاوية واحدة وهي من وجهة نظر العميل المستهدف، وهذه الفلسفة تنطبق تماما على تطوير المنتجات الجديدة بشكل ناجح، وعليه فإن عملية التكامل والتفاعل بين أعضاء فريق العمل لتطوير المنتجات تتطلب مايلي:

- 1- التفاعل الكامل بين المدراء على مستوى الإدارة العليا؛
- 2- إن عملية التفاعل تتطلب من المديرين توفير الوقت اللازم لذلك؛
- 3- عدم إشراك الأفراد الذين يكونون مصدرا للمشاكل ضمن فريق عمل تطوير المنتج الجديد؛
- 4- وجود ثقافة مؤسسية تسمح بعملية التفاعل والتكامل بين أفراد ووظائف فريق العمل؛
- 5- وجود التغذية العكسية بين الأفراد و الوظائف حول عملية التطوير؛
- 6- التسامح بين الأفراد في حال الوقوع في أخطاء؛
- 7- إزالة الحواجز و العوائق بين الوظائف المختلفة للمؤسسة؛
- 8- وجود أهداف وغايات واضحة المعالم؛
- 9- وجود نظام كفاء للحوافز المادية وغير المادية للأفراد في المؤسسة؛
- 10- إيجاد الحلول الجذرية للصراعات التي تحدث بين أفراد أو وظائف المؤسسة المختلفة.

خامسا: الدور الإستراتيجي للتوجه نحو السوق

التوجه نحو السوق أو التوجه السوقي؛ يحوي هذا المفهوم ثلاثة أبعاد وتمثل بالتوجه بالزبون، التوجه بالمنافس، والتنسيق الداخلي بين الوظائف. حيث يركز البعد الأول والثاني على توليد ونشر المعلومات، أما البعد الأخير فيركز على التنسيق بين وظائف الأعمال التجارية في استخدام المعلومات التي أصبحت جزءا أساسيا من مقومات نجاح المؤسسات الحديثة، فالمعلومات هي سند ودعامة إتخاذ القرارات¹. كما أن أحد أهم فوائد أو مخرجات التوجه السوقي للمؤسسة هو المساعدة على اكتشاف فرصة الإنتاج بسرعة أكثر، فأفضل المصادر للأفكار الجديدة هي حاجات العملاء².

¹ - نبيلة سعيداني: نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص21.

² - شريف بقة، سمراء دومي: التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والاختيار؛ دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد12، 2013، ص51.

فالتوجه نحو العملاء والمنافسين والتنسيق بين الوظائف هي مجالات التوجه السوقي التي تسمح بالمعرفة بالعملاء ورغبتهم وسلوكياتهم ومعرفة تحركات المنافسين ونقل المعلومات بين الوظائف يكشف عن الأفكار الإبتكارية للمنتجات و المساهمة في مختلف مراحل إبتكار المنتج.

سادسا: الدور الإستراتيجي لإدارة المعرفة

في هذا الصدد أشار الكثير من الباحثين إلى وجود علاقة إرتباط وثيقة بين المعرفة و الإبتكار بشتى أنواعه حيث ذهب **DAFT** إلى أن المعرفة تحفز الإبتكار وتمكّن المؤسسات من مواكبة التغيرات المتسارعة في بيئتها، كما تهيئ أدوات للتغير الإستراتيجي الكبير، وتحقق الإبتكار السريع والمستمر في التكنولوجيا والسلع والعمليات.¹

فعملية الإبتكار في المؤسسة وعمليات حدوثه وتطوير منتجات جديدة يحتاج إلى وجود قاعدة معرفة في المؤسسة تشمل كافة وظائف وأنشطة المؤسسة والخبرات المتراكمة لدى أفرادها عبر السنوات، إن إدارة المؤسسة لقاعدة المعرفة الموجودة لديها يعتبر من العناصر الرئيسية التي تساهم في نجاح مشروع تطوير المنتجات الجديدة و مراحل تطويرها، وتبرز أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة من حيث قدرتها على توظيف المعرفة والمهارات والخبرات الموجودة في وظائف المؤسسة مثل التسويق والبحث والتطوير والهندسة والتصميم والإنتاج وصقل هذه العناصر بشكل يساعد على حدوث الإبتكار في المؤسسة، وبالتالي قدرتها على تطوير منتجات جديدة.

المبحث الثالث: أثر تبني التسويق الداخلي وممارساته في ابتكار المنتجات

في ظل الواقع الذي تعيشه المؤسسات والذي يتسم بالتعقيد وسرعة التغير والتنافس بالإبتكارات، يكون العبء على الإدارة كبير ليس من أجل المحافظة على فاعلية المؤسسة فحسب وإنما من أجل تفجير طاقات الموظفين لابتكار أفكار وحلول تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات التي تواجهها، وبما أن فكرة التسويق الداخلي تقوم على أن الموظف هو أهم عنصر في المؤسسة والسعي إلى تحقيق رضاه من أجل دفعه إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل الإبتكار في المنتجات وتطويرها لتحقيق رضا العميل وزيادة النمو والإستمرار من الأهداف الكبرى لكل مؤسسة تريد البقاء والإستمرار، لذلك فإن الإهتمام بالموظف ووضعها في أولوية الإستراتيجيات من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي وجعله من الممارسات اليومية للإدارة في كل المستويات سوف يعبد الطريق ويسهل عملية الابتكار ويجعلها ميزة دائمة للمؤسسة .

¹ - حكيم خلفاوي: دور المعرفة السوقية في تحقيق الإبتكار التسويقي: دراسة استطلاعية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد12، المجلد 01، 2015، ص185

المطلب الأول: أثر الثقافة التنظيمية في ابتكار المنتجات

يقول نائب رئيس قسم الموارد البشرية بشركة * " *PolyGram international* " : " يجب أن يتحول الإبتكار ذاته إلى قيمة مؤسسية.¹

الثقافة التنظيمية الإبتكارية كنوع من أنواع الثقافة التنظيمية:

إن شركة *Dell* و *Starbucks* و *Wal-mart* كأمثلة جيدة عن الإبتكار طوّرت نموذج أعمالها حيث يقوم على تغيير التكنولوجيا، التركيبة السكانية، وعادات المستهلك ومن أجل أن تكون ابتكارية تقوم بنشر المفاهيم في عقول موظفيها من خلال رسالة ورؤية وقيم المؤسسة، *Nokia* كذلك مؤسسة أخرى أسست بيئة داعمة للإبتكار إستراتيجيتها لا تأتي فقط من الإدارة العليا؛ لكنها تتبع من مئات الأفكار التي يبتكرها الموظفون. فالوظيفة الحقيقية للإدارة العليا ليس إنشاء التفكير الجديد ولكن النظر إلى هذه الأفكار ومحاولة إيجاد أفكار أساسية من شأنها أن تعطي الإتجاه العام للمؤسسة.²

و المؤسسات المبتكرة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والإختبار والتجربة، وتكافئ النجاح وال فشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.³ ومن بين خصائص الثقافة التنظيمية الإبتكارية مايلي:⁴

✓ قبول الغموض: فالتأكيد الزائد على الموضوعية وتحديد الأمور يقيد الإبتكار؛

✓ التسامح مع اللامعقول: فما يبدو في البداية غير واقعي وغير عملي يمكن أن يقود إلى حلول إبتكارية؛

✓ رقابة خارجية منخفضة: يجب إبقاء السياسات والأنظمة والتعليمات وغيرها من أدوات الرقابة التنظيمية

أقل ما يمكن؛

✓ التسامح مع المخاطرة: تشجع الموظفين على التجريب والبحث دون خوف من الفشل، التعامل مع

الأخطاء على أنها فرص للتعلم؛

*شركة ألمانية، متخصصة في إنتاج الأفلام والموسيقى.

¹ - بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، مصر، ط1، 2008، ص181.

² - Sameer Kumar, Promma Phrommathed: Op cit, p12.

³ - حسين حريم : مرجع سابق، ص 362.

⁴ - حسين حريم : المرجع السابق، ص 362، 363.

✓ **التسامح مع الصراع:** تشجيع تنوع وتباين الأفكار، فالإنسجام والتوافق بين الأفراد والجماعات ليس دليلاً على الأداء العالي.

✓ **التركيز على الغايات بدلاً من الوسائل:** توضيح الأهداف وتشجيع الأفراد على النظر في المسارات البديلة لتحقيق هذه الأهداف، حيث هنالك عدة إجابات صحيحة لأي مشكلة؛

✓ **التركيز على منظور النظام المفتوح:** مراقبة ورصد البيئة عن كثب والاستجابة لأي تغيرات تحدث؛

✓ **التغذية الراجعة الإيجابية:** على المديرين تزويد العاملين بتغذية الموظفين بتغذية راجعة إيجابية وتشجيعهم ومساندتهم لكي يشعروا بأن آراءهم الإبتكارية تلقى الإهتمام المناسب.

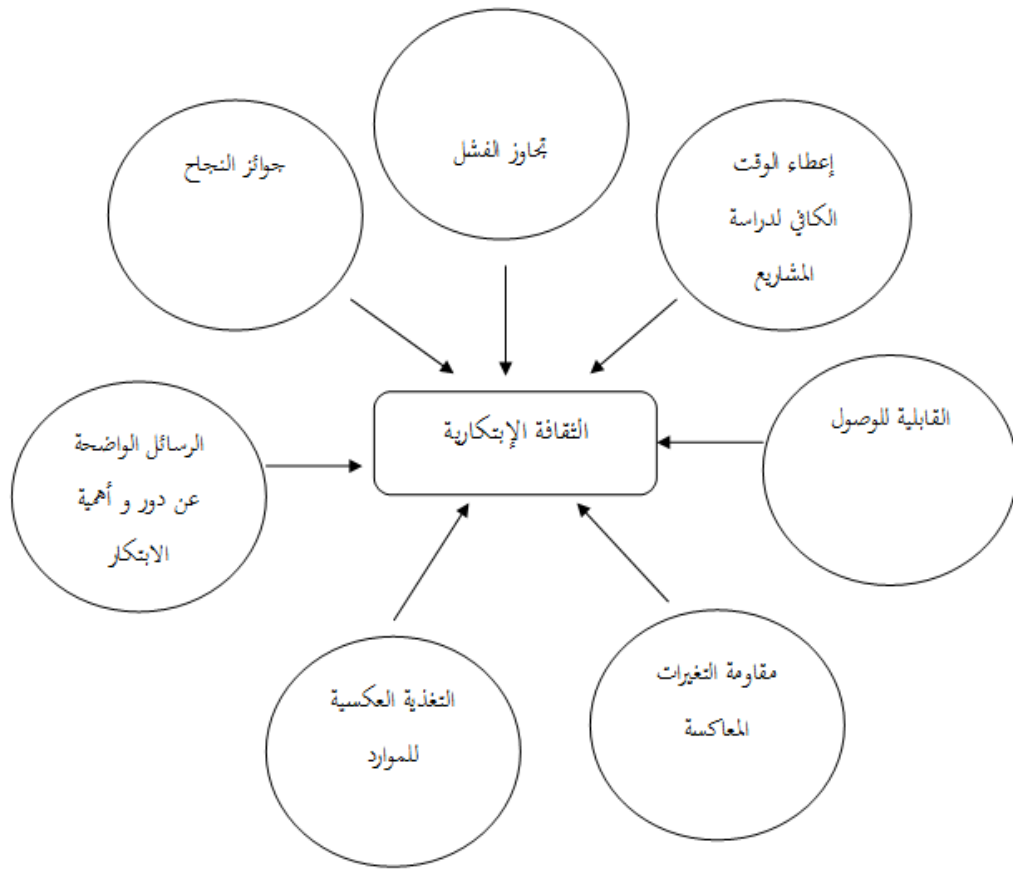
كما أنه لا توجد أي مؤسسة دون ثقافة تربط بين أفرادها وتحديد سلوكيات الموظفين وتضبط العمل، لذلك عندما يتم تشكيل الفريق لتطوير منتج جديد لا بد أن يأخذ هذا الفريق ثقافة المؤسسة السائدة، ولكن الفريق يجب أن يخصص هذه الثقافة بحيث تبني مفهوم التعاون، والتي من شأنها أن تشجع الإبتكار وتساعد على نمو ما يسمى برأس المال الفكري، وزيادة كفاءة عملية تطوير المنتج الجديد، إن مفهوم التعاون بين أفراد الفريق والقائم على المشاركة وتنسيق الجهود يختلف بشكل عام عن مفهوم تكامل أقسام المؤسسة التي تعمل لتحقيق نجاح تطوير منتج جديد، فالتعاون هناك بحاجة للفرق الوظيفية المتكاملة التي تعطي أفضل النتائج، ولكن الأهم عند تبني ثقافة الفريق أن يكون الفرد المشارك لديه رغبة في التغيير والتعلم، رغبة في التعاون والثقة بالأفراد الآخرين، كما أن مساهمة الإدارة العليا في توجيه الفريق وحمايته يؤدي لزيادة فعالية التعاون.¹

وثقافة المؤسسة تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المؤسسة وتؤثر على آدائها وخلق الابتكارات بها، إنها تركز على احتياجات الموظفين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب الأسرة الإهتمام بها وإيجاد القيم والأهداف المشتركة بينهم، ترسيخ معايير أداء متميزة وتوفر الإحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة، لذلك يجب على كافة المؤسسات أن تقوم بإعادة هندسة عملياتها وأعمالها وإعادة التنظيم وتوصيف الوظائف وتقييمها وتصنيفها بشكل صحيح وصولاً لتحقيق إدارة فعالية الإبتكار، وكسبها ميزة تنافسية ويتم خلق واحتضان الثقافة الإبتكارية للمؤسسة كمايلي:²

¹ - مأمون نديم عكروش، سهر نديم عكروش: مرجع سابق، ص158.

² - عزاوي عمر، عجيلة محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، عدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص62،61.

الشكل رقم (02-07): عملية خلق واحتضان الثقافة الابتكارية للمؤسسة



المصدر: عزاوي عمر، عجيلة محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، عدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006، ص62.

يتضح من الشكل السابق أنواع الإتجاهات والأفعال والأفكار التي يمكن أن تعزز وتدعم الثقافة الإبتكارية للمؤسسة وتطويرها، وبذلك تنضج الثقافة الإبتكارية من قبل الإدارة العليا للمؤسسة من خلال دعمها لعملية تطوير السلع الجديدة، والمشروعات التي تحقق المردودية والربحية. فعملية التطوير الناجحة للأفكار الجديدة قد تكون نتيجة توفر بيئة كلية يتفاعل الموظفون مع مؤسستهم، بالإضافة إلى توفر فلسفة إدارية تشجع على الإبتكار.¹

المطلب الثاني: أثر الإتصالات الداخلية في ابتكار المنتجات

ترى راوية حسن أن الإبتكار يتطلب أفكارا مبدعة وخلاقة، وفردا ما يدافع عن هذه الأفكار، وأتصلا جيدا، وتطبيق و استخدام جيد للموارد والكافآت.²

كما ترى أنه على الأقل يمثل الإتصال الداخلي أهمية كبيرة في مرحلتي ميلاد الفكرة الجديدة والتصميم.³

فما هي متطلبات الاتصال الداخلي اللازم للإبتكار(في المنتجات)؟

أولا: مساهمة إتصالات الإدارة والموظفين في ابتكار المنتجات

عندما تكون العلاقات الطيبة هي التي تربط بين العاملين والرؤساء، وبين الرؤساء مع بعضهم بعض، وبين العاملين فيما بينهم؛ فإن جو العمل يكون مريحا ومحبيبا إلى النفس، ويُقبل الشخص على عمله وهو متحمس له، كما يشترك إلى العمل إذا بعد عنه.⁴ و القيادة هي الكفيلة بإيصال رؤية واستراتيجية وأهداف المؤسسة ما يخلق إتصال داخلي فعال بين الموظفين والإدارة.⁵

من هنا نخلص أن الإتصال بين الإدارة وموظفيها يساهم في عملية الإبتكار من خلال:

1- إيصال الرؤية والرسالة؛

2- تكوين الثقة؛

¹ - محمد ابراهيم عبيدات: مرجع سابق ص 55.

² - راوية حسن: مرجع سابق، ص365.

³ - راوية حسن: المرجع نفسه، ص368.

⁴ - خالد حسن علي الحويري: مرجع سابق، ص15.

⁵ - أقطي جوهرة : مرجع سابق، ص161.

3- تكوين الولاء للمؤسسة لدى الموظفين.

ثانياً: مساهمة إتصالات الموظفين فيما بينهم في ابتكار المنتجات

إن وجود تنوع في الخبرات والمهارات وقواعد المعرفة المختلفة يؤدي إلى حدوث عملية الإبتكار على مستوى المؤسسة، وبالتالي يؤثر على قدرتها على تطوير منتجات جديدة بشكل ناجح.¹

إن تطبيق التسويق الداخلي يمكن أن يعزز نشوء علاقات تعاون غير رسمية بين أفراد المؤسسة؛ وهذا يؤدي إلى تبادل طوعي للمعلومة ووجهات النظر؛ وهو الذي بدوره يؤدي إلى تسهيل الإبتكار.²

كما أن من الطرق الممكن اتباعها حتى تتحول إلى عامل مساعد رئيسي لتوفير المناخ الإبتكاري؛ هو تشجيع الموظفين على التواصل في شبكات العمل غير الرسمية، مثل التشجيع على عقد الاجتماعات في المقاهي والنوادي، أو تنظيم ورش عمل لمناقشة الأفكار بصورة جماعية وعقد حلقات بحثية.³

و تشارك المعرفة أو التشارك المعرفي أي مدى اهتمام المؤسسة بتشجيع المشاركة في المعرفة من خلال الإعتماد على أسلوب فرق العمل الذي يعتبر الوسيط لنقل المعرفة على مستوى جميع فروع التنظيم، وهكذا يصبح فريق العمل الجسر الذي يربط بين تعلم الأفراد وتعلم المؤسسة عن طريق تشجيع الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمهارات، وإثارة القدرة الجماعية المشتركة على توليد الأفكار المبتكرة للتعامل مع المشكلات.⁴

وتسعى فرق العمل إلى تحقيق مشاركة جماعية في الجهود التي تساهم بها في تحقيق قيمة كبيرة للمنتج.⁵ كما أن الإبتكار هو من أهم العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق.⁶

¹ - وفاء صبحي صالح التميمي: أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية_دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية_، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص102.

² - **Johari Mat** : The influence of leadership style on internal marketing in retailing, a thesis for the degree of doctor of philosophy, university of Striling, 2008, p84

³ - بيتر كوك: مرجع سابق، ص 249 ، 250.

⁴ - عبد الملك ججيق، سارة عبيدات: واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، العدد 14، 2014، ص291.

⁵ - بن ولة حكيم: جودة الخدمة السياحية من منظور تمكين العاملين في إطار التسويق بالعلاقات، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013، ص358.

⁶ - رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص26.

و يحدث التشارك في المعرفة من خلال عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر بين المؤسسة، الزبائن و المورددين من أجل الإبتكار، ويعتبر التشارك في المعرفة سلوكا يتم فيه نشر معارف الأفراد لمعارفهم المكتسبة للآخرين في المؤسسة، فيُعرف سلوك التشارك في المعرفة بمجموعة سلوكيات للأفراد، ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء آخرين داخل المؤسسة. كما يقصد بالتشارك في المعرفة استخدام الخبرات و المعلومات لمساعدة الآخرين في حل المشكلات، تطوير أفكار جديدة، أو تطبيق سياسات وإجراءات جديدة، فتطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الإبتكار، عمليات الإنتاج، التصميم التنظيمي، وجودة المنتجات.¹ إن للعمل الجماعي والمسؤولية الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات دورا كبيرا في خلق الأداء الإبتكاري وتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية.²

ثالثا: مساهمة التنسيق والتكامل بين الوظائف في إبتكار المنتجات

يعتمد الإبتكار على كل المعطيات المتاحة من جميع وجهات النظر والمناقشات ذات الصلة، وإذا كان الإبتكار قائما على مدخلات جزئية، فحينئذ يكون هناك احتمال لوجود نقطة نزاع خلال سير التنفيذ؛ لذا يعتبر تكامل جميع المدخلات والمعطيات ذا أهمية كبيرة، فالإبتكار ليس كيانا موحدا؛ فهو يتضمن عددا من النظم الفرعية الفردية وروابط بينها والتي يمكن أن تكون نفسها مركز التحسين والإبتكار، وتقوم النظم الفرعية على قدرات محددة وعمليات أساسية في كل من داخل وخارج المؤسسة، ولا يمكن الوصول إلى ناتج نهائي بشكل ناجح إلا من خلال تكامل هذه النظم الفرعية، وفاعلية التكامل يمكن أن تؤثر بشكل أساسي في التكلفة المتكبدة للنظام المؤسسي كله، وإذا تكاملت كل الجهود فإن النتيجة الكلية ستكون تدفقا مستمرا من المنتجات ذات القيمة العالية عبر فترات ممتدة من الوقت، والتكامل الفعال في الإبتكار يوكد العديد من أجيال المنتجات التي تعتبر الرائدة في السوق والأساس لوضع المؤسسة التنافسي على المدى الطويل، وبشكل مثير للجدل؛ فإن التكامل يعتبر من أكثر التحديات التي تواجهها المؤسسات المبتكرة صعوبة وأهمية، وكل فرد داخل المؤسسة له عمله المهم وأيضا مسؤوليته في إحداث الابتكار ويجب على الإدارة توفير الظروف لقبول جميع المساهمين ووجهات النظر المختلفة وتشكل هذه الظروف بعدة طرق مختلفة في أسلوب القيادة، وهيكل المؤسسة والتواصل والإستراتيجية وثقافة الإبتكار.³

¹ - أظني جوهره : مرجع سابق، ص46، 47، 49.

² - أحمد عبد إسماعيل الصفار وآخرون: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية؛ دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية إقليم الشمال، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5، العدد3، 2009، ص356

³ - PERVAIS Ahmed, MOHAMMED Rafik : op cit, p166, 167.

حيث أن مشروعات المؤسسة أو أنشطتها غالبا ما تتطلب التنسيق؛ فعندما يتم جمع المعلومات حول السوق من خلال التفاعل بين موظفي الخطوط الأمامية والعملاء؛ فإن هذه المعلومات يجب تقاسمها وبشها ما بين الأقسام الوظيفية فيما بينها، وذلك لتحويل هذه المعلومات إلى مفهوم لتطوير منتج جديد عملي، وهذا ما يؤدي إلى حدوث إستجابة أسرع لطلبات العملاء، فالتعاون بين الوظائف يسمح باستغلال أفضل للمعرفة من خلال جلسات العصف الذهني لأعضاء الفريق الذين يواجههم تحدي تشكيل مفاهيم المنتجات أو الخدمات الجديدة فهذا مفيد في استغلال أو إبتكار المنتج، والتسويق الداخلي يؤكد على أهمية بناء قناة إتصال داخلي من قبل المديرين، إضافة إلى أن تشجيع

التعاون بين الأقسام الوظيفية يسمح بتشارك المعرفة بين الأعضاء؛ وهذا ما يزيد وينمي الإبتكارية لدى أفراد المؤسسة¹

وفي هذا الصدد يرى **Trott** أن فكرة نماذج التكامل الوظيفي من بين نماذج تطوير المنتجات الجديدة وهذه الفكرة تقوم على أساس وجود فريق عمل متكامل من مختلف الأقسام في المؤسسة لتطوير المنتج الجديد، إذ أن أهم المشاكل التي تحدث أثناء عملية تطوير منتجات جديدة تركز حول عمليات الإتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام والأفراد ذات العلاقة بتطوير المنتجات الجديدة، وخاصة بين أقسام التسويق والبحث والتطوير والتصنيع، حيث أن هناك الكثير من الأنشطة والمراحل أثناء عملية تطوير المنتج الجديد التي هي بحاجة إلى تداول وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة لإنجاز عملية التطوير، وهذا ما يؤدي إلى وجود عمليات تفاعل في كل خطوة من خطوات إنجاز مشروع تطوير المنتج الجديد، ويحدث تغييرات على المشروع أثناء عمليات التفاعل مما قد يؤدي إلى إطالة مدة عملية تطوير المنتج الجديد، وللتغلب على هذه المشاكل وغيرها فإنه يجب وجود فريق عمل متكامل يمثل الأقسام والأفراد المعنيين في المؤسسة لغاية تطوير منتج جديد، ففرق العمل هذه سوف تؤدي إلى استغلال الخبرات والمهارات المتنوعة داخل المؤسسة وتحسين عمليات الاتصال والتنسيق والتكامل بين مختلف وظائفها وأقسامها لإنجاز عملية تطوير المنتج الجديد، وتبني فلسفة فرق العمل المتكاملة يتطلب إجراء تعديلات

¹ **YAFANG Tsai and others:** the practice of internal marketing is influence the market orientation and innovation, proceeding for the northeast region decision institute, Taiwan, 2010.

وتغييرات جوهرية على الهيكل التنظيمي في المؤسسة والقدرة على استخدام إدارة المشاريع وفرق العمل المتنوعة لتطوير منتجات جديدة.¹

فابتكار المنتج عبارة عن نشاط لمجموعة الوحدات الوظيفية ومن أجل نجاحه يجب دمج بين وظيفة التسويق، البحث والتطوير، التصنيع، والتمويل؛ فالإبتكار يجب أن يتم تقديره من عدة أبعاد من أجل الحصول من خلاله إلى قيمة مضافة للمؤسسة والزبون.²

المطلب الثالث: أثر التدريب و التطوير في ابتكار المنتجات

مع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المؤسسات، على اختلاف أنواعها، وتسابقها لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات، لتحقيق الرضا لدى زبائنها وتوسيع حصتها السوقية، زاد الإهتمام والتأكيد من قبل هذه المؤسسات على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتطوير في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الإبتكار، وقد وجدت هذه المؤسسات في التدريب والتطوير الوسيلة الفعالة لرفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبتكار والتجديد وتقديم المنتجات الحديثة ذات الجودة العالية.³

إنّ أول عنصر في نظام الموارد البشرية الموجه نحو الإبتكار هو التركيز على تدريب الموظف، فالتدريب يمكن أن يزيد من معرفة ومهارات الموظفين التي تعتبر ضرورية في تطوير المنتج الجديد، كما يسهل أيضا التعلم في المؤسسات القائمة على التكنولوجيا، فالتكنولوجيا تؤثر على التركيب المعرفي للأفراد؛ وهو ما يدعو أرباب العمل إلى التركيز على الأنشطة التنموية؛ وبالتالي تكثيف التدريب، كما أن تدريب الموارد البشرية يجب أن يكون منسجم مع إستراتيجية المؤسسة وإجراءات العمل من أجل الوصول إلى الفعالية التنظيمية، إضافة إلى أن المؤسسات العالية الأداء تتجه إلى إنفاق المزيد من الوقت في التعليم والتدريب خاصة في مهارات الإتصال والفريق، فعلى سبيل المثال وجدا كل من *Miyake* و *Sparkes* أن التدريب جزء لا يتجزأ من نقل المعرفة في المؤسسات اليابانية والمكسيكية، كما وجدا أن التدريب أساسي في نقل المعرفة والتعلم في الشركات المتعددة الجنسيات السنغافورية العاملة في الصين، ومن وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية فإن الإلتزام نحو الموظفين يؤدي إلى مستوى

¹ - مأمون نديم عكروش، سهير نديم عكروش:مرجع سابق، ص102، 103.

² - **Nagasimba Balakrishna Kanagal**: Innovation and product innovation in marketing strategy, journal of marketing research_ volume18, 2015, p10.

³ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج : مرجع سابق، ص218 .

عال من الأداء في المؤسسة؛ هذا الإلتزام يجب أن يتمثل فيما تريد الإهتمام به بما في ذلك الإستثمار في الكفاءات، فممارسات التدريب للموارد البشرية يركز على تطوير الموارد البشرية اللازم للوصول إلى الميزة التنافسية، كما أن ممارسات التدريب يجب أن ترتبط بالأداء الإبتكاري.¹

و التدريب أسلوب من الأساليب التي تمكن العاملين في المؤسسات من تطبيق المفاهيم الإدارية بفاعلية، وإكسابهم مهارات تمكنهم من الإسهام في تحسين جودة المنتج والحد من الأخطاء وإعادة الأعمال وتأديتها بشكل صحيح من المرة الأولى.²

كما أن من بين الفوائد التي تستهدفها التنمية والتدريب؛ تقوية القدرة على الإبداع و الإبتكار لدى الموارد البشرية، وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.³

و عندما يصبح المنتج جاهزا لطرحه، تصبح هناك حاجة إلى توسيع نطاق جميع العمليات وهذا يزيد من عدد الموظفين والفرق بشكل كبير، ولتحقيق الإستقرار في معدل الإنتاج؛ يجب على المؤسسة أن تستثمر بشكل قوي في كل برامج التدريب الداخلي و الخارجي لموظفيها. ويعمل التدريب على بناء كفاءات في البرامج والعمليات وطرق التحكم في تطوير المنتج الجديد، وإذا زادت حركة دوران العمالة، فحينئذ سيصير تحدي توفر الكفاءات ملحوظا بشكل واضح، ويتطلب نجاح بدء طرح المنتج الجديد بشكل سريع من الإدارة بناء وتعزيز التشارك مع عدد أكبر من الموظفين، وفي محاولة لفعل هذا يجب على المؤسسة على أن تعمل على توفير إحتياجات قطاعات السوق الداخلية المختلفة؛ وإحدى الطرق لفعل هذا هو فحص إحتياجات التدريب من خلال بعدين هما: الإحتياجات (احتياجات المؤسسة) في مقابل المكاسب (المكاسب الشخصية).⁴

إنّ العمل القائم على الخبرة والتعليم والتدريب أفضل من العمل بدون تعلم وتدريب لأن التدريب والتعليم يساعد الفرد على تنمية قدراته ومعارفه وبالتالي توليد الأفكار التي تحقق أهدافه.⁵

والتنمية المستمرة هي التي يمكن عن طريقها مواجهة التغيرات فالتدريب والتنمية هي عملية تقود إلى طرح حلول أكثر تنوعا للمشكلات التي تواجهها كما يساعد على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار عن طريق تنمية المهارات الفكرية وطرق التفكير الصحيحة.¹

¹ - Chung-ming lau, Hang-yue ngo : Op cit, p 689

² - سلوى محمود محمود مطاحن: مرجع سابق ص25.

³ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج : مرجع سابق، ص222 .

⁴ - Pervais Ahmed, Mohammed Rafik : Op cit, p164.

⁵ - علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص142.

و يمثل التدريب عاملا أساسيا في تطوير القدرات الإبتكارية لدى العاملين، والهدف من التدريب هو مساعدة العاملين على التآلف مع عملية الإبتكار وتدعيم قدراتهم، وتوجيه قدرتهم الإبتكارية نحو أهداف المؤسسة، كما يهتم التدريب الإبتكاري بثلاثة عناصر أساسية تشترك في عملية التنمية والتطوير وهي:²

- 1- تنمية معرفة الأفراد وتمكينهم: أي زيادة فهم الفرد بالأمور النظرية والعلمية والعملية للعمل الذي يقوم به مما ينمي فيه روح النظرة الناقدة غير المقلدة، ومن ثم يزكي عنده روح المبادرة والتجديد في الإبتكار.
- 2- زيادة قدرة الفرد ومهارته في العمل: عن طريق تمكينه من ممارسة الأساليب والوسائل المتجددة على أساس علمي وعملي مما يزيد ثقته بنفسه ويجب إليه العمل ويجعله متقنا ومبتكرا فيه.
- 3- إتاحة فرصة للإستكشاف والتجديد: وذلك يمنح المتدرب فرصة واسعة لاستكشاف نفسه والتعرف على جوانب النقص والقصور في قدراته ومهاراته حتى في اتجاهاته وميوله، مما يحفز الفرد على تبني قيم واتجاهات إيجابية.

المطلب الرابع: أثر الحوافز والمكافآت في ابتكار المنتجات

تتميز المؤسسات المبتكرة بتركيزها على الأداء واهتمامها بالموظفين، وإشعارهم بأهميتهم، وبأنهم جزء مهم من المؤسسة، وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم عندما يبذلون جهودا غير عادية، ويتميزون في آدائهم، وكلما أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدّم وتطوير العمل، كلما زادت مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبتكار، إنَّ اهتمام المؤسسة بالأداء، وبالعاملين يساهم في تحرير الطاقات الكامنة لديهم، مما يشجع على الإبتكار³

كما يمكن عن طريق نظم التقدير و الإثابة (المكافآت) العمل على تشجيع السلوك الإبتكاري للموظفين، فعندما يصبح الإبتكار والمخاطرة من المبادئ الأساسية للمؤسسة فلا بد من تولى إجراءات تقدير وإثابة للمبتكرين. ويجب أن تتواءم أنظمة المكافآت تماما مع إستراتيجية المؤسسة بحيث تستطيع مكافأة السلوك السليم؛ فالمؤسسات التي تسعى إلى الإبتكار تكافئ السلوك الإبتكاري، وينبغي ربط أنظمة المكافآت بإعلان الحاجة إلى الموارد البشرية المطلوبة. حيث تؤدي أنظمة المكافآت دورا مهما للغاية في جذب الأفراد الملائمين والإبقاء عليهم داخل المؤسسة، وعلاوة على ذلك فهي تؤدي دورا مهما في تفعيل عمل كل عناصر المؤسسة، فعلى سبيل المثال؛ ليس من المعقول

1 - علاء محمد سيد فنديل: المرجع نفسه، ص 143.

2 - كمال الدين حسن علي بابكر: مرجع سابق، ص 133، 134.

3 - محمد رشدي سلطاني: مرجع سابق، ص 53، 54.

أن نضع استراتيجية تفترض توفر أشخاص ذوي قدرات معينة إذا لم يكن إستقطاب هؤلاء الأشخاص وتوظيفهم أو تكوينهم أمرا ممكنا، كما لا يعقل خلط الإستراتيجية التي تدعو إلى العمل الجماعي بنظام يكافئ التميز في الأداء الفردي.¹

و لكي تستطيع المؤسسات أن تأتي بالابتكار واستمراره فإنها بحاجة إلى المبتكر-الفرد، والفريق-المبتكر، ومشاركة الجميع في الجهد الإبتكاري، ولكي تحقق ذلك لابد من أن يتوفر فيها المناخ الملائم للإبتكار؛ ولاشك في أن هذا المناخ هو حصيلة لعوامل مادية ومعنوية واسعة تجعل المؤسسة هي الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها، من أجل تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، وتقف الحوافز في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبتكرين في المؤسسة الذين يملكون المعرفة والخبرة الأكثر كثافة وبذور الإبتكار وكل مايمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة. لهذا لابد أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المؤسسة من أجل الإبتكار، وهي في الحقيقة تمثل الطريقة الأكثر تأثيرا في إرسال إشارات ذات دلالة لكل الموظفين على إهتمام المؤسسة بالإبتكار والمبتكرين، ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الإبتكار وكذلك مكافأة الذين لم يصلوا إلى نتائج على محاولتهم؛ وهذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها لتكون المؤسسة ميدانا فعالا وخلاقا للإبتكار.²

¹ - كمال الدين حسن علي بابكر: مرجع سابق، ص134.

² - نجم عبود: مرجع سابق، ص198، 199.

خلاصة الفصل:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن إبراز نقاط مهمة فيما يلي:

✓ أصبح الإبتكار في المؤسسات ضرورة ملحة من أجل الصمود في وجه المنافسة، باختلاف أنواعه التي تتكامل فيما بينها وكل نوع من هذه الأنواع له أثر إيجابي على الابتكارات الأخرى في المؤسسة، كما أن كل مدخل من مداخل الإبتكار كذلك مكمل للمدخل الثاني فالابتكار-التحسين يؤدي إلى ابتكارات جذرية وكذلك الابتكارات الجذرية تحدث تغييرا كبيرا في السوق ثم يخضع بعد ذلك الابتكار الجذري إلى تحسينات مستمرة، كما أن نماذج عملية الإبتكار نماذج تطورت بمرور الوقت وتتطور في المؤسسة حسب درجة مواكبة المؤسسة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

✓ الإبتكار في المنتجات من أهم أنواع الإبتكارات التي تسعى أي مؤسسة الوصول إليها ذلك أن المنتج هو الوسيلة التي تربط المؤسسة بالزبون وتسعى من خلاله إلى تحقيق رضا هذا الزبون، هذا النوع من الإبتكارات يتفرع كذلك إلى عدة أنواع، كما أن عملية الوصول إليه تتطلب مجموعة من المراحل المتتالية والاعتبارات الاستراتيجية.

✓ أما فيما يخص أثر تبني التسويق الداخلي وممارساته في ابتكار المنتجات فقد وجدنا أن هناك أثر إيجابي لهذه الممارسات في ابتكار المنتجات، تمثلت هذه الممارسات في : الثقافة التنظيمية، الإتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، والتحفيز، وهذا ما سنحاول إثباته تطبيقيا من خلال دراسة تطبيقية على مؤسسة إقتصادية في الفصل التالي.

الفصل الثالث:

مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات

في مؤسسة كوندور

تمهيد:

للتعرف أكثر على واقع التسويق الداخلي والإبتكار في المنتجات والعلاقة بينهما في المؤسسة الخاصة الجزائرية، سنقوم في هذا الفصل بعرض الدراسة الميدانية لعلاقة ممارسات التسويق الداخلي بابتكار المنتجات بمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية ، الإلكترونيات والألواح الشمسية بـ برج بوعريـريـج، وهذا لتدعيم المفاهيم النظرية المدروسة في الجزء النظري، حيث اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلات والاستبيان والملاحظة لجمع المعلومات اللازمة، واختبار الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم ميدان الدراسة - مؤسسة كوندور-؛

المبحث الثاني: واقع متغيرات الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم ميدان الدراسة - مؤسسة كوندور-

سوف نتعرض من خلال هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة، ثم نقوم بتقديم المؤسسة ميدان الدراسة - مؤسسة كوندور-، وأخيرا سنحاول التعريف بمجتمع الدراسة الذي خضع لدراستنا.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المطلب عرضا لكيفية تصميم الدراسة الميدانية، ويتضمن تحديد المنهج العلمي الذي يتم اعتماده في إنجاز هذه الدراسة، وعليه فإن غاية هذا المطلب تركز على هذا الجانب، حيث يتضمن أسلوب، منهج، ومجالات الدراسة، وأدوات جمع البيانات إلى جانب الأساليب الإحصائية المستخدمة، وأخيرا مجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج ومجالات الدراسة

1- منهج الدراسة:

إعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الإستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة التي يعالجها الباحث، فإنه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات، كما تم استخدام منهج دراسة الحالة لأنه طريقة من طرق البحث العلمي وهو الأنسب والملائم لهذه الدراسة.

2- مجالات الدراسة:

✓ **المجال البشري:** وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينة، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من الإطارات الذين يشغلون وظائف إدارية وتقنية مختلفة في المديريات و الوحدات الإنتاجية التي لها علاقة مباشرة بابتكار المنتجات والتي عددها **11** منقسمة إلى **3** مديريات و **8** وحدات إنتاجية، وعدد إطاراتها مجتمعة **286** إطار.

✓ **المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور المتخصصة في مجال الصناعات الإلكترونية و الإلكترونيات والألواح الشمسية التي تنشط بالمنطقة الصناعية "برج بوغريج"، وهذا لمعرفة وتحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات.

✓ **المجال الزمني:** إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على

جمع المعلومات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار تمت الدراسة من أكتوبر 2016، إلى غاية أبريل 2017، حيث كانت هذه المدة كافية للتعرف على الوحدات والمديريات المعنية بالدراسة في المؤسسة وجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

المجال الموضوعي: أجريت الدراسة بالمؤسسة بهدف التعرف على العناصر التالية:

- ✓ وعي وتبني وتطبيق المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي المشار إليها في الجانب النظري.
- ✓ الإبتكار في المنتجات و المدخل الأكثر تواجدا (الإبتكار-التحسين أم الجذري أم كلاهما).
- ✓ أثر ممارسات التسويق الداخلي في إبتكار المنتجات في المؤسسة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

تم استخدام مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية:

1- 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.

2- مصادر أولية:

لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اختيار الأدوات التالية:

أ- الإستمارة:

تعتبر الإستمارة الأداة الأساسية التي تم الإعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث تسمح بطرح أسئلة مُعدّة سلفا من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة.

وقد مرت عملية صياغة وتطوير الإستمارة بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق أهداف الدراسة:

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد الإستمارة وفقا للخطوات التالية:

- ✓ تم الإطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛
- ✓ صياغة أسئلة أو عبارات الإستمارة بما يتوافق والإشكالية وفرضيات البحث، وتقسيمها إلى محاور؛
- ✓ مراعاة البساطة والوضوح في صياغة العبارات.

المرحلة الثانية: تم عرض الإستمارة أولاً على الأستاذ المشرف، ثم على لجنة محكمين من الأساتذة من جامعة سطيف وجامعة المسيلة، والبالغ عددهم 05 أساتذة، وذلك للتأكد من دقة وصحة فقراتها، وعلى ضوء آرائهم ومراجعة الأستاذ المشرف تم حذف وتعديل العبارات وإعادة صياغة بعضها لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة. وقد أصبحت في شكلها النهائي تحوي جزأين:

الجزء الأول: ويضم بيانات عامة تتعلق بالمستجوب (الجنس، السن، طبيعة العمل، القسم، سنوات الخبرة في المؤسسة، سنوات الخبرة المهنية الإجمالية).

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة ويتكون من محورين:

المحور الأول: يتعلق بممارسات التسويق الداخلي وقد تم اختيار أربع ممارسات وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل ممارسة، والفقرات (من 1 إلى 6) تتعلق بالثقافة التنظيمية، والفقرات (من 7 إلى 15) تتعلق بالإتصالات الداخلية، والفقرات (من 16 إلى 23) تتعلق بالتدريب والتطوير، والفقرات (من 24 إلى 31) تتعلق الحوافز والمكافآت.

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

هذا وقد تم استخدام سلم Likert الخماسي:

✓ موافق بشدة: تمنح لها خمس درجات (05)

✓ موافق: تمنح لها أربع درجات (04)

✓ محايد: تمنح لها ثلاث درجات (03)

✓ غير موافق: تمنح لها درجتان (02)

✓ غير موافق بشدة: تمنح لها درجة واحدة (01)

علماً أنه تم أخذ طبيعة كل سؤال عند التحليل واستخلاص النتائج النهائية.

كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي (03) والمحسوب بالطريقة التالية:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس = $3=5/1+2+3+4+5$

قاعدة القرار لسلم ليكارت الخماسي:

حساب المدى لقيم المقياس الخماسي: المدى = 5-1=4

تقسيم المدى على عدد خلايا المقياس أي: $0,8 = 5/4$ ، وهو طول الفئة أو مجال الموافقة.

وبالتالي نحصل على المجالات التالية :

الجدول رقم(03-01): ترتيب العبارة حسب أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

مجال المتوسط الحسابي	من 01 إلى	من 1,80 إلى	من 2,60 إلى	من 3,40 إلى	من 4,20 إلى
	1,80	2,60	3,40	4,20	5
درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال دراسات سابقة

الإختبارات الخاصة بالإستمارة:

✓ صدق الأداة:

• **الصدق الظاهري:** وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الإستمارة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الإستمارة على مجموعة من الأساتذة المختصين، ثم تم عرضها على مجموعة من إطارات الوحدات الإنتاجية والمديريات في المؤسسة محل الدراسة وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وفهمها.

• **صدق المحتوى:** ويقصد به مدى تعبير فقرات الإستمارة عن أبعاد الدراسة، وأن كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، وقد تم التأكد من ذلك من خلال مراحل إعداد الإستمارة كما ذكرنا سابقا.

✓ **ثبات الأداة:** ويعني استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام (أداة القياس) عدة مرات، فهو يقيس الإتساق الداخلي، وقد تم احتساب ذلك من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كروم باخ (Alpha Cronbach) وباستخدام برنامج Spss تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-02): نتائج (ألفا كروم باخ) لمتغيرات الدراسة

الرقم	عناصر الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
01	الثقافة التنظيمية	06	0,777
02	الإتصالات الداخلية	09	0,812
03	التدريب والتطوير	08	0,855
04	الحوافز والمكافآت	08	0,865

05	محور التسويق الداخلي	31	0,933
06	محور الابتكار في المنتجات	14	0,809
07	الإستمارة	45	0,940

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Spss.

ويشير الجدول أعلاه أنّ معامل (ألفا كروم باخ) لجميع أسئلة الإستمارة مجتمعة قد بلغ: (0,940) ويمكن اعتبارها نسبة عالية وجيدة.

✓ إجراءات توزيع الاستمارة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الإستمارة) لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها تم توزيعها من قبل الطالبة على عينة الدراسة، وقد بلغ عدد الإستمارات الموزعة 286 إستمارة.

و هدفت الطالبة من إجراء عملية التوزيع بنفسها إلى ضمان إيصال الإستمارة إلى الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بالموضوع وكذلك لتوضيح أهمية الدراسة وشرح فقرات الإستمارة والإجابة على أي استفسارات حول أسئلة الإستمارة.

بعد مدة تم جمع الإستمارات حيث تم استرجاع 275 استمارة أي بنسبة إعادة فاقت 96 % وبعد فرزها تبين أن 260 إستمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة تصل إلى 91% ، وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية.

ب- **المقابلة:** المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة موجهة بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه، حيث اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات مع عدة مسؤولين وإطارات ومن بينهم مسؤولو الوحدات الإنتاجية والمديريات المعنية بالدراسة وكذا المقابلة مع مسؤولة التكوين بمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة.

ت- **الملاحظة:** تستخدم الملاحظة في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب، ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه الباحث من المبحوث سواء كان كلاما أو سلوكا، وهناك طريقتين للملاحظة:¹

¹- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008، ص218، 220

✓ **الملاحظة بالمشاركة:** وفيها يندمج الباحث مع عينة بحثه، ويصبح مصاحبا لهم في معظم الأوقات، أي أنه يلاحظ سلوكهم في موضوع بحثه وهو يشاركونهم أيضا بقية أعمالهم وقضاء أوقاتهم، وقد تدوم الملاحظة بالمشاركة شهورا أو سنين، كأن يعمل الباحث أو يدرس مع عينة بحثه.

✓ **الملاحظة بدون المشاركة:** وفيها يلاحظ الباحث عينة بحثه بطريقة غير مباشرة، وبدون أن يشارك أعضاء عينة البحث في عملهم فالباحث عضو خارج عينة البحث، يلاحظ من بعيد، وفي وقت قصير، فالملاحظة بهذه الطريقة لا تدوم شهورا أو سنين.

وبهذا الصدد اعتمدنا على أسلوب الملاحظة بدون المشاركة أثناء زيارتنا المتكررة للوحدات الإنتاجية وكذا المديرية بمؤسسة كوندور، بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: تركز هذه الدراسة على موضوع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها في ابتكار المنتجات من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور، ويتمثل مجتمع الدراسة في **الإطارات** التابعة للمديرية والوحدات الإنتاجية التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المنتجات والمتمثلة في **3** مديريات و **الوحدات إنتاجية** وعددها **8** والموضحة كالتالي:

الجدول رقم (03-03): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية أو الوحدة الإنتاجية

الرقم	المديرية أو الوحدة الإنتاجية	عدد الإطارات والاستثمارات	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات 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 البلاستيك.	09	08	08
11	وحدة البوليستران.	05	05	05
المجموع		286	275	260

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال الإستمارات الموزعة والمسترجعة.

2- عينة الدراسة: بما أن مجتمع الدراسة يتمثل في الإطارات التي لها علاقة مباشرة بالإبتكار في المنتجات ارتأينا أن تكون عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل عددهم في 286 إطار موزعين على المديریات والوحدات الإنتاجية كما سبق الذكر وكان عدد الإستمارات التي تم تحليلها 260 إستمارة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الإعتماد في معالجة موضوع التحليل الإحصائي على البرنامج الإحصائي Spss النسخة التاسعة عشر لتحديد اتجاهات المستجوبين للدراسة وتحليل البيانات؛ حيث تم الإستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات؛
- 2- الوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات الباحثين حول بنود ومحاور الاستمارة ومقارنتها بالمتوسط المعياري وهذا لتحديد مستوى التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة واتخاذ القرار بشأن مستوى ممارسات التسويق الداخلي وكذا الإبتكار في المنتجات؛
- 3- الإنحراف المعياري لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- 4- اختبار t : أستخدم هذا الإختبار لمعرفة معنوية معاملات الارتباط وقياس مدى صدق فروض الدراسة، من أجل التأكد من مدى وجود دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول الإستمارة.
- 5- معامل الارتباط R : ويتم استخدام معامل الارتباط لمعرفة طبيعة واتجاه العلاقة ووقتها 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 بـ: 0.05 كمستوى مقبول في العلوم الإجتماعية بصفة عامة، ولا يعني

وجود إرتباط أنه تم التأكد من المتغير X كان سبب في المتغير Y ولكن وجود إرتباط يعني أن المتغيران لهما علاقة مع بعضهما.¹

6- معامل التحديد R^2 : هو المعامل الذي يوضح نسبة الاختلاف التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع باستخدام المتغير المستقل، ويمتد معامل التحديد ما بين الصفر والواحد الصحيح ويرمز له بالرمز R^2 .²

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ومبررات اختيارها.

أولاً: مبررات إختيار المؤسسة

تم اختيارنا لمؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والأجهزة الكهرومترية و الألواح الشمسية لتطبيق موضوع دراستنا بناء على عدة عوامل تميزها وتميز محيطها الصناعي والتنافسي من أهمها:

- 1- نظراً لطبيعة القطاع الذي تنشط فيه الذي يتسم بالمنافسة الشديدة؛
- 2- طبيعة المنتجات التي تقدمها والتي تخضع لسرعة التطور والابتكارات؛
- 3- اهتمام المؤسسة بالابتكار ووضعها ضمن استراتيجياتها الكبرى؛
- 4- سعي المؤسسة إلى مواكبة كل الأساليب الحديثة في التسيير ، مثل توجيهها نحو التنمية المستدامة وكذا أنظمة الجودة؛

5- التوسع المستمر للمؤسسة محلياً ودولياً؛

6- حجم و مكانة المؤسسة في الإقتصاد الوطني.

ثانياً: التعريف بميدان الدراسة

كوندور إلكترونيكس مؤسسة وطنية رائدة في مجال الكهرومترية، الإلكترونيك، الإعلام الآلي، واللوحات الشمسية.

1- الطبيعة القانونية للمؤسسة:

شركة مساهمة، ملكية خاصة تابعة لمجمع بن حمادي.

¹- ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق- أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص626.

²- ثابت عبد الرحمان إدريس: المرجع نفسه، ص629.

2- التطور التاريخي للمؤسسة:

تم إنشاء المؤسسة الجزائرية كوندور إلكترونيكس في 2002/02/09 ، بدأت نشاطها بإنتاج المكيفات الهوائية والغسالات، حيث بدأت إنتاجها في جوان 2002 بعدد إجمالي من الموظفين يقارب 727 موظف؛ في أكتوبر 2003؛ قامت المؤسسة بإنشاء وحدة إنتاج البوليستران، وهي وحدة لتحويل وإنتاج صناديق التغليف وكتل البوليستران، بـ 219 موظف. وهي وحدة دعم لباقي الوحدات؛ في ماي 2004؛ تم إنشاء وحدة حقن البلاستيك، بدأت الإنتاج مع ورشة للطلاء بـ: 146 موظف، وهي كذلك وحدة دعم، حيث تقوم بإنتاج أجزاء وقطع البلاستيك لباقي الوحدات؛ في 2006؛ بدأت المؤسسة بإنتاج الثلاثجات بخطين للتركيب، و أربع ورشات لتحويل الحديد، وورشة لتحويل البلاستيك، وورشة للتجميع الأولي و الطلاء، وورشة للتجميع النهائي؛ في فيفري 2008؛ بدأت المؤسسة بإنتاج المنتجات السمراء بثلاث خطوط لتجميع التلفاز، وخط لتجميع جهاز الإستقبال، وخط لتجميع جهاز DVD والإدراج الآلي و البطاقة الأم ، بلغ عدد الموظفين فيها 536 موظف. في أوت 2011:

✓ إنشاء وحدة المنتجات البيضاء بخطين للتركيب للطباخات، الميكروويف، والغسالة المصنوعة من البلاستيك.

✓ إنشاء مركب المكيفات الهوائية (بعدها كان وحدة).

فيفري 2012؛ إعادة تنظيم مديرية المبيعات وإنشاء مديرية التسويق مقرها بالجزائر العاصمة.

سنة 2013؛

✓ بعد عشر سنوات من النشاط إقتحمت كوندور مجال التصدير بدخولها السوق الأردنية والتونسية؛

✓ إنشاء وحدة الألواح الشمسية.

✓ كوندور تطلق أول هاتف ذكي لها باسم (C-1)، وفي سبتمبر من نفس السنة تطلق هاتف ذكي آخر باسم (C-4).

سنة 2014؛

✓ إنشاء مديرية البحث والتطوير.

✓ أطلقت كوندور هاتف C6 وهو هاتف ذكي ينتمي إلى أعلى التشكيلة "haut de gamme" في تشكيلة الهواتف ، ثم C8، وهو أيضا هاتف ذكي أقل سمكا وبمواصفات أقوى من الأول .

في 2016؛ توجهت كوندور إلى استهداف الأسواق الأوربية بدءا بفرنسا وبالهواتف الذكية واللوحات الإلكترونية.

بطاقة تقنية للمؤسسة:

إسم المؤسسة: شركة مساهمة كوندور إلكترونيكس (SPA CONDOR ELECTRONICS).

الشكل القانوني: شركة ذات أسهم.

رقم السجل التجاري: 02ب0462772.

رقم التعريف الجبائي: 000234046277228.

تاريخ إنشاء المؤسسة: 2002/02/09.

تاريخ بداية التصنيع: 2002/11/23.

رأس المال: 2450000000,00 دج.

عدد الموظفين سنة 2017: 6180 موظف؛ بمعدل نمو 13% مقارنة بالسنة الماضية؛

رقم الأعمال لسنة 2016: 850 مليون دولار، بمعدل نمو 17% مقارنة بسنة 2015؛

رئيس مجلس الإدارة: بن حمادي عبد الرحمان؛

المدير العام: بن حمادي عمر؛

عنوان المقر الاجتماعي: منطقة النشاطات طريق المسيلة، قطعة 70، قسم 161، برج بوغرييج، 34000،

الجزائر؛

الهاتف: +213 35 87 63 00

الفاكس: +213 35 87 63 63؛

الموقع الإلكتروني: www.condor.dz

3- رسالة ورؤية المؤسسة:

أ- الرسالة:

تتكون الرسالة العامة للمؤسسة من مجموعة نقاط مهمة هي:

✓ السهر على ديمومة المؤسسة و الحفاظ على الأفراد والممتلكات؛

✓ الدفاع على مصالح وصورة المؤسسة؛

✓ العمل على تطوير المؤسسة وتحسين نتائجها؛

✓ بذل أقصى جهد لآداء المهام الموكلة، والسهر على تنفيذ الأهداف السنوية.

ب- الرؤية: تلخص المؤسسة رؤيتها في العبارة " **Top of mind**"¹؛ أي الأول في الذهن، حيث تطمح وتسعى لأن يكون منتج كوندور هو الأول في ذهن المستهلك عند اتخاذ قرار الشراء.

المطلب الثالث: تقديم مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع دراستنا في الإطارات التابعة لمديرية البحث والتطوير، مديريةية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، مديريةية التسويق، و الثمان وحدات الإنتاجية.

أولاً: مديريةية البحث والتطوير

تحتوي على مخابر بحثية مكونة من 19 إطار بحث يعكفون في المخابر من أجل الابتكار والتحسين في العمليات أو المنتجات، وتمثل رسالة المديرية فيمايلي:

1- زيادة المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تصاميم المنتجات الرئيسية، حسب سياسة وتوجيهات المديرية العامة؛

2- الموافقة على تصاميم المنتجات من خلال تجسيدها في نموذج أولي؛

3- مساعدة المديريات والمركبات والوحدات الإنتاجية، بهدف تحسين وزيادة إنتاجية الخطوط الإنتاجية من خلال دمج التكنولوجيا الحديثة؛

4- المساهمة بشكل فعال في الحد من البقايا والبحث عن الحلول المناسبة لإعادة التدوير.

ثانياً: مديريةية التنمية المستدامة وإدارة الجودة الشاملة

تشغل المديرية 20 إطار، وتمثل رسالتها فيمايلي:

1- تطوير، ووضع وتنسيق أنشطة المديرية من أجل ضمان جودة المنتجات، والوقاية أو الحد من الأخطاء لكل المنتجات الجديدة أو القائمة؛

2- توجيه ومراقبة عمليات التصنيع في المؤسسة من أجل أن تكون المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة تستجيب بشكل جيد لمتطلبات نظام التسيير.

ثالثاً: مديريةية التسويق:

تشغل المديرية 30 إطار، وتمثل رسالتها فيمايلي:

1- إعداد نظام المعلومات التسويقية؛

¹ - " زعبي رؤوف" : مساعد المدير العام بالمؤسسة، مقابلة يوم: 2017/03/07 ، الساعة:10.00

2- إجراء الدراسات اللازمة لمعرفة السوق والمنافسة من أجل تلبية الطلب؛

3- المشاركة في إعداد سياسة السعر؛

4- إعداد الخرائط الخاصة بالطلب؛

5- تحليل المبيعات والتنبؤ بالاتجاهات؛

6- تحليل تطور الأسعار والأثر على المبيعات.

رابعاً: الوحدات الإنتاجية

1- وحدة الإعلام الآلي والهاتف النقال:

تنتج هذه الوحدة أجهزة الحاسوب المحمولة، أجهزة حاسوب المكتب، اللوحات الرقمية، الهواتف النقال، وتوظف حالياً 37 إطار.

2- وحدة المنتجات السمراء:

إنتاج البطاقات الإلكترونية، أجهزة الاستقبال الهوائية، أجهزة التلفاز بأنواع مختلفة، وتوظف حالياً 37 إطار.

3- مركب الثلاثجات:

يشغل حالياً 36 إطار، ينتج هذا المركب نوعين من المنتجات هما: الثلاثجات والمجمدات.

4- مركب المكيفات و الغسالات:

يشغل حالياً 37 إطار، ينتج هذا المركب المكيفات الهوائية، والغسالات الأوتوماتيكية.

5- وحدة المنتجات البيضاء:

تشغل حالياً 37 إطار، تقوم هذه الوحدة بتصنيع الطباخات، والكثير من أجهزة المطبخ.

6- وحدة الألواح الشمسية:

تم إنشاؤها سنة 2013 ، تشغل حالياً 14 إطار، تقوم الوحدة بتصنيع اللوحات الشمسية.

7- وحدة حقن البلاستيك:

تشغل حالياً 09 إطارات، هي وحدة دعم لباقي الوحدات حيث تنتج القطع البلاستيكية لباقي الوحدات الإنتاجية.

8- وحدة البولستيران:

تشغل حالياً 05 إطارات، هي وحدة دعم لباقي الوحدات حيث تنتج صناديق التغليف المصنوعة من البولستيران.

المبحث الثاني: واقع متغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي وكذا الإبتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور معتمدين في ذلك على عدة أدوات أهمها المقابلة، الملاحظة والوثائق الداخلية والمواقع الإلكترونية.

المطلب الأول: واقع ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة

أولاً: الثقافة التنظيمية

سنحاول التعرف على الثقافة التنظيمية التي تؤمن بها المؤسسة و نحاول نقلها إلى المستويات الدنيا وتجعلها ممارسات يومية لكل موظف من أعلى منصب إلى أبسط موظف في المؤسسة وخاصة منها الثقافة التنظيمية الإبتكارية.

1- شعار المؤسسة:

" الحياة ابتكار": من بين أهم العبارات التي اتخذتها المؤسسة شعارا لها رافقها لعدة سنوات هو شعار " كوندور الحياة ابتكار" ، رغم أنه كان موجه للمستهلك من خلال سياسة الاتصال المتنوعة غير أنه عكس إستراتيجية المؤسسة وثقافتها الموجهة نحو الابتكار في منتجاتها.

" كوندور جزائري الأصل" استخدمت المؤسسة كذلك هذا الشعار ضمن سياستها الإتصالية الموجهة للمستهلك لكنه حمل في طياته سعي المؤسسة لجعل منتج كوندور ذا أصالة ومصدر جزائري مما يعني الإبتكار على مستوى المؤسسة وجعل منتجات كوندور أصيلة و مبتكرة.

2- من خلال زيارتنا للوحدات الإنتاجية لاحظنا وجود لافتات إعلانية في غالبية الوحدات الإنتاجية بأروقة وممرات الموظفين بثلاث لغات هي العربية ومترجمة إلى لغة أجنبية أخرى؛ إما الفرنسية أو الإنجليزية أو كليهما؛ تحمل عبارات توحى بحرص المؤسسة على إدماج موظفيها ضمن رسالتها و رؤيتها و ثقافتها والتأثير في ثقافتهم وبالتالي في سلوكهم؛ ومن بين العبارات التي لاحظنا مايلي:

✓ " لا تقبل بأن تكون أقل من الأفضل **Accept nothing less than your best**"

✓ " معا ننجز العمل بكفاءة **Together everyone achieves more**"

✓ " الناس لا يخططون للفشل ولكن يفشلون في التخطيط **People don't plan to fail,**

they fail to plan"

✓ " الرجل بصراحته في القول وإخلاصه في العمل".

✓ " أهداف النوعية المنشودة: إنتاج الأفكار، جمع المعلومات، تنظيمها، اتخاذ القرار الجماعي وتحضير

الانطلاقة"

« **Buts de la qualité recherchés : produire les idées, rassembler des informations, organiser ses information, décider en groupe et préparer l'action** »

ثانيا: الإتصالات الداخلية

1- ثقافة الإتصال:

وعيا منها بأن لنظام الإتصالات الداخلية دورا أساسيا في كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق الأهداف؛ تحرص مؤسسة كوندور، على أن يكون نظام الإتصالات فيها حديثا وفعالا يسهل لكل الأفراد القيام بمهامهم بكفاءة، وتسعى لأن تكون المعلومة متوفرة لمستخدمها بالكمية اللازمة والوقت والمكان المناسبين، لذلك تواكب كل الوسائل المستجدة في تكنولوجيا الإعلام والإتصال إضافة إلى سعيها إلى نشر ثقافة أهمية ثقافة الإتصال وتبادل المعلومات في موظفيها، وجعل الإتصالات مطلبا من المتطلبات الأساسية للجودة وهذا ما لاحظناه داخل الوحدات من إعلان ولافئات لتغيير ثقافة موظفيها حول الإتصالات ومن بين العبارات التي لاحظناها مايلي:

✓ " الإتصالات و النوعية: لا يمكن لإحدهما الإستغناء عن الأخرى، وعلى كل فرد أن يضع نظام إتصالات بسيط، مقروء، مفهوم ومتحرك"

✓ " الشبكة الداخلية: تسهل الشبكة الداخلية الإتصالات داخل الشركة حيث يصبح تدفق المعلومات قاعدة اتصالات سهلة الولوج لكل المستخدمين"

2- وسائل الاتصال في المؤسسة:

أ- الرسمية:

✓ شبكة الهاتف النقال: تتعاقد مؤسسة كوندور مع متعاملي الهاتف النقال الثلاثة في الجزائر وهي: Djezzy، و شبكة Ooredoo، وكذا Mobilis و توزيع خطوط هاتف مجانية للموظفين الذين لديهم مسؤولية إدارية أو تقنية في الوحدة التي ينتمون إليها مثل الإطارات، للإتصال بمسؤوليهم ومرؤوسيهيم والإتصال فيما بينهم وبين الوحدات و المديرات والأقسام الوظيفية.

✓ الشبكة الداخلية للحاسوب (الأنترانيت): تتوفر كوندور على شبكة داخلية للحاسوب أنترانيت مستخدمة في ذلك أحدث التقنيات والوسائل في المجال، وذلك في كل الوحدات في المؤسسة ليسهل الاتصال في كل المستويات والاتجاهات وبين كل الوحدات والمناصب.

✓ البريد الإلكتروني: يتواصل الموظفون فيما بينهم وكذلك الوحدات الوظيفية، ويتبادلون الخدمات والمعلومات عن طريق البريد الإلكتروني حيث يملك كل إطار في المؤسسة بريدا إلكترونيا خاص بوظيفته وليس شخصا، يتواصل به مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وحرصا من إدارة المؤسسة على فعالية الإتصالات وانسيابية المعلومة فإنها تلزم كل من يملك بريدا إلكترونيا خاصا بوظيفته بتفحص البريد يوميا فور دخوله مقر عمله، غالبا عند الساعة الثامنة صباحا.

✓ صندوق الأفكار: وهو صندوق تم إنشاؤه سنة 2012، يتم وضع صندوق في كل وحدة في المؤسسة، الغرض منه، جمع أكبر عدد من أفكار الموظفين عن طريق تدوين الأفكار أو المقترحات والمشاكل في قصاصات ورقية ووضعها داخل هذا الصندوق.

✓ التقارير الشهرية: يرفع كل قسم إداري أو وحدة إنتاجية تقريرا تفصيليا شهريا إلى الإدارة العليا ومديرة الجودة الشاملة لمجريات العمل بالوحدة.

✓ العصف الذهني: ويتم إعداد جلسات للعصف الذهني في مؤسسة كوندور عادة عند حدوث مشكلة ما، حيث يقوم القائد أو المشرف على العملية بجمع فريق مكون من العناصر التي لها علاقة بالموضوع ويدير العملية وفقا للمراحل اللازمة لها ثم جمع أكبر عدد من الأفكار من هؤلاء الأفراد، وبعدها يتم أخذ الأفكار المناسبة لحل المشكلة.

✓ وسائل أخرى: مثل؛ الاجتماعات، المقابلة المباشرة، الشكاوى، الإعلان، المذكرات المصلحية، المطويات، إلخ...

ب_ غير رسمية:

✓ **Les blogues**: هو عبارة موقع إلكتروني تم إنشاؤه سنة 2014، يتواصل فيه الموظفون في المؤسسة ككل من مختلف الوحدات الوظيفية ومن مختلف المستويات فيما بينهم ويعبرون فيه عن آرائهم ويطرحون أفكارهم اتجاه موضوع ما بكل أريحية وحرية وذلك لعدم إمكانية التعرف عن صاحب الرأي أو الفكرة.

✓ الأنشطة الاجتماعية: التواصل في مناسبات إجتماعية غير رسمية مثل:

• الأنشطة الرياضية: تم مؤخرا إنشاء فرق لكرة القدم لمؤسسة كوندور، تحت شعار " الرياضة للعمال" حيث قامت كل وحدة أو مديرية بإنشاء فريق خاص بها متكون من أعضاء مختلفين من حيث: المنصب، السن، المؤهلات والخبرات... إلخ، يتم تسيير النشاط الرياضي وفقا لبرنامج مسطر، وفي كل مقابلة يلتقى فريق يمثل وحدة

أو مديرية مع فريق آخر، كما تلتقي هذه الفرق في مقابلات رياضية مع فرق خارج المؤسسة مثل مديريات ولائية أو مؤسسات تنشط في قطاع آخر.

● الحفلات:

تقوم إدارة المؤسسة بتنظيم حفلات في المناسبات مثل عيد العمال يلتقي فيه الموظفون من وحدات ومستويات مختلفة، إضافة إلى الحفلات والأنشطة التي تكون على مستوى الوحدات .

ثالثا: التدريب والتطوير

تولي مؤسسة كوندور أهمية بالغة لتكوين إطاراتها وعمالها فكرست الإمكانيات المادية والمعنوية لذلك حيث بلغت ميزانية التكوين وحدها لسنة 2016 مبلغ 2 مليون دولار.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم اختيار موضوع ونوع التكوين حسب احتياجات التكوين لدى الأفراد ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من المصادر الرئيسية التالية:

✓ احتياجات ناجمة عن عملية التقييم؛

✓ احتياجات ناتجة من الأهداف التي ترسمها وتحدها الإدارة العامة، حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر مجموعة من الكفاءات، مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتكوين تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد الهدف؛

✓ احتياجات تطالب بها المصالح والوحدات؛ حيث أن بلوغ الأهداف الفردية لكل مصلحة أو وحدة يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة؛

✓ احتياجات مرتبطة بظروف ومحيط المؤسسة؛ حيث أن المؤسسة تعيش وسط محيط يفرض عليها مجموعة من التهديدات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتكوين الموظفين ورفع من كفاءاتهم لمواجهة مختلف التغيرات والتطورات؛

✓ احتياجات مرتبطة بالتطورات التكنولوجية؛ حيث تفرض السرعة الفائقة للتطورات التكنولوجية ضرورة مواكبة المؤسسة لها عن طريق تكوين موظفيها ونقل الخبرة لباقي الموظفين؛

✓ احتياجات فردية مرتبطة بمناصب العمل؛ ويتم التكوين بهدف رفع كفاءة الموظفين لأداء الوظائف على أكمل وجه.

أما إجراءات تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين فإن مديرية الموارد البشرية تقوم بالإعلان سنويا مع نهاية كل سنة في شهر نوفمبر من طرف قسم التكوين التابع لمديرية الموارد البشرية عبر شبكة الأنترانيت الموصولة بكل المصالح و الوحدات لكي ترسل كل وحدة أو مديرية حاجات موظفيها من حيث عددهم أو موضوع الحاجة إلى التدريب، وتحديد آجال لتحديد هذه الإحتياجات حيث يقوم المسؤول المباشر بالإعلان عن حاجات مرؤوسيه، كما يحق لكل موظف لديه قدرة الدخول الشبكة الداخلية للحاسوب بعد رؤيته للإعلان إرسال طلب مباشر يحمل إسمه إلى مصلحة التكوين يعلن عن طلبه لتكوين في تخصص ما يخدم وظيفته، تقوم المصلحة أو المديرية بدراسة الحاجات بالتنسيق مع الإدارة العليا بإعداد برنامج التكوين السنوي للسنة المقبلة.¹

2- أماكن التدريب:

أ- داخل المؤسسة:

يتم هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة فهي تخصص في كل وحدة من وحداتها قاعات خاصة بالتكوين ، حيث يتم تكوين الموظفين من قبل موظفين في المؤسسة يكونون أكثر تأهيل أو خبرة أو يجلب خبراء ومتخصصين من داخل أو من خارج الوطن لتكوين الموظفين، فمن بين ما لاحظناه أثناء زيارتنا لوحدة الإعلام الآلي والهاتف من أجل إجراء الإختبار الأولي للاستبيان وجدنا أغلبية مهندسي الوحدة في قاعة التكوين، لتلقي تكوين من مطرف مؤطر من تونس، وذلك بتاريخ: 2016/11/17.

ب- خارج المؤسسة:

✓ في مؤسسات متخصصة أو معاهد وطنية: يتكون الموظفون في المؤسسة في مؤسسات أو معاهد وطنية متخصصة عند الحاجة ، حسب موضوع التكوين.

✓ خارج الوطن: وتقوم المؤسسة بإرسال موظفيها للتكوين في بلدان أجنبية إثر عقود مع مؤسسات أجنبية مثل الموردين، من أجل التكوين ثم نقل الخبرة إلى باقي زملائهم.

3- الماستر المهنية: إستحدثت كوندور مؤخرا وذلك مع بداية سنة 2016 تكويننا مهنيا طويل المدى لفائدة إطاراتها متمثلا في ماستر مهنية، وهو تكوين توفره للإطارات السامية في المؤسسة حسب التخصص.

رابعا: الخوافز والمكافآت

¹ - شبير أسماء: مسؤولة قسم التكوين بمديرية الموارد البشرية، مقابلة بتاريخ: 22 ديسمبر 2016

تسهر مؤسسة كوندور على تحفيز موظفيها من أجل كسب رضاهم ومن ثم ولائهم لمؤسستهم وبالتالي إعطائها أفضل مآلديهم، فكرّست الحوافز المادية والمعنوية من خلال وضع نظام خاص بالحوافز والمكافآت بالإضافة إلى حرصها على توفير البيئة المادية والمعنوية المحفزة للأداء الأفضل.

1- النقل: تملك مؤسسة كوندور حظيرة للحافلات تابعة لوحدة "Condor logistique" لنقل العمال من مقر سكنهم إلى مقرات العمل ومن مقرات العمل إلى مقر سكنهم. وأهم ما يميز هذه الخدمة فصل بين الذكور والإناث، من مقر السكن إلى مكان العمل؛ حافلات مخصصة للرجال وحافلات مخصصة للنساء، إلا بعض الحافلات الإستثنائية المختلطة، هذا الفصل ناتج عن دراسة حاجة كلا الطرفين له، فبعد ما كانت الحافلات مختلطة عند إنشاء المؤسسة وامتد ذلك لفترة زمنية، ومع التزايد المستمر لعدد العمال من الجنسين وعدد خطوط النقل ونظرا لتلقي العديد من الشكاوي المعبرة عن مشاكل ورغبات الموظفين قامت المؤسسة بتخصيص حافلات للذكور وأخرى للإناث.

2- الإطعام: توفر المؤسسة لموظفيها وجبات كاملة، حيث تتوفر كل وحدة تقريبا على مطعم يقدم خدمة الإطعام في الغداء أو العشاء أو الإفطار، وهذا حرصا على راحة الموظف سيما وأنا المؤسسة كل وحدتها موجودة بالمنطقة الصناعية أو منطقة النشاطات وكلاهما معزولتان عن الأنشطة التجارية، إضافة إلى نظام العمل 3x8.

3- طبّ العمل: رغم أن طبّ العمل هو إلزام قانوني ينص عليه القانون الجزائري ويجبر أرباب العمل الذين يتجاوز عدد عمالهم سقفا معينا بتوفيره، إلا أنّ مؤسسة كوندور لم تقم بتوفير هذه الخدمة لموظفيها تطبيقا للقانون وحسب وإنما حرصا على الراحة الصحية والاجتماعية لموظفيها بغرض المحافظة عليهم كموظفين لديها و تحفيزهم على تقديم أفضل فقد قامت في هذا الصدد بـ:

✓ توفير طاقم طبي، متكون من طبيين مختصين في طب العمل، وطاقم تقنيين في الصحة، وتجهيزات طبية حديثة.

✓ وهي الآن بصدد إنشاء المركز الطبي كوندور "Le centre de santé Condor" بعد ما كان عبارة عن عيادة تابعة لمديرية الموارد البشرية، سيتم فصله في شكل مركز طبي مستقل.

4- الترقيات: يخضع نظام الترقيات في المؤسسة إلى أداء الموظف، فإدارة المؤسسة تخصص مصلحة لإدارة الموارد البشرية في كل وحدة تسهر على إدارة شؤون موظفي الوحدة ومن أهم وظائفها تقييم الأداء ومن ثم تسيير الترقيات والمسار المهني للموظف.

5- **المكافآت:** تتنوع المكافآت على حسن الأداء بين ماهو مادي ومعنوي وبين ماهو دوري وماهو استثنائي كما تتنوع ما بين فردية وجماعية، ومن أمثلتها مايلي:

✓ **الجائزة السنوية لأحسن عامل:** يتم منح جائزة سنوية لأحسن عامل في كل وحدة، وتمثل الجائزة في جائزة مالية ومجموعة من منتجات المؤسسة إضافة إلى وضع إسم الموظف في إعلان حائطي في الوحدة التي ينتمي إليها لمدة سنة.

✓ **جائزة عشر سنوات عمل:** وهي جائزة تمنح لكل من بلغ 10 سنوات عمل في المؤسسة تقديرا من المؤسسة لولاء هذا الموظف.

6- **الخدمات والأنشطة الإجتماعية:** تسهر إدارة المؤسسة من خلال تخصيص قسم خاص بالخدمات الإجتماعية على رعاية وتوفير الكثير من الأنشطة الإجتماعية المتنوعة والمتجددة للموظفين من أجل راحتهم وكذا تحسين وضعهم الإجتماعي بهدف المحافظة عليهم وكسب ولائهم. من أهم هذه الأنشطة مايلي:
البيع بالتقسيط لمنتجات المؤسسة، القروض الحسنة، العمرات، شراء الأضحية وتقديم قفة رمضان للموظفين في المستويات الدنيا، الإعانات عند الزواج و الكراء...إلخ.

المطلب الثاني: واقع الابتكار في المنتجات في المؤسسة

أولا: إهتمامات المؤسسة بالابتكار في المنتجات

تضع المؤسسة الإبتكار ضمن استراتيجياتها الكبرى وتعني جيدا أهميته من أجل تنافسيتها، فأولت له الإهتمام ، ومن بين ما قامت به لزيادة فرص الابتكار مايلي:

1- إنشاء مديرية خاصة بالبحث والتطوير؛ فقبل أن تستقل مديرية البحث والتطوير كان البحث والتطوير عبارة عن نشاط موجود على مستوى الوحدات الإنتاجية، قامت المؤسسة بإنشاء مديرية خاصة تحتوي على مخابر بحثية وتضم إطارات سامية من مهندسين وحاملين شهادات عليا، تعكف في المخابر للبحث في الإبتكار والتطوير، وتخصص المؤسسة ميزانية معتبرة من أجل فعالية نشاط المديرية، وتعتبر تجربة هذه المديرية حديثة جدا.

2- فتح الباب أمام المبادرات و احتضان المواهب، واستقبال الأفكار والمشاريع من المبدعين من خارج المؤسسة واحتضانها وتدعيمها وتمويلها، فمن بين المشاريع التي احتضنتها كوندور اختراع الباحث الجزائري " عبد الغاني ضكار الثعالي"، صاحب اختراع " مانع تسرب الغاز في البيوت والشبكات"، وهو الإبتكار الذي سبق وأن عرضه الباحث في المؤتمر العالمي للغاز في العاصمة الأرجنتينية بيونس آيرس، وتحصل على حقوق الملكية الصناعية، كما حصل الإبتكار على اعتراف كل من الشركة الجزائرية لتسيير شبكة ونقل الغاز "GRTG" التي منحت

الباحث ميدالية وحصل على ميدالية المعهد الوطني للملكية الصناعية، والجائزة الكبرى في الصالون الدولي بفينا، حيث تبنت كوندور هذا الاختراع ووفّرت كل الإمكانيات للباحث لتطوير الجهاز، والجهاز المذكور عبارة عن عتاد ميكانيكي وإلكتروني مركب يعتمد على ذاكرة مركزية ولوحة أم رقمية موصولة بصنوبر غاز يوضع عند مدخل الشبكة الخاصة بالغاز ويعمل على توقيف التموين بالغاز في حدود 30 ثانية بعد اكتشاف التسرب ميكانيكيا وليس بواسطة المحسات على غرار باقي الأجهزة وهذا يزيد من فعالية الجهاز.

3- إفتتاح مؤسسة كوندور لأول مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع بـ برج بوغريريج، حيث يندرج هذا المركز في إطار تشجيع البحث والمواهب.

ثالثا: أهم مؤشرات الابتكار في المنتجات في المؤسسة:

1- الابتكار- التحسين:

تقوم المؤسسة بإدخال التحسينات المستمرة والسريعة على كل منتجاتها القائمة وإدخال منتجات جديدة تماشيا مع:

- ✓ رغبات المستهلكين؛
- ✓ آخر التكنولوجيا في المجال؛
- ✓ تحركات منافسيها محليا ودوليا.

2- الابتكار الجذري:

نظرا للتجربة الحديثة للمؤسسة في مجال البحث والتطوير، ونظرا أيضا لحداثة إنشاء المؤسسة، فإن المؤسسة لم تتمكن من تقديم ابتكارات جذرية مقارنة بالسوق العالمي، إلا أنها قدّمت منتجات في مجالها تقترب من الابتكار الجذري خاصة في مجال الهاتف الذكي وقد تمكنت من هذا نظرا لسرعة تقادم منتجات هذا الأخير وكثرة الابتكارات في هذا المجال، وأهم محطة للمؤسسة في هذا المجال هي تقديمها لهاتف ذكي بمواصفات عالمية فريدة منها أنه الأنحف في العالم من حيث السمك. حيث لم تتمكن أي شركة في العالم من ابتكار هذا المنتج من حيث النحافة وحتى **samsung** و **Apple** ، هذا ما جعله الأول في العالم من حيث هذه الخاصية.

3- دخول الأسواق العالمية وتمكنها من منافسة كبار المنتجين في العالم، فكوندور تتواجد الآن بالسوق الإفريقية، بالشرق الأوسط، أوربا وتخطط لوصول نسبة تصدير تصل إلى 30% من إنتاجها.

4- مشاركة المؤسسة في كبريات المعارض الدولية بمنتجاتها المطوّرة داخل وحداتها الإنتاجية خاصة في الآونة الأخيرة ومن أهم المعارض التي تواجدت بها مايلي:

✓ معرض برشلونة 2016، في المؤتمر العالمي للهاتف النقال *MWC* وهي أول مؤسسة جزائرية تشارك في أكبر معرض لتكنولوجيات الاتصال، وأهم ما قامت بعرضه هو هواتفها النقالة، والألواح الإلكترونية، القابلة للاستعمال بتقنية الجيل الرابع، وكذا الساعات الذكية.

✓ معرض شنغهاي، بالصين، سنة 2016.

✓ المعرض العالمي للمنتجات الإلكترونية في 2016 بالعاصمة الألمانية برلين، وإطلاقه بهذه المناسبة لأول جهاز تلفاز بشاشة منحنية (*LED TV*) وهي أول مؤسسة تسوق هذا المنتج على مستوى القارة الإفريقية وتوقيع عقد مع شركة فرنسية *IVODEAL* لتسويق 300000 وحدة هاتف نقال ووصولاً إلى مليون وحدة مع نهاية السنة.

✓ معرض برشلونة 2017 للمرة الثانية في المؤتمر العالمي للهاتف النقال *MWC*.

✓ معرض *GITEX* بدبي 2016، للموبايل.

✓ معرض الموصياد باسطنبول، تركيا للموبايل في 2016.

والملاحظ هنا أن كوندور لم تتخلف عن المعارض الدولية التي تقام عبر العالم التي تخص نشاطها وخاصة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

المبحث الثالث: عرض تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

تهدف من خلال هذا المبحث إلى عرض نتائج آراء عينة الدراسة حول متغيراتها المعتمدة، وقد تم استخدام جداول التوزيع التكراري والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، واستعمال النماذج الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين:

✓ عرض وتحليل نتائج الدراسة؛

✓ اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل محور الخصائص الشخصية والوظيفية:

يبين الجدول الموالي عرض الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفق متغيرات الجنس، السن، المستوى الدراسي، طبيعة العمل، المديرية أو الوحدة الإنتاجية، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، عدد سنوات الخبرة المهنية الإجمالية.

الجدول رقم (03-04): عرض وتحليل محور الخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية	
92,7	241	ذكر	01 الجنس
7,3	19	أنثى	
100	260	المجموع	
49,2	128	من 20 إلى 30 سنة	02 السن
46,5	121	من 31 إلى 40 سنة	
3,8	10	من 41 إلى 50 سنة	
0,4	1	أكثر من 50 سنة	
100	260	المجموع	
10	26	أقل من جامعي	03 المستوى الدراسي
80,8	210	جامعي	
9,2	24	دراسات عليا	
100	260	المجموع	
74,2	193	أقل من 5 سنوات	04 عدد سنوات الخبرة في المؤسسة
16,5	43	من 05 إلى 10 سنوات	
9,2	24	أكثر من 10 سنوات	
100	260	المجموع	
47,7	124	أقل من 5 سنوات	05 عدد سنوات الخبرة الإجمالية
34,6	90	من 05 إلى 10 سنوات	
17,7	46	أكثر من 10 سنوات	
100	260	المجموع	
22,3	58	إداري	06 طبيعة العمل
25,4	66	تقني	
52,3	136	إداري وتقني	
100	260	المجموع	
7,3	19	مديرية البحث والتطوير	07 المديرية أو الوحدة
11,5	30	مديرية التسويق	
6,2	16	مديرية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة	
25	65	المديريات	
14,2	37	وحدة الإعلام الآلي والهاتف النقال	

11,5	30	وحدة المنتجات السمراء	
12,7	33	مركب الثلاثجات	
13,1	34	وحدة المكيفات الهوائية	
14,2	37	وحدة المنتجات البيضاء	
4,2	11	وحدة الألواح الشمسية	
3,1	8	وحدة حقن البلاستيك	
1,9	5	وحدة البولستران	
75	195	الوحدات والمركبات الإنتاجية	
100	260		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 92,7% من أفراد العينة ذكور والباقي إناث بنسبة 7,3%، حيث نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا راجع إلى:

✓ الطبيعة التقنية للمناصب في هذه الوحدات و المديريات والتي لا تتوافق نسبيا مع التركيبة الفيزيولوجية للإناث؛

✓ تنظيم العمل الذي يخضع لنظام (8×3) أي نظام 3 دوامات خلال 24 ساعة؛ والذي يفرض ساعات عمل في الليل؛

✓ تواجد الوحدات والمديريات بالمنطقة الصناعية والتي تبعد نسبيا عن مقرات السكن.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

يتبين أن نسبة كبيرة من أفراد العينة تتوزع أعمارهم من 20 إلى 30 سنة أي بنسبة 49,2%، وبنسبة 46,5% للفئة التي تتراوح أعمارها من 30 إلى 40 سنة، وهما نسبتان متقاربتان، وهو يدل على أن أغلبية فئة أفراد العينة هم من فئة الشباب، رغم أنها تشغل مناصب عليا في المؤسسة، وهذا راجع لسياسة التوظيف الموجهة للاستثمار في رأس المال الشاب، أما باقي الفئات العمرية فتتراوح بين فئة من 40 إلى 50 سنة بنسبة 3,8%، وأكثر من 50 سنة بنسبة 0,4%.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

فيما يخص المستوى الدراسي أو المؤهل العلمي فنجد أن غالبية أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 80,8%؛ وهذا راجع لتركيبية مجتمع الدراسة المكوّن من إطارات، كما يدل على أن المؤسسة تحرص على

استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، وهذا راجع لسياسة كوندور الموجهة إلى توظيف كوادرات قادرة على استيعاب والتأقلم مع التغيرات البيئية العالمية، ثم تلي هذه النسبة نسبة 10% من الأفراد غير الحاملين لشهادات جامعية؛ غير أنها إطارات ذات معارف وخبرة عالية في التسيير والإدارة تم توظيفها بعد ما أنهت مشوارها المهني نتيجة للتسريح أو الإحالة على التقاعد من مؤسسات إقتصادية عمومية أو مؤسسات تابعة للتوظيف العمومي؛ إذ تعمل مؤسسة كوندور على استقطاب هذا النوع من الكفاءات من أجل نقل خبرتهم إلى الإطارات الشابة، ثم تليها نسبة 9,3% من حملة الشهادات والدراسات العليا وهذا نظرا لطبيعة بعض المناصب القيادية والإستراتيجية التي إلى تحتاج إلى كفاءات عالية جدا في التسيير واتخاذ قرارات مصيرية.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في المؤسسة: أكبر نسبة لإطارات المؤسسة تقع في الفئة أقل من 5 سنوات خبرة مهنية في المؤسسة بنسبة 74,2% وهذا نظرا لعمر المؤسسة القصير نسبيا إضافة إلى توسعها الدائم وإدخالها لوحداث وخطوط إنتاج بصفة مستمرة وبالتالي توظيف إطارات جديدة مع كل توسع، ثم تلي هذه الفئة فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 16,5%، ثم فئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 9,2%.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة المهنية الإجمالية:

حسب هذا المتغير فإن أعلى نسبة وصلت إلى 47,7% تنتمي إلى فئة أقل من 05 سنوات خبرة إجمالية، ثم تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 34,6%، ثم ما نسبته 17,7% لفئة أكثر من 10 سنوات خبرة إجمالية، بالنسبة للفئتين الأخيرتين فإنها تفسر قدرة المؤسسة على المحافظة على موظفيها وعدم مغادرتهم لمناصبهم باتجاه مؤسسات أخرى، وكذلك استقطاب موظفين لديهم خبرات سابقة في مؤسسة أخرى وقدرة مؤسسة كوندور على اجتذابهم نظرا للتحفيز والمزايا التي تقدمها.

6- توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل:

سجلت نسبة 52,3% كأعلى نسبة ممثلة لفئة الأفراد الذين يمارسون عملا إداريا وتقنيا في نفس الوقت وهذا نظرا لطبيعة مجتمع الدراسة المكون من وحدات إنتاجية مثل المهندسون المسؤولون عن الخطوط الإنتاجية، ثم تليها نسبة 25,4% ممثلة لفئة الأفراد الذين يمارسون وظائف تقنية بحتة، ثم تليها نسبة 22,3% لفئة الأفراد الذين يشغلون مناصب ذات طبيعة إدارية مثل كبار المسؤولين.

7- توزيع أفراد العينة حسب متغير المديرية أو الوحدة:

من خلال ماسبق يتضح أن تركيبة الإطارات المستجوبة من حيث الوحدة التي تنتمي إليها أن أكبر نسبة تابعة للوحدات الإنتاجية بمعدل 75% موزعة على 8 وحدات حيث حازت كل من وحدة الإعلام الآلي والهاتف

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

النقل ووحدة المنتجات البيضاء على نفس النسبة وهي 14,2% ثم تلتها وحدة المكيفات الهوائية بنسبة 13,1% ثم مركب الثلاجات بنسبة 12,7% وبعدها وحدة المنتجات السمراء بـ 11,5% ثم وحدة الألواح الشمسية بنسبة 4,2% ثم تأتي كل من وحدة حقن البلاستيك ووحدة البولستيران بنسبة 3,1% و 1,9% - على التوالي - في المرتبتين الأخيرتين.

أما المديرية فعددها 3 حازت على نسبة 25% موزعة كالتالي: مديرية التسويق بنسبة 11,5%، ثم مديرية البحث والتطوير بـ 7,3%، وبعدها مديرية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة بنسبة 6,2%. من خلال ما سبق نجد أن مجتمع الدراسة غالبيته شباب، ذكور، حاملين لشهادات جامعية، يشغلون وظائف تقنية، وينتمون إلى الوحدات الإنتاجية أكثر من المديرية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور ممارسات التسويق الداخلي

1- اتجاهات أفراد العينة المتعلقة بممارسات التسويق الداخلي:

يحتوي هذا العنصر على عرض التوزيع التكراري لإجابات أفراد العينة حول مدى تبني و تطبيق ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسة والتي تنعكس في اتجاهات الإطارات المستحوبة نحو الثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، وكذا الحوافز والمكافآت.

أ- الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (03-05): التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة الثقافة التنظيمية

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3,1	8	11,5	30	5,4	14	57,3	149	22,7	59	1. ترى المؤسسة أن الموظفين مصدرًا

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

										مهما للإبتكار في المنتجات.
0,4	1	13,1	34	5,4	14	53,5	139	27,7	72	2.تزرع المؤسسة في موظفيها روح التفوق على منافسي المؤسسة.
0,8	2	14,2	37	4,6	12	64,2	167	16,2	42	3.تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرة بالتجديد في العمل.
3,8	10	22,7	59	3,5	9	51,9	135	18,1	47	4.ترحب المؤسسة بالأفكار الجديدة من أي موظف مهما كان منصبه أو مستواه.
0,8	2	16,2	42	8,8	23	58,1	151	16,2	42	5.ترى المؤسسة أن مشاريع المنتجات الجديدة التي فشلت فرصة للتعلم.
1,2	3	6,9	18	2,7	7	57,7	150	31,5	82	6.تشجع المؤسسة الموظفين على التعاون و العمل بروح الفريق.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة على محور الثقافة التنظيمية حيث :

- 1- نسبة 57,3% من الإطارات توافق على أن المؤسسة ترى الموظفين مصدرا مهما للابتكار، ومانسبته 22,7% منهم يوافقون وبشدة .
- 2- نسبة الإطارات التي توافق على زرع المؤسسة في موظفيها روح التفوق على المنافسين هي 53,5%، ووافق وبشدة 27,7% منهم على ذلك.
- 3- تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرة، وترحب بالأفكار الجديدة من أيّ موظف؛ كانت الموافقة على هاتين العبارتين بـ: 64,2% و 51,9% _على التوالي_ بينما ذهبت إلى الموافقة وبشدة على هاتين العبارتين نسبة 16,2% و 18,1% _على التوالي_.
- 4- ترى المؤسسة أنّ مشاريع المنتجات التي فشلت فرصة للتعلم؛ تمت الموافقة عليها بـ: 58,1% بينما وافق وبشدة 16,2% من الإطارات المستجوبة على ذلك.
- 5- وافق 57,5% ووافق بشدة 31,5% من الإطارات على أن المؤسسة تشجع الموظفين على التعاون و العمل بروح الفريق.

الجدول رقم (03-06): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الثقافة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	مستوى الموافقة	الترتيب
1.ترى المؤسسة أن الموظفين مصدرا مهما	3,85	1,00	62,061	0,000	عالي	3

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

						للإبتكار في المنتجات.
2	عالي	0,000	67,537	0,94	3,95	2.تزرع المؤسسة في موظفيها روح التفوق على منافسي المؤسسة.
4	عالي	0,000	68,123	0,90	3,80	3.تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرة بالتجديد في العمل.
6	عالي	0,000	50,679	1,13	3,57	4.ترحب المؤسسة بالأفكار الجديدة من أي موظف مهما كان منصبه أو مستواه.
5	عالي	0,000	63,549	0,94	3,72	5.ترى المؤسسة أن مشاريع المنتجات الجديدة التي فشلت فرصة للتعلم.
1	عالي	0,000	78,615	0,84	4,11	6.تشجع المؤسسة الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق.
-	-	-	-	0,95	3,83	الكل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الثقافة التنظيمية حقق متوسطا حسابيا عاما قدره: **3,83** وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري والبالغ **3** وبانحراف عام: **0,95** وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة ويعكس وجود ثقافة تنظيمية ابتكارية، حيث تم قياس هذا البعد أو الممارسة بالفقرات من **1** إلى **6**، والملاحظ هو الإرتفاع النسبي للمتوسطات الحسابية لها مقارنة مع المتوسط المعياري حيث سجلت الفقرات الستة الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم **6** المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي بلغ **4,11** وانحراف معياري **0,84** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **78,615** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **6** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تشجع الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق.

احتلت الفقرة رقم **2** المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي بلغ **3,95** وانحراف معياري **0,94** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **67,537** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **2** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تزرع في موظفيها روح التفوق على منافسي المؤسسة.

احتلت الفقرة رقم **1** المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي بلغ **3,85** وانحراف معياري **1,00**، وبلغت قيمة **T** المحسوبة **62,061** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **1** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة ترى الموظفين مصدرا مهما للإبتكار في المنتجات.

احتلت الفقرة رقم 3 المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وانحراف معياري 0,90، وبلغت قيمة T المحسوبة 68,123 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تشجع الموظفين على المبادرة بالتجديد في العمل.

احتلت الفقرة رقم 5 المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,72 وانحراف معياري 0,94 وبلغت قيمة T المحسوبة 63,549 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة ترى مشاريع المنتجات الجديدة التي فشلت فرصة للتعلم.

احتلت الفقرة رقم 4 المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,57 وانحراف معياري 1,13 وبلغت قيمة T المحسوبة 50,679 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة ترحب بالأفكار الجديدة من أي موظف مهما كان منصبه أو مستواه.

وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة أن المؤسسة لديها ثقافة تنظيمية ابتكارية وتسعى إلى نشرها في الموظفين في كافة المستويات.

ب- الإتصالات الداخلية:

الجدول رقم (03-07): التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة الاتصالات الداخلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
------------	-------	-------	-----------	-----------

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

بشدة										العبارة
ت	%	ت	%	%	ت	%	ت	%	ت	
0,4	1	3,1	8	0,8	2	38,8	101	56,9	148	7.تستخدم المؤسسة وسائل إتصال سريعة ومتطورة لإيصال المعلومات لموظفيها.
5	13	26,2	68	5	13	42,3	110	21,5	56	8.تقوم المؤسسة بنشر المعلومات المتعلقة ببرامجها المستقبلية حول المنتجات الجديدة.
3,8	10	18,1	47	5	13	58,5	152	14,6	38	9.تسهّل المؤسسة للموظفين إيصال أفكارهم الجديدة ومقترحاتهم حول المنتجات.
1,2	3	7,7	20	3,8	10	60	156	27,3	71	10.تستخدم المؤسسة سياسة الباب المفتوح ليتواصل الموظفون مع المسؤول المباشر.
1,9	5	10	26	2,3	6	60,8	158	25	65	11.تبادل الأقسام الوظيفية المعلومات لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.
2,7	7	3,5	9	3,5	9	61,2	159	29,2	76	12.يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى قسم البحث والتطوير.
1,9	5	2,7	7	3,1	8	49,6	129	42,7	111	13.تم مناقشة مشروع المنتج الجديد من طرف فريق عمل مكون من أقسام وظيفية مختلفة .
0,4	1	6,9	18	0,8	2	63,8	166	28,1	73	14.تسمح المؤسسة للموظفين بالتواصل فيما بينهم وتبادل معلوماتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالعمل.
3,8	10	15,8	41	3,8	10	61,5	160	15	39	15.تمنح المؤسسة للموظفين فرصة التواصل مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم في مناسبات غير رسمية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة كمايلي:

- 1- ما نسبته **56,9%** من الإطارات وافقت بشدة على أن المؤسسة تستخدم وسائل إتصال سريعة ومتطورة لا إيصال المعلومات لموظفيها.
- 2- بالنسبة لنشر المعلومات المتعلقة بالبرامج المستقبلية للمنتجات، فقد أبدى المستجوبون موافقة قدرت بـ: **58,5%** كما وافق بشدة على العبارة نسبة **21,5%**
- 3- بالنسبة للعبارتين **9** و**10**؛ المتعلقتان بسهولة إيصال الموظفين لأفكارهم الجديدة وكذا استخدام المؤسسة لسياسة الباب المفتوح للتواصل مع المسؤول المباشر فقد تقاربت نسبة الموافقة عليهما وذلك بـ: **58,5%** و**60%** _على التوالي_.

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

4- بالنسبة لإيصال المعلومات التسويقية إلى قسم البحث والتطوير فقد بلغت نسبة الموافقة عليها 61,2% فيما أبدت نسبة 29,2% موافقة شديدة.

5- مناقشة مشروع المنتج الجديد من طرف فريق عمل مكون من أقسام وظيفية مختلفة؛ نسبة الموافقة على هذه العبارة 49,6% وأبدت نسبة 42,7% موافقة شديدة على العبارة،

6- كما يشير الجدول إلى أن المؤسسة تسمح للموظفين بالتواصل فيما بينهم وتبادل معلوماتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالعمل، كما تمنح لهم فرصة الإلتقاء ببعضهم البعض أو مع مسؤوليهم في مناسبات غير رسمية؛

الجدول رقم (03-08): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الاتصالات الداخلية

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
01	عالي جدا	0,000	102,565	0,70	4,48	7.تستخدم المؤسسة وسائل إتصال سريعة ومتطورة لإيصال المعلومات لموظفيها .
9	عالي	0,000	45,832	1,22	3,49	8.تقوم المؤسسة بنشر المعلومات المتعلقة ببرامجها المستقبلية حول المنتجات الجديدة.
8	عالي	0,000	55,027	1,06	3,61	9.تسهّل المؤسسة للموظفين إيصال أفكارهم الجديدة ومقترحاتهم حول المنتجات.
5	عالي	0,000	76,690	0,85	4,04	10.تستخدم المؤسسة سياسة الباب المفتوح ليتواصل الموظفون مع المسؤول المباشر.
6	عالي	0,000	69,482	0,92	3,96	11.تبادل الأقسام الوظيفية المعلومات لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.
4	عالي	0,000	79,234	0,83	4,10	12.يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى قسم البحث والتطوير.
2	عالي جدا	0,000	85,041	0,81	4,28	13.تتم مناقشة مشروع المنتج الجديد من طرف فريق عمل مكون من أقسام وظيفية مختلفة.
3	عالي	0,000	86,766	0,76	4,12	14.تسمح المؤسسة للموظفين بالتواصل فيما بينهم وتبادل معلوماتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالعمل.
7	عالي	0,000	57,441	1,03	3,68	15.تمنح المؤسسة للموظفين فرصة التواصل مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم في مناسبات غير رسمية.
-	-	-	-	0,90	3,97	الكل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الإتصالات الداخلية حقق متوسطا حسابيا عاما قدره 3,97 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري والبالغ 3، وانحراف عام 0,90 وهو منخفض ويعكس درجة انسجام جيدة

في إجابات أفراد العينة، حيث تم قياس هذا البعد أو الممارسة بالفقرات من 7 إلى 15، والملاحظ هو الإرتفاع النسبي للمتوسطات الحسابية لها مقارنة مع المتوسط المعياري حيث سجلت الفقرات التسعة الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم 7 المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي بلغ 4,48 وانحراف معياري 0,70 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 102,565 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن المؤسسة تستخدم وسائل إتصال سريعة ومتطورة لا يصلح المعلومات لموظفيها، مثل: الاجتماعات، والشبكة الداخلية للحاسوب (أنترانيت).

احتلت الفقرة رقم 13 المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي بلغ 4,28 وانحراف معياري 0,81 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 85,041 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أنه في المؤسسة تتم مناقشة مشروع المنتج الجديد من طرف فريق عمل مكون من أقسام وظيفية مختلفة، فحسب مدير البحث والتطوير أن مناقشة فكرة أو مشروع المنتج الجديد تتم بين فريق أعضاؤه مكونين من وحدات مختلفة أهمها: البحث والتطوير، التسويق، الإنتاج، الجودة الشاملة، الإدارة العليا، المالية.

احتلت الفقرة رقم 14 المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي بلغ 4,12 وانحراف معياري 0,76 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 86,766 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تسمح للموظفين بالتواصل فيما بينهم وتبادل معلوماتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالعمل.

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي بلغ 4,10 وانحراف معياري 0,83 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 79,234 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنه يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى قسم البحث والتطوير، حيث يتم رفع تقارير دورية من مديرية التسويق إلى الإدارة العليا و من إلى ثم مديرية البحث والتطوير، هذا يكون بشكل دوري ومنتظم، وفي الحالات الإستثنائية وعند حاجة مديرية البحث والتطوير إلى المعلومات فإنها تُرَوِّد بها مباشرة (مثل: معلومات عن رغبات المستهلكين، منتجات المنافسين... إلخ).

احتلت الفقرة رقم 10 المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي بلغ 4,04 وانحراف معياري 0,85 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 76,690 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تستخدم سياسة الباب المفتوح ليتواصل الموظفون مع المسؤول المباشر.

احتلت الفقرة رقم 11 المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,96 وانحراف معياري 0,92 وبلغت قيمة T المحسوبة 69,482 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الأقسام الوظيفية تتبادل المعلومات لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها. خاصة مع توفر شبكة الأنترانيت التي سهلت كثيرا التواصل فيما بين الوظائف والوحدات.

7- احتلت الفقرة رقم 15 المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي بلغ 3,68 وانحراف معياري 1,03 وبلغت قيمة T المحسوبة 57,441 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 15 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تمنح للموظفين فرصة التواصل مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم في مناسبات غير رسمية؛ مثل: الحفلات، الأنشطة الرياضية...إلخ. حيث توفر المؤسسة وسائل اتصال رسمية مثل شبكة الهاتف المجانية وأخرى غير رسمية مثل بعض الأنشطة الإجتماعية والرياضية.

احتلت الفقرة رقم 9 المرتبة الثامنة: بمتوسط حسابي بلغ 3,61 وانحراف معياري 1,06 وبلغت قيمة T المحسوبة 55,027 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تسهّل للموظفين إيصال أفكارهم الجديدة ومقترحاتهم حول المنتجات.

احتلت الفقرة رقم 8 المرتبة التاسعة: بمتوسط حسابي بلغ 3,49 وانحراف معياري 1,22 وبلغت قيمة T المحسوبة 45,832 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بنشر المعلومات المتعلقة ببرامجها المستقبلية حول المنتجات الجديدة.

وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة أن نظام الاتصالات في المؤسسة يسمح بتبادل المعلومات اللازمة لآداء المهام ووسائله حديثة ومتنوعة.

ت- التدريب والتطوير:

الجدول رقم (03-09): التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة التدريب والتطوير

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0,8	2	8,8	23	2,3	6	49,2	128	38,8	101	16.تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها بصفة مستمرة.
2,3	6	9,2	24	1,5	4	63,5	165	23,5	61	17.تسعى المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع البرامج التدريبية.
1,5	4	14,2	37	5,4	14	56,2	146	22,7	59	18.تسعى المؤسسة لتنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين.
0,4	1	7,7	20	7,7	20	50,4	131	33,8	88	19.من بين محتويات البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون طرق وأدوات تحسين الجودة في المنتجات.
3,1	8	11,2	29	4,6	12	57,7	150	23,5	61	20.تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها على آخر التكنولوجيا المتعلقة بنشاطهم.
0,8	2	11,2	29	8,8	23	51,5	134	27,7	72	21.تحرص المؤسسة على مواكبة برامج التكوين وفقا للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.
0,4	1	6,5	17	1,2	3	58,5	152	33,5	87	22.تعتمد المؤسسة على جهات خارجية لتكوين موظفيها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
3,5	9	16,2	42	5,8	15	51,9	135	22,7	59	23.يحضر الموظفون المنتقيات، المعارض الدولية لآخر الابتكارات والتكنولوجيات بغرض تطوير معارفهم ومهاراتهم.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة حيث:

- 1- وافق 49,2% من المستجوبين على أن المؤسسة تقوم بتكوين موظفيها بصفة مستمرة، ووافق بشدة على ذلك ما نسبته 38,8% منهم.
- 2- تسعى المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع البرامج التدريبية؛ نسبة الموافقة على هذه العبارة كانت 63,5% من الإطارات و 23,5% منهم وافقوا بشدة.
- 3- نسبة الموافقة على سعي المؤسسة لتنمية المهارات الإبتكارية لدى الموظفين كانت 56,2% و 22,7% كانت نسبة الموافقة بشدة.

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

- 4- وافق **50,4%** من الإطارات و **33,8%** منهم وافقوا بشدة على أن الموظفون يتلقون برامج تدريبية تحوي طرق وأدوات تحسین الجودة في المنتجات.
- 5- بلغت نسبة الموافقة على قيام المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها على آخر التكنولوجيا المتعلقة بنشاطهم **57,5%** وموافقة شديدة وصلت إلى **23,5%**.
- 6- الفقرة **21** والمتعلقة بحرص المؤسسة على مواكبة برامج التكوين وفقاً للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية؛ حازت على نسبة موافقة قدرت بـ: **51,5%** ونسبة موافقة شديدة قدرت بـ: **27,7%**.
- 7- ما نسبته **58,5%** من الإطارات وافقوا على اعتماد المؤسسة على جهات خارجية لتكوين موظفيها إذا دعت الحاجة إلى ذلك، كما وافق بشدة **33,5%** منهم على العبارة.
- 8- يحضر الموظفون الملتقيات، والمعارض الدولية لآخر الابتكارات والتكنولوجيات بغرض تطوير معارفهم ومهاراتهم، بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة **51,9%**، وموافقة شديدة بلغت **22,7%**.
- الجدول رقم (03-10): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة التدريب والتطوير.

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد التدريب والتطوير حقق متوسطا حسابيا عاما قدره 3,97 وهو أعلى بكثير من المتوسط المعياري البالغ 3، وبانحراف عام 0,92 وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة، حيث تم قياس هذا البعد أو الممارسة بالفقرات من 16 إلى 23، والملاحظ هو الارتفاع النسبي للمتوسطات الحسابية لها مقارنة مع المتوسط المعياري، وقد سجلت هذه الفقرات الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم 22 المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي بلغ 4,18 وانحراف معياري 0,78 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 86,173 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 22 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تعتمد على جهات خارجية لتكوين موظفيها إذا دعت الحاجة إلى ذلك. وذلك لأن المؤسسة لا تكتفي بالتكوين الداخلي، فغالبا تلجأ وبصفة مستمرة إلى جهات خارجية سواء داخل أو خارج الوطن مثل معاهد وطنية في التكوين، جلب كفاءات وطنية أو خبراء دوليين إلى داخل المؤسسة لتكوين الإطارات، إرسال الإطارات خارج الوطن لتلقي التكوين...إلخ.

احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي بلغ 4,16 وانحراف معياري 0,90 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 74,610 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 16 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بتكوين موظفيها بصفة مستمرة. وهذا يدل على أن برامج التكوين والتطوير مستمرة وموجهة لكل موظف حسب وظيفته سواء موظف جديد أو موظف لديه خبرة.

احتلت الفقرة رقم 19 المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي بلغ 4,09 وانحراف معياري 0,86 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 76,198 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 19 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن من بين محتويات البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون طرق وأدوات تحسين الجودة في المنتجات. وهذا راجع لحصول المؤسسة على عدة شهادات للإيزو و إرسالها لنظام الجودة، و سيعها المستمر لتحسين جودة منتجاتها وجعلها أكثر تنافسية.

احتلت الفقرة رقم 17 المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي بلغ 3,96 وانحراف معياري 0,91 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 70,229 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 17 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تسعى لتحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع البرامج التدريبية. فالمؤسسة تخصص قسم خاص بالتكوين تابع لمديرية الموارد البشرية مكون من إطارات سامية يسعى لدراسة إحتياجات التدريب والتكوين الفردية والجماعية بالتنسيق مع الوظائف والوحدات المعنية قبل وضع البرامج ويسهر على تليتها.

احتلت الفقرة رقم 21 المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,94 وانحراف معياري 0,93 وبلغت قيمة T المحسوبة 67,732 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 21 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تحرص على مواكبة برامج التكوين وفقا للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية. فمؤسسة كوندور ترصد كل صغيرة وكبيرة تحدث في البيئة الخارجية مثل تحركات المنافسين، التغير في سلوك المستهلك، تغير التشريعات والقوانين... إلخ، وتقوم بتكييف معارف موظفيها وفقا للتغيرات من خلال التكوين.

احتلت الفقرة رقم 20 المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,87 وانحراف معياري 0,99 وبلغت قيمة T المحسوبة 62,717 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 20 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بتكوين وتدريب موظفيها على آخر التكنولوجيا المتعلقة بنشاطهم. وهو ما يفسر امتلاك المؤسسة لآخر التكنولوجيات سواء تكنولوجيا الإنتاج أو التسيير، و تطوير معارف كفاءاتها على التحكم فيها.

احتلت الفقرة رقم 18 المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي بلغ 3,84 وانحراف معياري 0,98 وبلغت قيمة T المحسوبة 62,993 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 18 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تسعى لتنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين. وهذا راجع لطبيعة أغلبية المنتجات التي تقدمها مثل الهواتف الذكية التي تتسم بدورة حياة قصيرة وتتطلب التجديد والابتكار، ووعي المؤسسة بأهمية التكوين في زيادة فرص الابتكار.

احتلت الفقرة رقم 23 المرتبة الثامنة: بمتوسط حسابي بلغ 3,74 وانحراف معياري 1,08 وبلغت قيمة T المحسوبة 55,540 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 23 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الموظفون يحضرون المنتقيات، والمعارض الدولية لآخر الابتكارات والتكنولوجيات بغرض تطوير معارفهم ومهاراتهم. فمؤسسة كوندور لا تتخلف عن الأيام الوطنية و المعارض الدولية المتعلقة بنشاطها بهدف مواكبة المستجدات و الاحتكاك بأهم المنافسين و نقل المعرفة والخبرة إلى باقي الزملاء في المؤسسة.

من خلال ماسبق يمكن ملاحظة أن المؤسسة على وعي كبير بأهمية التدريب والتطوير، وهذا ما يتجسد من خلال سياياتها و ممارساتها من خلال رصدها لكل ما يحدث في البيئة الخارجية من تكنولوجيا ومنافسة وحرصها على تكييف مكاسب عمالها مع كل جديد.

ث - اتجاهات أفراد العينة نحو تبني وممارسة الحوافز والمكافآت:

الجدول رقم(03-11): التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة الحوافز والمكافآت.

العبرة	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
24.أجور الموظفين مرتفعة مقارنة بمؤسسات في القطاع نفسه.	20	7,7	110	42,3	22	8,5	83	31,9	25	9,6
25.الحوافز والمكافآت في المؤسسة متنوعة بين مادية ومعنوية.	29	11,2	150	57,7	16	6,2	54	20,8	11	4,2
26.تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت تناسب مع حاجاتهم و رغباتهم.	25	9,6	120	46,2	23	8,8	79	30,4	13	5
27.توفر المؤسسة للموظفين الظروف المادية الملائمة للابتكار في المنتجات.	26	10	152	58,5	23	8,8	48	18,5	11	4,2
28.تقوم المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الأداء الذي يقدمه.	34	13,1	157	60,4	12	4,6	49	18,8	8	3,1
29.تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أداءا متميزا عن باقي زملائهم.	25	9,6	143	55	16	6,2	62	23,8	14	5,4
30.تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة أو حلولاً إبتكارية لمشاكل تتعلق بالمنتجات.	22	8,5	119	45,8	24	9,2	80	30,8	15	5,8
31.تقوم المؤسسة بمكافأة فريق العمل الذي يقدم أداءا متميزا.	26	10	133	51,2	25	9,6	61	23,5	15	5,8

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة كمايلي:

- 1- أجور الموظفين مرتفعة مقارنة بمؤسسات في القطاع نفسه؛ وافق على هذه العبارة 42,3% من المستجوبين و 7,7% منهم وافقوا عليها بشدة.
- 2- وافق 57,7% من المستجوبين على أن الحوافز والمكافآت في المؤسسة متنوعة بين مادية ومعنوية، و11,2% منهم وافقوا بشدة على ذلك.
- 3- ما نسبته 46,2% من المستجوبين وافقوا على أن المؤسسة تقدم للموظفين مكافآت تناسب مع حاجاتهم و رغباتهم، ووافق بشدة 9,6% منهم.

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

- 4- توفر المؤسسة للموظفين الظروف المادية الملائمة للإبتكار في المنتجات؛ بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة **58,5%**، وموافقة شديدة بلغت **10%**.
- 5- الفقرتان **28** و**29** المتعلقة بقيام المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الأداء الذي يقدمه؛ ومكافأة الأفراد الذين يقدمون أداءا متميزا عن باقي زملائهم؛ حازتا على نسبي موافقة قدرتا بـ: **60,4%** و**55%**- على التوالي-.
- 6- **45,8%** من المستجوبين وافقوا على قيام المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة أو حلولاً إبتكارية لمشاكل تتعلق بالمنتجات، و **8,5%** منهم وافقوا بشدة على ذلك.
- 7- وافق **51,2%** من المستجوبين على قيام المؤسسة بمكافأة فريق العمل الذي يقدم أداءا متميزا، ووافق بشدة **10%** منهم.

الجدول رقم(03-12): المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الحوافز والمكافآت.

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الحوافز والمكافآت حقق متوسطا حسابيا عاما قدره **3,36** وهو أعلى من المتوسط المعياري البالغ **3** وانحراف عام **1,1** وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة ، أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم **28** المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي بلغ **3,61** وانحراف معياري **1,03** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **56,520** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **28** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الأداء الذي يقدمه. فكل وحدة من الوحدات الإنتاجية أو مديرية في المؤسسة عبارة عن مؤسسة صغيرة لديها قسم خاص بإدارة الموارد البشرية يتكون من إطارات تسهر على إدارة شؤون الموظفين ومن بينها التقييم أي تقييم أداء موظفيها من أجل تسيير المسار المهني لهم كالترياقات التي تمنح بعد تقييم أداء الفرد.

احتلت الفقرة رقم **27** المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي بلغ **3,51** وانحراف معياري **1,03** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **54,520** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **27** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة توفر للموظفين الظروف المادية الملائمة للإبتكار في المنتجات. فمؤسسة كوندور مؤسسة متحصلة على عدة شهادات للإيزو، أهلتها لأن تكون مؤسسة رائدة من ناحية الظروف المهنية المادية التي تساهم في تسهيل أداء المهام وفتح مجال الإبتكار للفرد والفريق، إضافة إلى الظروف الإجتماعية التي تحسن الحياة الإجتماعية لهم مثل الإطعام، النقل...إلخ.

احتلت الفقرة رقم **25** المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي بلغ **3,50** وانحراف معياري **1,07** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **52,819** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **25** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن الحوافز والمكافآت في المؤسسة متنوعة بين مادية ومعنوية. وذلك لأن المؤسسة تضع نظاما متنوعا ومتكاملا للحوافز بين ما هو مادي مثل المكافآت المالية، وما هو معنوي مثل الترقيات. احتلت الفقرة رقم **29** المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي بلغ **3,39** وانحراف معياري **1,11** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **49,251** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **29** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تقوم بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أداءا متميزا عن باقي زملائهم. ومثلما ذكرنا سابقا أن كل وحدة من الوحدات الإنتاجية أو مديرية في المؤسسة هي مؤسسة صغيرة لديها قسم خاص بإدارة الموارد البشرية يسهر على إدارة شؤون الموظفين ومن بينها التقييم، من أجل منح المكافآت العادلة على الأداء المتميز.

احتلت الفقرة رقم 31 المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,36 وانحراف معياري 1,11 وبلغت قيمة T المحسوبة 48,461 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 31 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تقوم بمكافأة فريق العمل الذي يقدم أداءا متميزا. وهذا يدل على أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي لأنها تؤمن بفاعليته و ما يمكن أن يتركه من أثر إيجابي على الأداء.

احتلت الفقرة رقم 26 المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي بلغ 3,25 وانحراف معياري 1,13 وبلغت قيمة T المحسوبة 46,096 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 26 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تقدم للموظفين مكافآت تتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم. وذلك لأن الحاجات الإنسانية تختلف من شخص لآخر وحسب المقابلات التي أجريت مع عدة مسؤولين، فإن المؤسسة تربط نوعية المكافأة بالشخص الذي تمنح له، فمثلا إذا كان موظف في مستوى أدنى فإن راتبه يكون نسبيا منخفض لذلك تمنح له مكافأة مادية، أما إذا كان موظفا يشغل منصبا عاليا في المؤسسة فتمنح له مكافأة معنوية.

احتلت الفقرة رقم 30 المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي بلغ 3,20 وانحراف معياري 1,13 وبلغت قيمة T المحسوبة 45,343 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 30 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تقوم بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة أو حلولا إبتكارية لمشاكل تتعلق بالمنتجات. فال مؤسسة تكافئ فورا المبادرة وتشجع الموظفين على التعبير عن أفكارهم وتجسيد مواهبهم المتعلقة بنشاط المؤسسة والتجديد في العمل.

احتلت الفقرة رقم 24 المرتبة الثامنة: بمتوسط حسابي بلغ 3,06 وانحراف معياري 1,19 وبلغت قيمة T المحسوبة 41,249 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 24 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن أجور الموظفين مرتفعة مقارنة بمؤسسات في القطاع نفسه، وذلك مقارنة بمؤسسات محلية في القطاع نفسه مثل مؤسسة Géant.

وبناء على ما سبق يمكن ملاحظة:

- ✓ المؤسسة تؤمن بالأثر الإيجابي للحوافز والمكافآت على الأداء؛
- ✓ الحوافز والمكافآت متنوعة بين مادية ومعنوية؛
- ✓ الحوافز والمكافآت متنوعة بين فردية وجماعية؛
- ✓ المؤسسة تسهر على توفير البيئة التي تشجع الموظفين على الإبتكار؛

✓ المؤسسة توائم بين المكافآت وحاجات الموظفين؛

✓ المؤسسة تكافئ التميز؛

✓ المؤسسة تشجع وتكافئ العمل الجماعي؛

ثانياً: عرض وتحليل نتائج محور الابتكار في المنتجات

اتجاهات أفراد العينة نحو الابتكار في المنتجات:

الجدول (03-13): التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالابتكار في المنتجات.

غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1,2	3	7,3	19	3,5	9	55	143	33,1	86	32.تشارك المؤسسة في المعارض الدولية للابتكارات.ممنتجات يتم تطويرها داخل المؤسسة.
0,4	1	1,2	3	2,7	7	60,4	157	35,4	92	33.تدخل المؤسسة باستمرار إلى أسواق جديدة.
0,4	1	4,2	11	4,2	11	53,8	140	37,3	97	34.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال خطوط إنتاج جديدة إلى وحداتها الإنتاجية.
0,8	2	6,5	17	4,6	12	56,2	146	31,9	83	35.تقوم المؤسسة بالتخلي عن طرح منتجات قديمة في السوق وتطرح مكانها منتجات بخصائص جديدة.
00	00	3,1	8	3,8	10	63,1	164	30	78	36.تستجيب المؤسسة بسرعة لرغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلي رغبتهم.
0,4	1	10	26	5,8	15	70	182	13,8	36	37.تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلي الرغبات غير المعلنة للمستهلكين.
0,4	1	4,6	12	5,8	15	66,5	173	22,7	59	38.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الوظائف الأساسية للمنتج.
0,4	1	3,5	9	1,2	3	67,3	175	27,7	72	39.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخصائص الملموسة للمنتج، مثل: التصميم، التغليف، اللون...إلخ.
2,3	6	3,1	8	1,2	3	58,1	151	35,4	92	40.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخدمات المرافقة للمنتج، مثل: خدمات ما بعد البيع؛ كالصيانة، الضمان...إلخ.
0,4	1	7,7	20	4,6	12	61,9	161	25,4	66	41.تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين المحليين.

الفصل الثالث:مراقبة أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور

4,2	11	34,2	89	9,2	24	39,6	103	12,7	33	42.تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين في العالم.
7,7	20	43,5	113	6,5	17	32,3	84	10	26	43.قامت المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أحدثت تغييرا جذريا في السوق العالمي.
5,4	14	31,2	81	8,1	21	47,7	124	7,7	20	44.تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والعملاء والسوق العالمي.
13,5	35	41,2	107	11,2	29	29,2	76	5	13	45.قامت المؤسسة بتقديم منتجات بخصائص إبتكارية مكنتها من الحصول على براءات اختراع.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية الإجابات كانت بالموافقة كمايلي:

- 1- تشارك المؤسسة في المعارض الدولية للإبتكارات بمنتجات يتم تطويرها داخل المؤسسة، بلغت نسبة الموافقة هذه العبارة 55%، وموافقة شديدة قدرت بـ: 33,1%.
- 2- وافق 60,4% من المستجوبين على دخول المؤسسة باستمرار إلى أسواق جديدة، ووافق بشدة على ذلك مانسبته 35,4%.
- 3- وافق 53,8% من الإطارات و 37,3% منهم وافقوا بشدة على قيام المؤسسة باستمرار بإدخال خطوط إنتاج جديدة إلى وحداتها الإنتاجية.
- 4- مانسبته 63,1% من المستجوبين وافقوا على استجابة المؤسسة بسرعة لرغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلي رغباتهم، و30% منهم وافقوا بشدة.
- 5- تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلي الرغبات غير المعلنة للمستهلكين، 70% من المستجوبين وافقوا على هذه العبارة و13,8% منهم وافقوا بشدة.
- 6- الفقرات 38، 39، 40، 41؛ متعلقة بالابتكار- التحسين كمدخل من مداخل الابتكار والتي قامت بقياس الإبتكار في المنتجات من خلال مدخل التحسين في المنتجات القائمة في مؤسسة كوندور، حيث يتم التحسين في مستوى أو مستويين أو ثلاث أو المستويات الثلاثة مجتمعة للمنتج، المتمثلة في الوظائف الأساسية للمنتج، الخصائص الملموسة للمنتج، مثل: التصميم، التغليف، اللون...إلخ، وكذا المنتج المتنامي كخدمات المرافقة للمنتج، مثل: خدمات ما بعد البيع؛ كالصيانة، الضمان...إلخ، كما تم قياس الإبتكار من خلال هذا المدخل كذلك من خلال المقارنة بالمنافسين المحليين، وقد حازت العبارات الأربعة على نسب الموافقة التالية: 66,5%، 67,3%، 58,1%، و61,9% -على التوالي-، ونسب موافقة شديدة؛ 22,7%، 27,7%،

4,35%، و 4,25% -على التوالي-، وهي نسب مرتفعة جدا وهذا نظرا لاعتماد المؤسسة مدخل الإبتكار- التحسين مدخلا أساسيا للإبتكار في المنتجات.

7- الفقرات 42، 43، 44، 45؛ متعلقة بالابتكار الجذري كمدخل من مداخل الإبتكار والتي قامت بقياس الإبتكار في المنتجات من خلال مدخل الإبتكار الجذري في المؤسسة، حيث تم قياس الإبتكار في المؤسسة وفقا لهذا المدخل بمقارنة سرعة تقديم المؤسسة لمنتجات إبتكارية مقارنة بأهم المنافسين في العالم، تقديم منتجات أحدثت تغييرا جذريا في السوق العالمي، وكذا تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والعملاء والسوق العالمي، وتقديم منتجات بخصائص إبتكارية مكنتها من الحصول على براءات اختراع، حازت هذه الفقرات على نسب موافقة؛ 6,39%، 3,32%، 7,47%، 2,29% -على التوالي-، كما حازت على نسب موافقة شديدة؛ 7,12%، 7,10%، 7,7%، 5%، وهي نسب منخفضة نسبيا، وهذا راجع لعدم تمكن المؤسسة من الوصول إلى ابتكارات جذرية، إلا بعض الإنجازات التي تقترب من الابتكار الجذري مثل تمكنها من احتضان مشروع تسرب الغاز لجهاز المدفأة والذي لم تتمكن من تسجيل براءة اختراع لها وتم تسجيلها باسم صاحبها، وكذا تقديمها لجهاز هاتف ذكي هو الأنحف في العالم.

الجدول رقم(03-14):المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بالابتكار في المنتجات.

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
7	عالي	0,000	76,567	0,86	4,11	32.تشارك المؤسسة في المعارض الدولية للابتكارات بمنتجات يتم تطويرها داخل المؤسسة.
1	عالي جدا	0,000	112,640	0,61	4,29	33.تدخل المؤسسة باستمرار إلى أسواق جديدة .
2	عالي جدا	0,000	90,730	0,75	4,23	34.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال خطوط إنتاج جديدة إلى وحداتها الإنتاجية.
6	عالي	0,000	80,277	0,82	4,11	35.تقوم المؤسسة بالتخلي عن طرح منتجات قديمة في السوق وتطرح مكانها منتجات بخصائص جديدة.
4	عالي جدا	0,000	104,107	0,65	4,20	36.تستجيب المؤسسة بسرعة لرغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلي رغبتهم.
10	عالي	0,000	79,489	0,78	3,86	37.تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلي الرغبات غير المعلنة للمستهلكين.
8	عالي	0,000	92,566	0,70	4,06	38.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الوظائف الأساسية للمنتج.
5	عالي	0,000	103,005	0,65	4,18	39.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخصائص الملموسة للمنتج، مثل: التصميم، التغليف، اللون...إلخ.
3	عالي جدا	0,000	83,978	0,80	4,21	40.تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخدمات المرافقة للمنتج، مثل: خدمات ما بعد البيع؛ كالصيانة، الضمان...إلخ.
9	عالي	0,000	81,286	0,80	4,04	41.تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات ابتكارية أسرع من أهم المنافسين المحليين.
11	متوسط	0,000	44,387	1,17	3,22	42.تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين في العالم.
14	متوسط	0,000	39,071	1,21	2,93	43.قامت المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أحدثت تغييرا جذريا في السوق العالمي.
12	متوسط	0,000	45,921	1,12	3,21	44.تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والعملاء والسوق العالمي.
13	متوسط	0,000	37,432	1,16	2,71	45.قامت المؤسسة بتقديم منتجات بخصائص ابتكارية مكنتها من الحصول على براءات اختراع.
-	-	-	-	0,86	3,81	الكل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد الإبتكار في المنتجات حقق متوسطا حسابيا عاما قدره **3,81** وهو أعلى من المتوسط المعياري، وانحراف عام **0,86** وهو منخفض يعكس درجة انسجام جيدة في إجابات أفراد العينة. أما على مستوى الفقرات فقد سجلت الترتيب التالي:

احتلت الفقرة رقم **33** المرتبة الأولى: بمتوسط حسابي بلغ **4,29** وانحراف معياري **0,61** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **112,640** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **33** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن المؤسسة تدخل باستمرار إلى أسواق جديدة، فكنندور تضع ضمن استراتيجياتها الكبرى استهداف أسواق جديدة باستمرار سواء وطنية أو دولية ، فبعد تمكنها من تغطية 48 ولاية بمنتجاتها وحضورها من خلال نقاط بيعها وكذا خدمات ما بعد البيع، توجهت سنة 2013 إلى الأسواق الخارجية مستهدفة بذلك الأسواق الإفريقية، وتوجهت سنة 2017 إلى الأسواق الأوروبية انطلاقا من فرنسا حيث قامت بعقد اتفاق شراكة مع متعامل فرنسي لتسويق منتجاتها بدءا بالهاتف النقال.

احتلت الفقرة رقم **34** المرتبة الثانية: بمتوسط حسابي بلغ **4,23** وانحراف معياري **0,75** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **90,730** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **34** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال خطوط إنتاج جديدة إلى وحداتها الإنتاجية. وذلك نظرا لسياسة المؤسسة التوسعية وبالتالي إدخال خطوط جديدة، سواء من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات القائمة أو إدخال خطوط لمنتجات جديدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو السوق، أو كليهما.

احتلت الفقرة رقم **40** المرتبة الثالثة: بمتوسط حسابي بلغ **4,21** وانحراف معياري **0,80** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **83,978** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **40** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن المؤسسة تقوم باستمرار بإدخال تحسينات على الخدمات المرافقة للمنتج، مثل: خدمات ما بعد البيع؛ كالصيانة، الضمان... الخ. وهذا ما يفسر إعطاء المؤسسة أهمية بالغة للخدمات المرافقة لمنتجاتها، والتغذية العكسية التي تتلقاها من المستهلك بعد حصوله على منتجاتها ومن ثم تحسين المنتج والخدمات المرافقة له.

احتلت الفقرة رقم **36** المرتبة الرابعة: بمتوسط حسابي بلغ **4,20** وانحراف معياري **0,65** وبلغت قيمة **T** المحسوبة **104,107** وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة **36** ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي جدا على أن المؤسسة تستجيب بسرعة لرغبات المستهلكين من خلال تقديم

منتجات تلبي رغبتهم. وذلك لحرص المؤسسة على معرفة رغبات الزبائن الحاليين أو المستهدفين من خلال دراسات السوق التي تقوم بها، وسرعة تجسيد هذه الرغبات في منتجات.

احتلت الفقرة رقم 39 المرتبة الخامسة: بمتوسط حسابي بلغ 4,18 وانحراف معياري 0,65 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 103,005 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 39 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم باستمرار بإدخال تحسينات على الخصائص الملموسة للمنتج، مثل: التصميم، التغليف، اللون...إلخ.

احتلت الفقرة رقم 35 المرتبة السادسة: بمتوسط حسابي بلغ 4,11 وانحراف معياري 0,82 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 80,277 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 35 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بالتخلي عن طرح منتجات قديمة في السوق وتطرح مكانها منتجات بخصائص جديدة.

احتلت الفقرة رقم 32 المرتبة السابعة: بمتوسط حسابي بلغ 4,11 وانحراف معياري 0,86 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 76,567 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 32 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تشارك في المعارض الدولية للابتكارات بمنتجات يتم تطويرها داخل المؤسسة. حيث شاركت ولازالت تشارك كوندور بمنتجاتها التي تصنعها داخل وحداتها في كبريات المعارض الدولية مع كبار منافسيها في العالم أصحاب العلامات الرائدة مثل *SAMSUNG* و *Apple*.

احتلت الفقرة رقم 38 المرتبة الثامنة: بمتوسط حسابي بلغ 4,06 وانحراف معياري 0,70 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 92,566 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 38 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم باستمرار بإدخال تحسينات على الوظائف الأساسية للمنتج.

احتلت الفقرة رقم 41 المرتبة التاسعة: بمتوسط حسابي بلغ 4,04 وانحراف معياري 0,80 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 81,286 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 41 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين المحليين.

احتلت الفقرة رقم 37 المرتبة العاشرة: بمتوسط حسابي بلغ 3,86 وانحراف معياري 0,78 وبلغت قيمة **T** المحسوبة 79,489 وهي أكبر من قيمة **T** الجدولية، مما يعني أن الفقرة 37 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن

أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أن المؤسسة تقوم بطرح منتجات جديدة تلبي الرغبات غير المعلنة للمستهلكين. فالمؤسسة تسعى لطرح منتجات بخصائص مبتكرة تثير رغبة المستهلكين فيها فيقبلون على هذه المنتجات من أجل إشباع هذه الرغبات التي لم تكن معروفة من قبل المستهلكين أنفسهم.

احتلت الفقرة رقم 42 المرتبة الحادية عشر: بمتوسط حسابي بلغ 3,22 وانحراف معياري 1,17 وبلغت قيمة T المحسوبة 44,387 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 42 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تقوم بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين في العالم.

احتلت الفقرة رقم 44 المرتبة الثانية عشر: بمتوسط حسابي بلغ 3,21 وانحراف معياري 1,12 وبلغت قيمة T المحسوبة 45,921 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 44 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة تمكنت من تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والعملاء والسوق العالمي.

احتلت الفقرة رقم 43 المرتبة الثالثة عشر: بمتوسط حسابي بلغ 2,93 وانحراف معياري 1,21 وبلغت قيمة T المحسوبة 39,071 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 43 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة قامت بتقديم منتجات جديدة أحدثت تغييرا جذريا في السوق العالمي.

احتلت الفقرة رقم 45 المرتبة الرابعة عشر: بمتوسط حسابي بلغ 2,71 وانحراف معياري 1,16 وبلغت قيمة T المحسوبة 37,432 وهي أكبر من قيمة T الجدولية، مما يعني أن الفقرة 45 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى متوسط على أن المؤسسة قامت بتقديم منتجات بخصائص إبتكارية مكنتها من الحصول براءات اختراع.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابا في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-15): العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبتكار 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: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول (03-15) نجد أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبتكار 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 الإبتكار في المنتجات ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية.

ومن هنا نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية 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 الثقافة التنظيمية والإبتكار في المنتجات.

وعليه فإن: **الفرضية الفرعية الأولى محققة أي تؤثر الثقافة التنظيمية إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.**

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تؤثر الإتصالات الداخلية إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-16): العلاقة بين الإتصالات الداخلية والإبتكار 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: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول (03-16) نجد أن معامل الارتباط بين الإتصالات الداخلية والإبتكار 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 يؤثر إيجاباً في الابتكار في المنتجات بمؤسسة كوندور.

مما سبق نجد أن هناك علاقة ارتباط دالة وقوية بين الإتصالات الداخلية والإبتكار في المنتجات.

وعليه فإن: **الفرضية الفرعية الثانية محققة أي تؤثر الاتصالات الداخلية إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.**

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يؤثر التدريب والتطوير إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (03-17): 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: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول (03-17) نجد أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والإبتكار 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 الإبتكار في المنتجات ناتج عن التغير في التدريب والتطوير.

ومن هنا نخلص إلى أن 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.**

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تؤثر الحوافز والمكافآت إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(03-18): العلاقة بين الحوافز والمكافآت والابتكار في المنتجات

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول (03-18) نجد أن معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت 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 الحوافز والمكافآت .

ومن هنا نخلص إلى أن الحوافز والمكافآت 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 الحوافز والمكافآت والابتكار في المنتجات.

وعليه فإن: **الفرضية الفرعية الرابعة محققة أي تؤثر الحوافز والمكافآت إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.**

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية

تؤثر ممارسات التسويق الداخلي إيجاباً في ابتكار المنتجات في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم(03-19): العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والابتكار في المنتجات

البيان	قيمة معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار
ممارسات التسويق الداخلي	0,671**	0,450	0,01	0,00	دال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول (03-19) نجد أن معامل الارتباط بين الحوافز والمكافآت والابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور قدره : 0,671 عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من (0,01) والذي يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين ممارسات التسويق الداخلي مجتمعة والابتكار في المنتجات، كما بلغ معامل التحديد نسبة 0,450 ، أي أن ما نسبته 45% من التغيرات في الابتكار في المنتجات ناتج عن التغير في ممارسات التسويق الداخلي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطبيقي معرفة العلاقة الموجودة بين ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة كوندور وبين الإبتكار في المنتجات، حيث تبين أن لممارسات للتسويق الداخلي متمثلة في الثقافة التنظيمية، الإتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت وتساهم في تحقيق الإبتكار في المنتجات. كما تناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، والمؤسسة وكذا عينة الدراسة، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في الدراسة وطريقة بنائها، وصدقها وثباتها، وإجراءات توزيعها واسترجاعها، وأخيرا المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقد تبين من خلال هذا الفصل أن لممارسات التسويق الداخلي أثر إيجابي في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.

الخاتمة:

تمحور موضوع دراستنا في محاولة إظهار أثر التسويق الداخلي وممارساته في ابتكار المنتجات في المؤسسة الإقتصادية، وذلك من خلال أربع ممارسات للتسويق الداخلي والمتمثلة في الثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب والتطوير، والحوافز والمكافآت، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المقابلة، والملاحظة، والاستبيان كأداة رئيسية، حيث تم وضع مجموعة من الأسئلة المنظمة في إطار متغيرات الدراسة، والتي تم توجيهها إلى الإطارات التابعة للوحدات الإنتاجية و المديريات التي لها ارتباط مباشر بالابتكار في المنتجات والمتمثلة في ثمان (08) وحدات إنتاجية، مديرية البحث والتطوير، مديرية التسويق، مديرية الجودة الشاملة والتنمية المستدامة، وذلك بمؤسسة كوندور.

بعد تحليل النتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية، ومن خلال ما تم تناوله في البحث يمكن تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات، بالإضافة إلى بعض الأفكار التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية .

أولاً: نتائج البحث

تم تقسيم نتائج البحث إلى نتائج تتعلق بالجانب النظري، وأخرى بالجانب التطبيقي للدراسة، نوردتها فيما يلي:

1- الجانب النظري:

- ✓ يعتبر التسويق الداخلي مدخلا مهما من مداخل إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يعتبر التسويق الداخلي منهجا حديثا لإدارة الموارد البشرية تحقق المؤسسة من خلاله رضا موظفيها وبالتالي أهدافها؛
- ✓ يعتبر التسويق الداخلي أداة للتغلب على التعارض بين مختلف الوظائف في المؤسسة وزيادة التنسيق والتعاون فيما بينها.
- ✓ يعتبر 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 ونجاحها؛
- ✓ الابتكار-التحسين كنوع أو كمدخل من مداخل الابتكار هو الأكثر تواجدا وتكرارا في المؤسسات الحديثة؛
- ✓ الابتكار في المنتجات كإستراتيجية دائمة في المؤسسة تتأثر إيجابا بالتسويق الداخلي كمنهج دائم في إدارة الموارد البشرية، فكلما زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي زادت فرص الابتكار في المنتجات في المؤسسة.

2- الجانب التطبيقي:

أ- النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات

- ✓ كان مستوى تبني وتطبيق وممارسة الثقافة التنظيمية وبالتحديد الثقافة الابتكارية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- ✓ تبين أن مستوى تبني وتطبيق وممارسة الاتصالات الداخلية في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى تبني وتطبيق وممارسة التدريب والتطوير في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- ✓ بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لممارسة الحوافز والمكافآت في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة.
- ✓ تبين أن مستوى الابتكار في المنتجات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار -التحسين في المنتجات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.
- ✓ كما أظهرت النتائج أن مستوى الابتكار الجذري في المنتجات في مؤسسة كوندور من وجهة نظر عينة الدراسة متوسطا.

ب- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- ✓ وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.
- ✓ وجود أثر إيجابي للاتصالات الداخلية في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.
- ✓ وجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.
- ✓ وجود أثر إيجابي للحوافز والمكافآت في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.

ثانيا: التوصيات

- 1- إنشاء لجنة مشتركة متكونة من إطارات من قسم التسويق لتسيير الموارد البشرية من أجل التعمق في دراسة حاجات ورغبات الزبون الداخلي أكثر؛

- 2- ضم إطارات من قسم التسويق في إدارة الموارد البشرية ولو مؤقتا في البداية وخاصة عند دراسة الاحتياجات التدريبية للموظفين ودراسة حاجاتهم ورغباتهم؛
- 3- التركيز أكثر على دعم ونشر الثقافة الابتكارية في كل المستويات؛
- 4- زيادة تشجيع العمل الابتكاري والمنافسة بين الموظفين وبين فرق العمل؛
- 5- إنشاء مجلة داخلية خاصة بالمؤسسة تصدر دوريا، لإيصال رؤية وثقافة المؤسسة إلى كل الموظفين خاصة في المستوى الأدنى؛
- 6- زيادة الاهتمام بالحوافز والمكافآت وتطويرها سواء المادية أو المعنوية؛
- 7- زيادة استخدام التحفيز الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية وثقافة الفريق.
- 8- عمل مقارنة مع مؤسسات رائدة تنشط في نفس القطاع والاستفادة من خبرتها سواء في مجال التسويق الداخلي أو الابتكار في المنتجات؛
- 9- البحث عن سبل الابتكار الجذري والإستثمار فيها مثل زيادة ميزانية البحث والتطوير، فرغم تجربة المؤسسة الحديثة بحكم عمرها القصير جدا فهي مؤسسة فتية، (حوالي 15 سنة فقط) وتجربتها المتواضعة كذلك من حيث المدة في مجال البحث والتطوير؛ إلا أن الإبتكار الجذري يتطلب موارد مالية كبيرة نوعا.

ثالثا: آفاق الدراسة

- 1- 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.
- 2- نظرا لكثرة الممارسات المتعلقة بالتسويق الداخلي، والتي لا يمكن أن تجمعها دراسة واحدة، نقترح إجراء دراسات مستقبلية تشمل على ممارسات أخرى لم تتطرق إليها الدراسة الحالية مثل: التوظيف، التمكين... إلخ وأن يتم التطرق إلى أنواع الابتكار كلها وليس ابتكار المنتجات فقط.
- 3- نقترح توسيع نطاق البحث ليشمل مختلف المؤسسات الصناعية والخدمية ومن الأحجام المختلفة.
- 4- نقترح إجراء دراسات مستقبلية تتضمن إضافة متغيرات وسيطة مثل السلوك الإبتكاري، الرضا الوظيفي... إلخ.
- 5- إجراء هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل قطاع الاتصالات، فقطاع الاتصالات هو مجال لتطبيق التسويق الداخلي إضافة إلى أنها تقدم منتجات خدمية تتسم بالتغير الشديد ومنافسة شديدة.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

الكتب:

- 1- أحمد النواعرة: الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 2- أدريان بالمر: مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بماء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
- 3- إبراهيم عواد المشابقة: أثر الخصخصة على إدارة تطوير المنتجات الجديدة، اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2013.
- 4- إياد عبد الفتاح النصور: عبد الرحمان عبد الله الصغير: قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 5- بيتر كوك: إدارة الإبداع، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، مصر، ط1، 2008.
- 6- تيسير العجارمة: التسويق المصرفي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2005.
- 7- ثابت عبد الرحمان إدريس: بحوث التسويق- أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض- الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 8- حسن إبراهيم بلوط : المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 9- حسين حريم: السلوك التنظيمي؛ سلوك الأفراد و الجماعات، الطبعة الرابعة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- 10- حميد الطائي، بشير العلاق: مبادئ التسويق الحديث؛ مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق: تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 12- حميد الطائي، بشير العلاق: تطوير المنتجات الجديدة وتسعيورها، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 13- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 14- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، 2008.

- 15- عاكف لطفي خصاونة: إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.
- 16- علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- 17- فيليب كوتلر: كوتلر يتحدث عن التسويق، ترجمة فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير.
- 18- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج: أساسيات التسويق، ترجمة: سرور علي إبراهيم علي، الجزء 1، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 19- كمال الدين حسن علي بابكر: القيادة التحويلية والإبداع الإداري، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
- 20- مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش: تطوير المنتجات الجديدة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.
- 21- مبروكة عمر محبوق: أساسيات تدريب الموارد البشرية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
- 22- محمد إبراهيم عبيدات: تطوير المنتجات الجديدة، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- 23- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج: إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 24- محمد عبد العظيم أبو النجا: التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 25- محمد عبد الفتاح الصيرفي: الإدارة الرائدة، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.
- 26- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2008.
- 27- ناجي معلا: إدارة التسويق، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 28- نجم عبود نجم: إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 29- نعيم حافظ أبو جمعة: التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للبحوث الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 30- هاني حامد الضمور: تسويق الخدمات، دار وائل، عمان، الأردن، ط4، 2008.

الرسائل:

- 31- إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة: متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)- دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(الجوال)-، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 32- أقطي جوهرة: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014.
- 33- حسن فلح حسن: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية- ، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 34- داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
- 35- رائد ضيف الله الشوابكة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 36- سلوى محمود محمود مطاحن: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009/2010.
- 37- سيد أحمد حاج عيسى: أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة الصحية في المستشفيات الجزائرية- دراسة حالة عينة من المستشفيات الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، 2013.
- 38- صالح بن سعد المربع: القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية-دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني-، أطروحة دكتوراه الفلسفة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
- 39- محجوبي محمد الأخضر: أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية - حالة القطاع البنكي في الجزائر-، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، الجزائر، 2009-2010.

40- محمد حسين عبد المحسن أبو سنين: أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

41- محمد فوزي علي العتوم: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني-، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

42- عمر بوسلامي: دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال_وحدة دار البيضاء_الجزائر العاصمة، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 01، الجزائر، 2013/2012.

43- سلطاني محمد رشدي : المعارف الجماعية كمورد استراتيجي و أثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، رسالة دكتوراه، دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

44- عبد الوهاب أحمد جندب: أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الإستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

45- نبيلة سعيداني: نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي، دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008.

المجلات:

46- أحمد بن عيشاوي: إدارة الجودة الشاملة، السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.

47- أحمد عبد إسماعيل الصفار وآخرون: دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الإبداعي وتعزيز القدرة التنافسية - دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، إقليم الشمال-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد3، 2009.

48- أحمد مجدل: الإبتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الإقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير للمشروبات الغازية بالبليدة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011.

49- إسحق محمود الشعار: أثر تطبيقات إدارة الجودة في الابتكار، دراسة تطبيقية على المنظمات الصناعية الأردنية، مجلة: دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 02، كلية الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية ، الأردن، 2014.

50- أسعد حماد موسى أبو رمان، علاء الدين محمد خلف أحمد: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرفاهين، العدد 109، مجلد 34 ، 2012.

51- بن ولة حكيم: جودة الخدمة السياحية من منظور تمكين العاملين في إطار التسويق بالعلاقات ،مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 09، سبتمبر 2013.

52- جيمس أم هيجتز: تجدد أو تبدد، ترجمة مجلة خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، مصر، 1996.

53- حكيم خلفاوي: دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي: دراسة استطلاعية في عدد من شركات الصناعات الغذائية في الجزائر، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد12، المجلد 01، 2015.

54- خيرى مصطفى كتانة، أحمد عوبي أحمد أغا: عناصر استراتيجيات الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج - دراسة من وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.

55- رشيد مناصرية: أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة سونطراك، حاسي مسعود، الجزائر-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد11، 2012.

56- ريمة خلوطه: : الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد15، 2015.

57- زكية مقري، سامية حول: مساهمة التسويق الابتكاري في استدامة الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية،- دراسة ميدانية لجمع صيدال لصناعة الدواء بالجزائر- مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 19، 2008.

58- شاكر إسماعيل: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية- دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة-، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون(2)، 2011.

- 59- شريف بقة، سمراء دومي: التوجه السوقي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الضرورة والإختيار؛ دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات بولاية سطيف، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد12، 2013.
- 60- شريف غياط و محمد أقموم: حاضنات الأعمال التكنولوجية و دورها في تطوير الابداع والابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة_حالة الجزائر_،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.
- 61- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات: واقع ممارسة التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر، مجلة الباحث، العدد 14، 2014.
- 62- عزاوي عمر، عجيلة محمد: مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية- رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، عدد 04، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006.
- 63- محمد حسين عبد المحسن أبوسنين: أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 64- محمد عواد الزيادات : أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد1، 2016.
- 65- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحوافز؛ أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2009.
- 66- وفاء صبحي صالح التميمي: أثر الإبتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية_دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية_، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.

الملتقيات والندوات العلمية:

- 67- بن يعقوب الطاهر، هباش فارس: ورقة بحثية بعنوان: دور الإبتكار التسويقي في اكتساب ميزة تنافسية لمنتجات المصارف الإسلامية،الملتقى الدولي: منتجات وتطبيقات الإبتكار و الهندسة المالية، بجامعة فرحات عباس سطيف1 ، يومي 05 و06 ماي 2014.
- 68- جباري عبد الوهاب، قدوج حمزة: ورقة بحثية بعنوان: وضعية الجزائر ضمن الخارطة العالمية للابتكار ، الملتقى الدولي: نظم الابتكار الجامعة والإقليم، بجامعة البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، أيام 23/24/25 سبتمبر 2014.

69- عبد الكريم شوكمال، وآخرون: دور تطوير المنتجات الجديدة في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات بالدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر.

70- ممدوح عبد العزيز رفاعي: استراتيجيات الابتكار: طريق الإدارة نحو الابتكار الجذري، المؤتمر العلمي الأول بعنوان دعم وتنمية المشروعات الصغيرة، بعنوان "استراتيجيات الابتكار"، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 12/11 مارس 2012.

ثانيا: باللغة الأجنبية

الكتب:

- 71- **Ahmed Pervais, Mohamed Rafik** : Internal marketing ;tools and concepts for customer-focued management, Butterworth Heinemann, Oxford, 1st published, 2002.
- 72- **Jaques LENDREVIE et autres** : MERCATOR, Dalloz , Paris , 7^{ème} édition ,2003.
- 73- **Michael DUNMORE**: Inside-out marketing; how to create an internal marketing stratigey, Kogan Page, London, UK, 1st published, 2002.
- 74- **Sameer Kumar, Promma Phrommathed**: New product development; an empirical study of the effects of innovation strategy, organization learning and market conditions, Springer, USA, 2005.
- 75- **Tony DAVILA and others** : Making innovation work, pearson, USA, 2013.

الرسائل:

- 76- **Fadil Tareef**: An internal marketing perspective on accelerating the diffusion of innovation in practical engineering education, PHD Thesis, BABES-BOLAYAI University of CLUJ-NAPOCA, Faculty of economics and business administration departement of marketing, 2014.
- 77- **Guillermo CORTES ROBLES** ; Management de l'innovation technologique et des connaissances :synergie entre la théorie TRIZ et le Raisonnement à Partir de Cas. Thèse de doctorat L'institut national polytechnique de Toulouse, France, 2006.

78- Johari Mat : The influence of leadership style on internal marketing in retailing, a thesis for the degree of doctor of philosophy, university of Strirling, 2008.

المجلات:

79- Abdullah Mohamed Aldakhil : Linking Quality Management Practices and Effective Knowledge Integration to New Product Development (NPD): An Empirical Study of Saudi-firms, International Journal of Financial Research, Vol. 7, No. 2; 2016

80- Abdolmajid Moslih and others: Effect of internal marketing on technological innovation in knowledge based enterprises, journal of basic and applied scientific research 3(5)1058-1066, 2013.

81- Amon SALTER, Oliver ALEXY : The nature of innovation ,from Mark DODGSON et autres: The oxford handbook of innovation, Oxford university press, 1st edition, 2014.

82- Audrey Gilmore: Managerial interactions of internal marketing, from: Richard J. Varey, Barbara R.Lewis: internal marketing: directions for management, routledge, London and new York, 2002.

83- Ballantyne David : the strengths and weaknesses of internal marketing, from: Richard J.Varey and R.Lewis: internal marketing directions for management, Routledge, London and New York, 2002.

84- Bernard Pras et Emmanuelle Le Nagard-Assayag :Innovation et marketing strategique, du : Philippe Mustar et Hervé Penan : Encyclopédie de l'innovation, Economica, paris, France, 2003.

85- Chung-Ming Lau, Hang-Yue Ngo : The HR system, organizational culture, and product innovation, ELSEVIER , International business review 13 (2004) 685-703.

86- Deborah Helman, Adrian Payne :Internal marketing; Myth versus reality, copyright, 1992.

87- Jaideep PRABHU : Marketing and innovation, from : Mark DODGSON et autre ; The oxford handbook of innovation management, Oxford university press, 1st edition, 2014.

88- Lings Ian and greenly Gordon: Measuring internal market orientation, journal of service research, copyright, 2005.

89- Mark DODGSON and others: Perspectives on innovation management, from The Oxford handbook of innovation management,1st edition, Oxford university press, 2014.

- 90- Nagasimba Balakrishna Kanagal:** Innovation and product innovation in marketing strategy, journal of marketing research_ volume18, 2015.
- 91- Seyed Mehdi Mousavi Davoudi, Ravneet Kaur :** The link between internal marketing and human resource management, Arth Prabandh: a journal of economics and management, vol 1,issue2, May2012.
- 92- Teena Mishra, Shalini Sinha :** Employee motivation as a tool to implement internal marketing, International journal of Commerce, Business and Management (IJCBM), Vol 3,N° 5, 2014.

الملتقيات:

- 93- Ahmed Alamro :** The impact of internal marketing on new product développement, conference paper, management and marketing departement, college of business and economics, Doha, Quatar university, **On the site:**<https://www.pomsmeetings.org/confpapers/060/060-0339.pdf>
- 94- Dubravka Sincic, Nina Poloski Vokic:** Integration internal communications, humman ressource management and marketing concepts into the inernal marketing philosophy, working paper series, paper N°07-12, faculty of economics and business university of Zagreb, Copyright, Croatia 2007.
On the site:<http://web.efzg.hr/repec/pdf/Clanak%2007-12.pdf>

التقارير:

- 95- Chan Seow Hong:** The impact of internal marketing on the implementation of stratigic orientations and product innovation in manufacturing industry, research report in partial fulfillment of the requirements for the degree of masters of business administration, 2005.
On the site:<https://core.ac.uk/download/pdf/11974603.pdf>

مواقع الإلكترونية:

- 96-** faculty.ksu.edu.sa/72461/DocLib13/
- 97-** <http://conference.qfis.edu.qa/app/media/11252>
- 98-** http://www.sagepub.com/upm-data/23137_Chapter_1.pdf
- 99-** <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan006261.pdf>
- 100-** <http://www.condor.dz/fr/>

قائمة الجداول والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	التطور التاريخي لمفهوم التسويق الداخلي	09
(02-01)	ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة	27
(01-03)	ترتيب العبارة حسب أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور	98
(02-03)	نتائج (كرومباخ ألفا) لمتغيرات الدراسة	98
(03-03)	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية أو الوحدة الإنتاجية	100
(04-03)	عرض وتحليل محور الخصائص الشخصية والوظيفية	115
(05-03)	التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة الثقافة التنظيمية	119
(06-03)	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الثقافة التنظيمية	120
(07-03)	التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة الاتصالات الداخلية	122
(08-03)	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الاتصالات الداخلية	123
(09-03)	التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة التدريب والتطوير	126
(10-03)	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة التدريب والتطوير	127
(11-03)	التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة الحوافز والمكافآت.	130
(12-03)	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بممارسة الحوافز والمكافآت.	131
(13-03)	التوزيعات التكرارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالابتكار في المنتجات.	134
(14-03)	المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المتعلقة بالابتكار في المنتجات.	137
(15-03)	العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار في المنتجات.	141
(16-03)	العلاقة بين الاتصالات الداخلية والابتكار في المنتجات.	141
(17-03)	العلاقة بين التدريب والتطوير والابتكار في المنتجات.	142
(18-03)	العلاقة بين الحوافز والمكافآت والابتكار في المنتجات.	143
(19-03)	العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والابتكار في المنتجات.	143

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوانه	رقم الشكل
ت	المخطط الفرضي للبحث.	(أ)
15	العلاقة بين إدارتي التسويق والموارد البشرية.	(01-01)
56	أنواع الابتكار حسب التوجه بالعلاقة نحو الزبون.	(01-02)
63	النموذج العام للابتكار.	(02-02)
64	نموذج دفع العلوم للابتكار.	(03-02)
64	نموذج دفع الطلب للابتكار.	(04-02)
65	النموذج المزدوج للابتكار.	(05-02)
65	مثال عن نموذج الجيل الرابع للابتكار.	(06-02)
84	عملية خلق واحتضان الثقافة الإبتكارية للمؤسسة.	(07-02)

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة سطيف1

كلية العلوم الاقتصادية والنسيير والعلوم التجارية

- يوجه هذا الاستبيان إلى إطارات المؤسسة-

سيدي الكريم، سيدي الكريمة؛

تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص: دراسات وبحوث تسويقية، تقوم

الباحثة بإجراء دراسة حول " **إثر ممارسات التسويق الداخلي في إنكار المنجاث،**

دراسة حالة مؤسسة كوندور"، وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.

نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الإستبيان المرفق، علما أن آراءكم واقتراحاتكم

ستساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الدراسة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستحاط

بالسرية التامة.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا في هذه الدراسة، وستودكم بنتائجها مستقبلا إذا رغبتم بذلك.

لكم منا كل التحية والتقدير

الجزء الأول: بيانات عامة

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

20-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي:

أقل من جامعي ماجستير

مهندس دكتوراه

ليسانس

أخرى:

4- طبيعة العمل الذي تقوم به:

إداري تقني إداري وتقني

5- القسم الذي تعمل به:

6- إسم الوظيفة التي تشغلها:

7- عدد سنوات الخبرة في المؤسسة:

8- عدد سنوات الخبرة المهنية الإجمالية:

أثر ممارسات التسويق الداخلي في إنكار المنتج

- دراسة حالة مؤسسة كوندور -

الرجاء تحديد مدى موافقتك لكل عبارة بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

ملاحظة: في حالة عدم إمكانية الإجابة على السؤال تترك الخانة فارغة.

الجزء الثاني: المحاور المتعلقة بالدراسة

المحور الأول: ممارسات التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الثقافة التنظيمية						
01	ترى المؤسسة أن الموظفين مصدرا مهما للإبتكار في المنتجات.					
02	تزرع المؤسسة في موظفيها روح التفوق على منافسي المؤسسة.					
03	تشجع المؤسسة الموظفين على المبادرة بالتجديد في العمل.					
04	ترحب المؤسسة بالأفكار الجديدة من أي موظف مهما كان منصبه أو مستواه.					
05	ترى المؤسسة أن مشاريع المنتجات الجديدة التي فشلت فرصة للتعلم.					
06	تشجع المؤسسة الموظفين على التعاون و العمل بروح الفريق.					
ثانياً: الإتصال الداخلي						
07	تستخدم المؤسسة وسائل إتصال سريعة ومتطورة لا يصلح المعلومات لموظفيها.					
08	تقوم المؤسسة بنشر المعلومات المتعلقة ببرامجها المستقبلية حول المنتجات الجديدة.					

					09	تسهّل المؤسسة للموظفين إيصال أفكارهم الجديدة ومقترحاتهم حول المنتجات.
					10	تستخدم المؤسسة سياسة الباب المفتوح ليتواصل الموظفون مع المسؤول المباشر.
					11	تتبادل الأقسام الوظيفية المعلومات لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها.
					12	يتم إيصال المعلومات التسويقية إلى قسم البحث والتطوير.
					13	تتم مناقشة مشروع المنتج الجديد من طرف فريق عمل مكون من أقسام وظيفية مختلفة.
					14	تسمح المؤسسة للموظفين بالتواصل فيما بينهم وتبادل معلوماتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالعمل.
					15	تمنح المؤسسة للموظفين فرصة التواصل مع بعضهم البعض ومع مسؤوليهم في مناسبات غير رسمية.
ثالثا: التدريب والتكوين						
					16	تقوم المؤسسة بتكوين موظفيها بصفة مستمرة.
					17	تسعى المؤسسة لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين قبل وضع البرامج التدريبية.
					18	تسعى المؤسسة لتنمية المهارات الابتكارية لدى الموظفين.
					19	من بين محتويات البرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون طرق وأدوات تحسين الجودة في المنتجات.
					20	تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب موظفيها على آخر التكنولوجيا المتعلقة بنشاطهم.
					21	تحرص المؤسسة على مواكبة برامج التكوين وفقا للتغيرات التي تطرأ في البيئة الخارجية.
					22	تعتمد المؤسسة على جهات خارجية لتكوين موظفيها إذا دعت الحاجة إلى ذلك.
					23	يحضر الموظفون المنتقيات، والمعارض الدولية لآخر الابتكارات والتكنولوجيات بغرض تطوير معارفهم ومهاراتهم.
رابعا: الحوافز والمكافآت						
					24	أجور الموظفين مرتفعة مقارنة بمؤسسات في القطاع نفسه.
					25	الحوافز والمكافآت في المؤسسة متنوعة بين مادية ومعنوية.
					26	تقدم المؤسسة للموظفين مكافآت تناسب مع حاجاتهم ورغباتهم.

					27	توفر المؤسسة للموظفين الظروف المادية الملائمة للابتكار في المنتجات.
					28	تقوم المؤسسة بربط نظام الترقيات للموظف بمستوى الأداء الذي يقدمه.
					29	تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أداءا متميزا عن باقي زملائهم.
					30	تقوم المؤسسة بمكافأة الأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة أو حلولاً إبتكارية لمشاكل تتعلق بالمنتجات.
					31	تقوم المؤسسة بمكافأة فريق العمل الذي يقدم أداءا متميزا.

المحور الثاني: الإبتكار في المنتجات

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
32	تشارك المؤسسة في المعارض الدولية للابتكارات بمنتجات يتم تطويرها داخل المؤسسة.					
33	تدخل المؤسسة باستمرار إلى أسواق جديدة .					
34	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال خطوط إنتاج جديدة إلى وحداتها الإنتاجية.					
35	تقوم المؤسسة بالتخلي عن طرح منتجات قديمة في السوق وتطرح مكانها منتجات بخصائص جديدة.					
36	تستجيب المؤسسة بسرعة لرغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات تلبي رغباتهم.					
37	تقوم المؤسسة بطرح منتجات جديدة تلبي الرغبات غير المعلنة للمستهلكين.					
38	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الوظائف الأساسية للمنتج.					
39	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخصائص الملموسة للمنتج، مثل: التصميم، التغليف، اللون...إلخ.					
40	تقوم المؤسسة باستمرار بإدخال تحسينات على الخدمات المرافقة للمنتج، مثل: خدمات ما بعد البيع؛ كالصيانة، الضمان...إلخ.					
41	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين المحليين.					

					42	تقوم المؤسسة بتقديم منتجات بمواصفات إبتكارية أسرع من أهم المنافسين في العالم.
					43	قامت المؤسسة بتقديم منتجات جديدة أحدثت تغييرا جذريا في السوق العالمي.
					44	تمكنت المؤسسة من تقديم منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسة والعملاء والسوق العالمي.
					45	قامت المؤسسة بتقديم منتجات بخصائص إبتكارية مكنتها من الحصول براءات اختراع.

شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اللقب والاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
01	رواجي عبد الناصر	أستاذ محاضر-أ-	جامعة سطيف 1
02	بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1
03	رقاد صليحة	أستاذ محاضر-ب-	جامعة سطيف 1
04	محلي كمال	أستاذ مساعد-أ-	جامعة سطيف 1
05	بعيطيش شعبان	أستاذ محاضر-ب-	جامعة المسيلة

الملحق رقم (03)

ألفا كروم باخ:

الثقافة التنظيمية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.777	6

الاتصالات الداخلية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.812	9

التدريب والتكوين:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.855	8

الحوافز والمكافآت:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.865	8

الابتكار في المنتجات:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.809	14

الكلبي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.940	45

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات إشارات المؤسسة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
A1P1Q1	260	3.8500	1.00029	.06204
A1P1Q2	260	3.9500	.94307	.05849
A1P1Q3	260	3.8077	.90127	.05589
A1P1Q4	260	3.5769	1.13808	.07058
A1P1Q5	260	3.7269	.94565	.05865
A1P1Q6	260	4.1154	.84410	.05235
A1P2Q7	260	4.4885	.70565	.04376
A1P2Q8	260	3.4923	1.22866	.07620
A1P2Q9	260	3.6192	1.06053	.06577
A1P2Q10	260	4.0462	.85072	.05276
A1P2Q11	260	3.9692	.92112	.05713
A1P2Q12	260	4.1077	.83593	.05184
A1P2Q13	260	4.2846	.81240	.05038
A1P2Q14	260	4.1231	.76623	.04752
A1P2Q15	260	3.6808	1.03324	.06408
A1P3Q16	260	4.1654	.90021	.05583
A1P3Q17	260	3.9654	.91045	.05646
A1P3Q18	260	3.8423	.98352	.06100
A1P3Q19	260	4.0962	.86680	.05376
A1P3Q20	260	3.8731	.99577	.06175
A1P3Q21	260	3.9423	.93852	.05820

A1P3Q22	260	4.1808	.78229	.04852
A1P3Q23	260	3.7423	1.08648	.06738
A1P4Q24	260	3.0654	1.19827	.07431
A1P4Q25	260	3.5077	1.07082	.06641
A1P4Q26	260	3.2500	1.13687	.07051
A1P4Q27	260	3.5154	1.03778	.06436
A1P4Q28	260	3.6154	1.03143	.06397
A1P4Q29	260	3.3962	1.11188	.06896
A1P4Q30	260	3.2038	1.13932	.07066
A1P4Q31	260	3.3615	1.11849	.06937
A2P1Q32	260	4.1154	.86667	.05375
A2P1Q33	260	4.2923	.61445	.03811
A2P1Q34	260	4.2346	.75257	.04667
A2P1Q35	260	4.1192	.82739	.05131
A2P1Q36	260	4.2000	.65051	.04034
A2P1Q37	260	3.8692	.78488	.04868
A2P1Q38	260	4.0654	.70817	.04392
A2P1Q39	260	4.1846	.65506	.04063
A2P1Q40	260	4.2115	.80865	.05015
A2P1Q41	260	4.0423	.80187	.04973
A2P1Q42	260	3.2231	1.17085	.07261
A2P1Q43	260	2.9346	1.21109	.07511
A2P1Q44	260	3.2115	1.12769	.06994
A2P1Q45	260	2.7115	1.16805	.07244

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
A1P1Q1	62.061	259	.000	3.85000	3.7278	3.9722
A1P1Q2	67.537	259	.000	3.95000	3.8348	4.0652
A1P1Q3	68.123	259	.000	3.80769	3.6976	3.9178
A1P1Q4	50.679	259	.000	3.57692	3.4379	3.7159
A1P1Q5	63.549	259	.000	3.72692	3.6114	3.8424
A1P1Q6	78.615	259	.000	4.11538	4.0123	4.2185
A1P2Q7	102.565	259	.000	4.48846	4.4023	4.5746
A1P2Q8	45.832	259	.000	3.49231	3.3423	3.6424
A1P2Q9	55.027	259	.000	3.61923	3.4897	3.7487
A1P2Q10	76.690	259	.000	4.04615	3.9423	4.1500
A1P2Q11	69.482	259	.000	3.96923	3.8567	4.0817
A1P2Q12	79.234	259	.000	4.10769	4.0056	4.2098
A1P2Q13	85.041	259	.000	4.28462	4.1854	4.3838

A1P2Q14	86.766	259	.000	4.12308	4.0295	4.2167
A1P2Q15	57.441	259	.000	3.68077	3.5546	3.8070
A1P3Q16	74.610	259	.000	4.16538	4.0554	4.2753
A1P3Q17	70.229	259	.000	3.96538	3.8542	4.0766
A1P3Q18	62.993	259	.000	3.84231	3.7222	3.9624
A1P3Q19	76.198	259	.000	4.09615	3.9903	4.2020
A1P3Q20	62.717	259	.000	3.87308	3.7515	3.9947
A1P3Q21	67.732	259	.000	3.94231	3.8277	4.0569
A1P3Q22	86.173	259	.000	4.18077	4.0852	4.2763
A1P3Q23	55.540	259	.000	3.74231	3.6096	3.8750
A1P4Q24	41.249	259	.000	3.06538	2.9190	3.2117
A1P4Q25	52.819	259	.000	3.50769	3.3769	3.6385
A1P4Q26	46.096	259	.000	3.25000	3.1112	3.3888
A1P4Q27	54.620	259	.000	3.51538	3.3886	3.6421
A1P4Q28	56.520	259	.000	3.61538	3.4894	3.7413
A1P4Q29	49.251	259	.000	3.39615	3.2604	3.5319
A1P4Q30	45.343	259	.000	3.20385	3.0647	3.3430
A1P4Q31	48.461	259	.000	3.36154	3.2249	3.4981
A2P1Q32	76.567	259	.000	4.11538	4.0095	4.2212
A2P1Q33	112.640	259	.000	4.29231	4.2173	4.3673
A2P1Q34	90.730	259	.000	4.23462	4.1427	4.3265
A2P1Q35	80.277	259	.000	4.11923	4.0182	4.2203
A2P1Q36	104.107	259	.000	4.20000	4.1206	4.2794
A2P1Q37	79.489	259	.000	3.86923	3.7734	3.9651
A2P1Q38	92.566	259	.000	4.06538	3.9789	4.1519
A2P1Q39	103.005	259	.000	4.18462	4.1046	4.2646
A2P1Q40	83.978	259	.000	4.21154	4.1128	4.3103
A2P1Q41	81.286	259	.000	4.04231	3.9444	4.1402
A2P1Q42	44.387	259	.000	3.22308	3.0801	3.3661
A2P1Q43	39.071	259	.000	2.93462	2.7867	3.0825
A2P1Q44	45.921	259	.000	3.21154	3.0738	3.3493
A2P1Q45	37.432	259	.000	2.71154	2.5689	2.8542

معاملات الارتباط:

معامل الارتباط الخاص بالثقافة والابتكار:

Corrélations

		X1	Y
X1	Corrélation de Pearson	1	.539**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	260	260
Y	Corrélation de Pearson	.539**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	260	260

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط الخاص بالاتصالات الداخلية:

Corrélations

		X2	Y
X2	Corrélation de Pearson	1	.565**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	260	260
Y	Corrélation de Pearson	.565**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	260	260

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط الخاص بالتدريب والتطوير:

Corrélations

		X3	Y
X3	Corrélation de Pearson	1	.598**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	260	260
Y	Corrélation de Pearson	.598**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	260	260

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط الخاص بالحوافز والمكافآت:

Corrélations

		X4	Y
X4	Corrélacion de Pearson	1	.557**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	260	260
Y	Corrélacion de Pearson	.557**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	260	260

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط الكلي:

Corrélations

		XGLOBAL	Y
XGLOBAL	Corrélacion de Pearson	1	.671**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	260	260
Y	Corrélacion de Pearson	.671**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	260	260

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات - دراسة حالة مؤسسة كوندور - و تمثلت ممارسات التسويق الداخلي في : الثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب و التطوير، الحوافز و المكافآت ، و تمت الاستعانة في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على دراسات سابقة و تمثل مجتمع الدراسة في الإطارات في المديریات و الوحدات الإنتاجية التي لها علاقة مباشرة بالابتكار في المنتجات و تمثلت عينة الدراسة في مسح شامل لمجتمع الدراسة حيث بلغ عدد الإطارات والإستثمارات الموزعة عليهم 286 ، بعد استرجاعها و فرزها تبين أن 260 فقط صالحة لاختبار فرضيات الدراسة و تحقيق أهدافها و تم استخدام برنامج Spss لمعالجة البيانات ، و خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية، الاتصالات الداخلية، التدريب و التطوير، الحوافز و المكافآت في ابتكار المنتجات في مؤسسة كوندور.

الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي، الابتكار، الابتكار في المنتجات، مؤسسة كوندور.

Summary:

The current study aimed to test the effect of internal marketing practices in product innovation- a case study of the Condor enterprise- . the internal marketing practices were : The organizational 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 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, And the study concluded the existence of a positive impact of organizational culture, internal communication, , training and development, motivation and rewards in product innovation in the institution of the Condor.

Keywords: Internal Marketing, Innovation, Product Innovation, Condor entreprise.