

واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود

Reality application of procedures internal marketing in the organization Algerian economic - case study: the Company of Sonatrach, Hassi Massoud

رشيد مناصرية (*) & الحاج عربة (**) & غريب بولرباح (***)
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق
جامعة فاس، فاس، المغرب - الجزائر

ملخص : تناولت هذه الدراسة تقييماً لواقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية سوناطراك، عن طريق المسح الميداني للظاهرة على مستوى المديريات الجهوية الأربع للمؤسسة خلال الثلاثي الأول من سنة 2013. وقد تم استخدام أدوات المقابلة والاستبيان لدراسة وتحليل الظاهرة، عبر استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، وكذا أسلوب تحليل الانحدار وتحليل الانحدار المتعدد المزدوج لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وإعداد معادلة التنبؤ. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى ضعف تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة بشكل عام، مع وجود تناقضات نسبي في تطبيق إجراءاته الأساسية كل على حدا داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاح : تسويق، زبون، مؤسسة، سوناطراك، الجزائر.

Abstract : This study assessed the reality of the application of the internal marketing in the organization of economic Algerian Sonatrach, through field survey of the phenomenon at the level of the four regional directorates of the institution during the first quarter of 2013. We have been using the two tools interview and questionnaire for the study and analysis of the phenomenon, through the use of methods of descriptive statistics to analyze the characteristics of the sample, as well as stylistic regression analysis and multiple regression analysis double to test the validity of model study, the effect of independent variables on the dependent variable, and the preparation of an equation to predict. The study concluded that in the latter there is a weakness in the application of the concept of internal marketing in the organization in general, and with a relative disparity in the application of the basic procedures of each separately within the institution.

Keywords : Marketing, Customer, Corporation, Sonatrach, Algeria.

Jel Classification Codes : M12, M31

I- تمهيد :

في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة والاقتصاديات المبنية على المعرفة والجودة، ظهر مفهوم جديد يدعى التسويق الداخلي، بحيث يعتبر أن الوظائف التي يؤديها العاملين والعمل على إشباعها، وتحقيق رضا هؤلاء قد ينعكس على مستوى جودة الأداء، وتحقيق رضا الزبائن وكسب مكانة في السوق. ويرتكز دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين وتحقيق رضا الزبائن، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات العاملين، وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين مستوى جودة مخرجاتها مما ينعكس على رضا الزبائن في النهاية.

بالمقابل تعرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الكثير من التغيرات على غرار مؤسسة سوناطراك، استعداداً لدخول غمار المنظمة العالمية للتجارة، وما يتبعه من زيادة في التنافسية والتقارب أكثر من الزبائن الداخليين (العاملين) قبل الخارجيين، لضمان كسب رضاهم باعتبارهم الأساس في تحقيق الجودة والكفاءة في الإنتاج، التي من شأنها الرفع من مستوى تنافسية المؤسسة وتحضيرها لمواجهة هذه التحديات الكبرى، أي تطبيق التسويق الداخلي بكل إجراءاته الفعالة. ومن شأن هذا البحث التعرف على مدى تطبيق مؤسسة سوناطراك لإجراءات التسويق الداخلي، أي تقييم تطبيق هذه الإجراءات على أرض الواقع وذلك خلال فترة الدراسة.

- إشكالية البحث: مما سبق يمكن إبراز الإشكالية العامة للبحث كما يلي:

ما هو واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي والزبون الداخلي؟

- ما هي أهداف التسويق الداخلي وما هي إجراءاته؟
- ما هو واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود خلال الثلاثي الأول من سنة 2013؟

1- مفهوم التسويق الداخلي: يركز مفهوم التسويق الداخلي على أهم عنصر من عناصر المؤسسة وهو العنصر البشري، فهذا الأخير هو الذي يعتمد عليه في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما ينادي به الفكر الإداري الحديث. والتسويق الداخلي هو تطبيق أساليب تسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين.¹

ويرى **Berry** كذلك أن التسويق الداخلي هو: "النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم، أي أنهم زبائن داخل المؤسسة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".²

وقد اقترح **Kotler** "أن مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدماتها للزبائن في الخارج". حيث أن المؤسسة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاحها في جلب زبائن خارجين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق.

كما يوجد من عرف التسويق الداخلي على أنه "فلسفة لإدارة الأفراد وطريقة نظمية لتطوير ثقافة الخدمة وتقويتها، ويكون التركيز على كيفية تطوير عاملين حريصين على العميل (من خلال المهارات)"، ويكون هناك اعتماد أو توجيه نحو العميل ووجود ثقافة الخدمة لدى العاملين".³

وبحسب وجهة نظر **Vores** فإن "مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن، بل يعدهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسئولية والمساهمة في عملية صنع القرار".⁴ ويمكن حصر النقاط الأساسية للتسويق الداخلي فيما يلي:

1. التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبائن والاستراتيجيات والأعمال الكلية؛
2. يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المراقبة، وهو يعد هيكل تمكيني للنشاط التسويقي الخارجي؛
3. الاتصالات هي نقطة حاسمة لنجاح التسويق الداخلي؛
4. هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب ميزة تنافسية؛
5. هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تقليل الصراع داخل المؤسسة؛
6. يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة؛
7. التسويق الداخلي هو تطوري: أي يشمل التأكيل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق و العمليات (المشاكل التي تناقش تحت مظلة عناصر المزيج التسويقي)؛
8. يستخدم التسويق الداخلي في تسخير وتسهيل روح الإبداع؛

و يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارية، وكذلك عندما يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المقترنة هو الأسلوب السائد.

وعندما يدرك أفراد التنظيم أهمية علاقات الزبائن الداخلي فإنه من السهل جدا تغيير اتجاهاتهم، كما أن مفهوم الزبائن الداخلي يعطي بعدها جديدا للمهام المنجزة داخل المؤسسة، وهذا يعني أن عملية صنع الجودة في الخدمات ليست وظيفة محصورة في الأقسام المرئية فقط للزبائن في الخارج، وإنما هي وظيفة جميع أقسام المؤسسة.⁵

2- مفهوم الزيون الداخلي: من المعروف أن الزبائن هم أفراد من خارج المؤسسة ولديهم علاقة بهذه الأخيرة، حيث تسعى المؤسسة إلى تلبية طلبات هؤلاء الزبائن بهدف تحقيق هدفها، إلا أن هناك علاقة تفاعلية تحدث داخل المؤسسة بين المستخدم ومقدم الخدمة، وكذلك بين أطراف شبكة العمل. فالزيون المتصل بالعاملين والأقسام في المؤسسة، عليه أن يحصل على دعم الآخرين في الأقسام داخل المؤسسة، التي عليها أن تتعاون إذا كان عليها أن تقدم خدمة أو منتج ذو جودة عالية.

3- أهداف التسويق الداخلي: إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطرفة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية واحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين وبناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المؤسسة.⁶

إن النظرة الواسعة للتسويق الداخلي كفلسفة تسخيرية مع تطبيقاتها، يمكن النظر إليها على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي في أن واحد من خلال تحديد أهداف متكاملة ومتناقة، والجدول رقم 01 يوضح ذلك.

إذا كان من الممكن التأكيد من مدى التزام للعاملين في المؤسسة، بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للعملاء وأنهم متحفظون على فعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون بنشاط وحماس في تحقيق أهداف المؤسسة.⁷ وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك، فإنه من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المؤسسة على المدى الطويل.

وهناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي كالتالي:⁸

3-1- تنمية ثقافة المؤسسة: وهي القيم التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها، ومن أمثلتها: العميل دائماً على حق، السرعة في الأداء، الجودة المتحققة من أول مرة...

لها ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين العاملين من فهم رسالة المؤسسة؛

- تنمية توجهات العاملين نحو الأسواق؛

- تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

3-2 - الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها: وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم، وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي سبق تبنيها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.

لها ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا هي:

- ضمان أن الممارسات التسويقية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق؛

- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

3-3- تقديم سلع وخدمات جديدة: حيث يلعب التسويق الداخلي دوراً هاماً كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والسلع والخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة، ولها ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا هي:

- جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم سلع وخدمات جديدة؛

- أن تكون هناك مناعة كافية لدى العاملين بماهية الإستراتيجية التسويقية بصفة عامة، والإستراتيجيات الترويجية على وجه الخصوص؛

- أن يكون العاملين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم، وهم بقصد العمل على تطبيق الإستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

4- مركزات التسويق الداخلي: يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، لأن حجز الزاوية في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما:

4-1- تسيير الاتجاهات: أي توجيه كافة العاملين نحو أهدافها، ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة؛

4-2- تسيير الاتصالات: وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسويقية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

5- أثر التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات السائدة بين أفراد المؤسسة، فهي عبارة عن رسالة تبرز هوية المؤسسة وتقردها عن غيرها من المؤسسات. وبالتالي فإن الهوية التنظيمية هي "مجموعة الخصائص التي تطبع المؤسسة بميزة محددة، تجعلها فريدة من نوعها". وباعتبار أن الثقافة التنظيمية هي رسالة تبرز هوية المؤسسة، فهي تحتاج إلى من يعرف بها، ويعتبر التسويق الداخلي السبيل الوحيد لتمرير ونقل الرسالة (الثقافة) إلى العاملين من خلال وسائل الاتصال الرسمية وغير رسمية.

وبفحص فلسفة التسويق الداخلي يتبيّن أن هذه الفلسفة تتسلّل بفضل الثقافة التنظيمية السائدة، ذلك أن الثقافة هي التي توفر السياق الذي تتم ممارسات التسويق الداخلي ضمنه.⁹

ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يتسلّل بفضل الثقافة التنظيمية ولن يتحقق إلا من خلالها، والثقافة التنظيمية لا يمكن نشرها وتمريرها إلا بفضل أساليب وبرامج التسويق الداخلي.

6- إجراءات التسويق الداخلي: وتمثل في:

6-1- اختيار العاملين: تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لذالك الوظيفة، ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة

فقط، ولكنها تهدف أيضاً إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص، ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوازن بين هاتين المجموعتين؟

6-2. التدريب: يمكن تعريف التدريب أنه "تغير في سلوكيات والاتجاهات النفسية والذهنية لفرد تجاه عمله تمهيداً لتقديم معارف، ورفع مهارات الفرد في أداء العمل"؛

6-3. التحفيز: ويمكن تعريفه بأنه: "نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"، وبالتالي فالحواجز هي مؤثرات قوى خارجية تؤثر بشكل أو بأخر على السلوك الإنساني، حيث تضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة، لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معاً؛

6-4. الاتصال الداخلي: يمعنى إتاحة المعلومات الازمة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة، ويعتمد نجاح برنامج التسويق الداخلي على مدى التعاون بين جميع العاملين في جميع إدارات المؤسسة؛

6-5. التمكين: ويمكن تعريف التمكين على أنه "إعطاء العاملين السلطة الازمة لتحقيق رغبات الزبون".¹⁰ وبالتالي يمكن جوهر التمكين في أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل على خدمة الزبون وإرضائه.

II - الطريقة :

بغرض التعرف على واقع إجراءات التسويق الداخلي في المديريات الجهوية الأربع لمؤسسة سوناطراك بمحاسبي مسعود خلال فترة الدراسة، قمنا بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع المسؤولين والمسيرين، وبعض العمال مع الإطلاع على مختلف الوثائق الورقية والإلكترونية، وإعداد وتوزيع استبيان على عدد من عمال المديريات الأربع.

حيث تطلب موضوع البحث إجراء استبيان لاستقاء المعلومات مباشرة من العمال، لمعرفة آرائهم ووجهات نظرهم حول المواضيع ذات العلاقة بالبحث، حيث كان عدد الاستبيانات الموزعة 440 والمسترجعة 210 والمناسبة للدراسة 190 وهي ممثلة لمجتمع الدراسة.

لقد تضمن الاستبيان ثلاثة وعشرون (23) عبارة مقسمة على خمسة محاور بالإضافة للمحور السادس المتعلق بالخصائص الشخصية للمستقصي، وللتتأكد من ثبات الأداة تم استخراج معامل (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha للاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان بصيغته النهائية الكلية ولكل متغير، حيث يلاحظ من قيم (كرونباخ ألفا) أن معامل الثبات (85.9%) مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، وهي نسبة جيدة مقارنة بالحد الأدنى المقبول والبالغ (60%).

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 للتوصل إلى ما يلي:

- حساب مقاييس الإحصاء الوصفي: و ذلك لوصف عينة الدراسة و إظهار خصائصها، و هذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، و ترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛

- تحليل الانحدار المتعدد: لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، و تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (التسويق الداخلي)؛

- تحليل الانحدار المتعدد المتردرج Stepwise لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

III - النتائج ومناقشتها :

1- التسويق الداخلي: يظهر من دراسة المتغير المتعلق بالتسويق الداخلي أن متوسطه بلغ (2.89) بانحراف معياري (0.85) وقد احتلت الفقرة رقم 02 (تسهم برامج التدريب في المؤسسة في إعداد كفاءات متخصصة تنافس كفاءات المؤسسات الأخرى) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.04) بانحراف معياري (1.056)، في حين جاءت الفقرة رقم 04 (هناك حرص كبير من المديرية على إطلاعها بمستجدات العمل واستجابة سريعة لطلباتنا واستفساراتنا قدر المستطاع) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.69) بانحراف معياري (1.174)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير جاءت بدرجةً متوسطة، مما يدل على نقص الاهتمام بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة.

2- التدريب: المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتدريب بلغ (3.06) بانحراف معياري (1.02) وقد احتلت الفقرة رقم 07 (هناك برامج للتدريب على استخدام بعض تقنيات الجودة مثل طرق حل المشكلات والأساليب الإحصائية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.23) بانحراف معياري (1.243) في حين جاءت الفقرة رقم 10

(هناك برامج للتدريب على الإيزو 9000 وإعادة الهندسة والمقارنة المرجعية وقياس الجودة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.94)، بانحراف معياري (1.231)، كما يظهر من الجدول أن المتغيرات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود مستوى متوسط من الاهتمام بالتدريب. فرغم توفر البرامج المناسبة والخاصة بمواضيع الجودة، لكنها غير متاحة لجميع العمال، بل لعدد محدود جداً، مما يؤثر على التطبيق الجيد لمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة.

3- التحفيز: بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتحفيز (2.97) بانحراف معياري (1.09) وقد احتلت الفقرة رقم 14 (المزايا المتعلقة بالمنصب مناسبة مادياً وصحياً واجتماعياً، وجعلني أفتخر أمام المجتمع بانتهائي لمؤسسة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.21) بانحراف معياري (1.351) في حين جاءت الفقرة رقم 12 (الأجر الذي أتحصل عليه أفضل من الأجر الذي تقدمها مؤسسات أخرى لنفس المنصب) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.83) بانحراف معياري (1.354)، كما يظهر من الجدول أن المتغيرات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على ضعف فعالية أساليب صيانة الكفاءات البشرية، وقلة أثرها سواء بالنسبة للحوافز أو المزايا الوظيفية أو الأجر بصفة أكثر من غيرها.

4- الاتصال الداخلي: المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالاتصال الداخلي بلغ (3.04) بانحراف معياري (1.00) وقد احتلت الفقرة رقم 16 (أشعر أن المديرية ومسؤولي المباشر يعاملونني بتقدير واحترام كبيرين) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.35) بانحراف معياري (1.207) في حين جاءت الفقرة رقم 19 (هناك اعتماد كبير على فرق للجودة أو حلقات للجودة في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.84) بانحراف معياري (1.208)، كما يظهر من الجدول أن المتغيرات الحسابية لكل فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على المستوى المتواضع وغير الكافي للاتصال الداخلي في المؤسسة.

5- التمكين: بلغ المتوسط العام لفقرات هذا المتغير المتعلق بالتمكين (2.84) بانحراف معياري (0.91) وقد احتلت الفقرة رقم 21 (اعتقد أن تقليد سلوك بعض العاملين والرؤساء المميزين يساعدني على تطوير بعض المهارات الازمة لأداء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.33) بانحراف معياري (1.089) في حين جاءت الفقرة رقم 24 (تشجع إدارة المؤسسة العاملين الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم، كما تخصص الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.49) بانحراف معياري (1.207)، كما يظهر من الجدول أن المتغيرات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة متوسطة، مما يدل على نقص الاهتمام بتطبيق إجراءات وأبعاد التمكين في المؤسسة.

6- اختبار العلاقة الإرتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى **Entry** عند مستوى دالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، والتمكين) والمتغير التابع هو (التسويق الداخلي) أنظر الجدول رقم 02.

من الجدول السابق نرى أن معامل الارتباط الخطي بين إجراءات التسويق الداخلي وبين تطبيق التسويق الداخلي هو (74.3%) أي هناك ارتباط قوي بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (53%) من تطبيق التسويق الداخلي يعود لإجراءات التسويق الداخلي، والنسبة المتبقية (47%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

7- تباين خط الانحدار: من الجدول رقم 03 نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 24,660 ومجموع مربعات الباقي هو 20,052 ومجموع المربعات الكلية يساوي 44,713.

- درجة حرية الانحدار هي 4 ودرجة حرية الباقي هي 82؛

- معدل مربعات الانحدار هو 6,165 ومعدل مربعات الباقي هو 0.245؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 25.211؛

- مستوى دالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى دالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول رقم 04 يوضح قيم معاملات خط الانحدار، حيث نجد أن مقطع خط الانحدار يساوي 0.92 الذي يمثل Z من معادلة الخط المستقيم :

$$Y = Z + ax_1 + bx_2 + cx_3 + dx_4$$

أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأربع (a,b,c,d)، وقبل التطرق لفرضيات ميل خط الانحدار لمختلف المتغيرات المستقلة، ندرس قيم **Sig** حيث نجد أن متغيرات (التحفيز، الاتصال الداخلي) قيمها على التوالي: (0.507, 0.262) وهي قيم مرغوبة لأنها تحقق فرضية العدم H_0 لأنها أكبر من 0.05 بينما قيم الثابت،

التدريب والتمكين على التوالي (0.000، 0.01، 0.000) مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة H_1 فتصبح معادلة الانحدار مبدئيا هي:

$$y = 0.92 + 0.507x_1 + 0.262x_4$$

وبالتالي نستنتج أن التدريب والتمكين هما الأكثر أهمية، وتتأثرا على تطبيق التسويق الداخلي من بين باقي إجراءات التسويق الداخلي.

8- إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي: ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار، علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Multiple Regression) للتبؤ بتطبيق التسويق الداخلي من خلال إجراءات التسويق الداخلي، والجدول رقم 05 يوضح الطريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

الجدول رقم 07 يوضح معاملات الارتباط الخطى للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة، حيث نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج متغيرين مستقلين والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما التمكين والتدريب وهذا ما يتوافق تماما مع نتائج تحليل الانحدار السابقة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطى بين هذين المتغيرين المستقلين (التمكين والتدريب) و المتغير التابع (تطبيق التسويق الداخلي) نسبة (73.7%) و هو دليل على وجود ارتباط خطى قوى بينهما. حيث أن (53.3%) من تطبيق التسويق الداخلي يعود إلى التمكين والتدريب والنسبة المتبقية (46.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطى يعود للمتغير المستقل التمكين، لأنه لوحدة يضمن ارتباط خطى بنسبة (70.6%) مع المتغير التابع، رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا المتغير في الاستبيان.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول رقم 08 يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise. حيث معادلة خط الانحدار هي:

$$y = 0.917 + 0.503x_1 + 0.18x_2$$

و عند دراسة قيم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.005 و تتحقق الفرضية البديلة H_1 ونستنتج أن أهم الإجراءات المؤثرة على تطبيق التسويق الداخلي هي التمكين وتدريب العاملين.

IV - الخلاصة :

بعد التطرق لموضوع البحث المتمثل في واقع إجراءات التسويق الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، يمكننا استخلاص نتائج البحث التالية:

- عملية تسيير الموارد البشرية في المديريات الجهوية الأربع لمؤسسة سوناطراك، متطابقة بفعل مركزية التسيير الذي تخضع له المؤسسة، ورغم ذلك فهي تمتاز بالحداثة والتطوير المستمررين؛
- هناك نقص اهتمام في تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بمؤسسة سوناطراك؛
- بالنسبة لنشاط التدريب فهناك اهتمام متوسط بهذا النشاط، رغم أهميته البالغة كنشاط رئيسي من نشاطات التسويق الداخلي، كذلك فالقلة القليلة من العاملين فقط من تستفيد منه؛
- هناك ضعف نسبي في تطبيق أساليب فعالة لصيانة الموارد البشرية في المؤسسة، مما أنعكس سلبا على التحفيزات والمزايا الوظيفية الأخرى التي تقدم للعاملين في المؤسسة؛
- يوجد مستوى متواضع وغير كافي للاتصال الداخلي في المؤسسة؛
- يوجد اهتمام نسبي في المؤسسة بتطبيق التمكين بأبعاده السليمة المعروفة؛
- التدريب والتمكين هما الإجراءان الأكثر أهمية، وتتأثرا على تطبيق التسويق الداخلي من بين باقي إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة.

من خلال هذه النتائج يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسة والمتمثلة في:

- ضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة لتحقيق رضا أكبر عدد من الزبائن الداخليين والحفاظ عليهم، خصوصا وأن المؤسسة تعاني من منافسة شرسة من قبل الشركات الأجنبية العاملة في مجال النفط والغاز؛
- الرفع من عدد البرامج التدريبية التي تساعده على الفهم الجيد للتسويق الداخلي، ومختلف المفاهيم الإدارية الجوهرية الأخرى، مع الحرص على التقييم الدوري لاحتياجات التدريبية في المؤسسة؛

- تطبيق أساليب تحفيزية مادية ونفسية أكثر حذرا وإغراءاً للعاملين الأكفاء، لضمان الحفاظ عليهم من أجل تحقيق مصلحة المؤسسة؛
- زيادة الاهتمام بالاتصال الداخلي والذي هو جوهر العملية الإدارية في أي مؤسسة، من خلال تفعيل القنوات المناسبة لهذا الاتصال وتوفير الوسائل والأدوات المدعمة له، وتكريس الحرية في إبداء الرأي وسماع الآخرين؛
- السعي نحو زيادة درجة تمكين العاملين في المؤسسة، ومختلف الإجراءات الأساسية التي رأيناها المتعلقة بالتسويق الداخلي، حيث أن التمكين أهم وظيفة إدارية في العصر الحديث، ومن شأنه أن يعوض التقويض الإداري ويحد من عيوبه.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول رقم 01: يوضح الأهداف التسويقية الداخلي ومجالات تطبيقها

| مستويات الهدف | التطبيقات |
|-------------------|--|
| الهدف العام | - جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتمامًا بالعملاء. |
| الهدف الاستراتيجي | - خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وفتح العقلية الابداعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسية الأفراد. |
| | - دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. |
| الهدف التكتيكي | - إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. |
| | - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي. |

المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 343.

الجدول رقم 02: يوضح الارتباط الخطى بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,743 ^a | ,552 | ,530 | ,49451 |

a. Predictors: (Constant), ME, MM, MF, MCOM

الجدول رقم 03: يوضح قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | ,920 | ,237 | | 3,886 | ,000 |
| MF | ,168 | ,064 | ,218 | 2,623 | ,010 |
| MM | -,046 | ,068 | -,056 | -,666 | ,507 |
| MCOM | ,072 | ,063 | ,102 | 1,129 | ,262 |
| ME | ,486 | ,077 | ,587 | 6,355 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMK

الجدول رقم 04: يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 24,660 | 4 | 6,165 | 25,211 | ,000 ^a |
| Residual | 20,052 | 82 | ,245 | | |
| Total | 44,713 | 86 | | | |

a. Predictors: (Constant), ME, MM, MF, MCOM

b. Dependent Variable: MMK

الجدول رقم 05: يوضح الطريقة المستخدمة و المتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|---|
| 1 | ME | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |
| 2 | MF | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |

a. Dependent Variable: MMK

الجدول رقم 06: يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية و المتغير التابع

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,706 ^a | ,499 | ,493 | ,51343 |
| 2 | ,737 ^b | ,544 | ,533 | ,49278 |

a. Predictors: (Constant), ME

b. Predictors: (Constant), ME, MF

الجدول رقم 07: يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 1,208 | ,188 | 6,437 | ,000 |
| | ME | ,585 | ,064 | | |
| 2 | (Constant) | ,917 | ,206 | 4,443 | ,000 |
| | ME | ,503 | ,067 | | |
| | MF | ,180 | ,063 | ,607 7,467 ,234 | ,000 ,000 2,876 |

a. Dependent Variable: MMK

الحالات والمراجع :

1. Lewis Robert, **Hospitality marketing: the internal approach, Comal hotel and Restaurant Quarterly**, Vol30. NO3, 1989, P43.
2. Berry Leonard .E, **The Employee as customer**, Journal of Rating Banking, Vol3, N°: 01, 1981, P 35.
3. Lewis Robert, Op. Cit, P 44.
4. تسيير العجارة، **التسويق المصرفى**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر، الأردن، 2005، ص ص 311، 312.
5. بوبكر عباسى، دور التسويق الداخلى في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسويق، غير منشورة، جامعة فاصدى مرباح، ورقلة، 2009، ص ص 35، 36.
6. Forman. S. K. and Money A.H, **Internal Marketing: Concepts, Measurement and application**, Journal Marketing Management, Vol 11. NO8, 1995, P755.
7. هانى حامد الضمور، **تسويق الخدمات** ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 343.
8. بوبكر عباسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 39، 40.
9. بشير عباس العلاق، **الاتصالات التسويقية الإلكترونية: مدخل تحليلي تطبيقي**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 75.
10. عطية حسين أفندي، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص ص 9، 10.