

## التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة مقارنة بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات وشركة سلامة للتأمينات ببشار

أ. د. بودي عبد القادر	أ. بن أحمد سميرة
أستاذ التعليم العالي - جامعة طاهري	طالب دكتوراه - جامعة طاهري
محمد بشار	محمد بشار
Abhicham1@yahoo.fr	benahmedbs86@gmail.com

### الملخص

يعتبر التسويق الداخلي مدخلاً مهماً من مداخل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات. وهذا في سياق، أن تسعى المنظمة إلى وضع أهداف تركز على الاهتمام والتكفل الكامل بمستخدميها. وهذا يشكل الأساس في نجاح المنظمة في مواجهة تحديات محيط تنافسي يجعل من المعرفة، الكفاءة والجودة شرط أساسي لتحقيق الميزة التنافسية التي تنطلق من الزبون الداخلي نحو الزبون الخارجي بما يمكن من تأمين البقاء والاستمرار في السوق. ضمن هذا الاتجاه فإن هذه الدراسة تهدف من خلال القيام بالمقارنة بين الوكالات التجارية للشركتين محل التطبيق والخاصة بنشاط التأمين، إلى إبراز أهمية تطوير أساليب وطرق إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع خصائص توجه التسويق الداخلي لتساهم في تحقيق الفعالية والكفاية الإنتاجية والمركز التنافسي الأفضل.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق داخلي، زبون داخلي، ميزة تنافسية، وكالة تأمين.

### **Abstract;**

Internal marketing presents an important approach in the management of human resources in organizations. And, in companies that aim to set goals based on the care and concern of its employees, it is a key element on which the success of the company is based and to confront the challenges of the company. a competitive environment, where knowledge, skills and quality have become a fundamental requirement for gaining competitive advantage by starting with the internal customer and arriving at the external customer in the sense of guaranteeing the existence and continuity in the market. In this context, the objective of this study is to show, based on a comparison between the commercial agencies of two companies that constitute the object of the application, the importance of developing methods and methods following the specificities of the application. internal marketing model to be able to contribute to achieving efficiency and effectiveness and for a better competitive position.

**Keywords:** Internal Marketing, Internal Client, Competitive Advantage, Insurance Agency.

### **مقدمة**

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري، أو الموظفين في المؤسسة، الاعتراف بأهمية ودور الموارد البشرية في بيئة الأعمال المعاصرة أقرن بالبحث عن الأساليب الإدارية التي تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، وما يؤيد هذا المقال أن الكتابات والأدبيات الإدارية في

معاصرتها للواقع في كل ما ترصده، انتقلت من الحديث عن تسيير الأفراد، إلى الحديث عن إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى الكتابات الحديثة التي باتت تتكلم عما يسمى بالتسويق الداخلي، إذ أدركت المؤسسات بمختلف أشكالها أن دورها لم يعد يتوقف على التكيف مع المتغيرات الحاصلة بالبيئة التنافسية فحسب، بل يجب أن تعمل على تفعيلها وفقاً لرؤيتها تحت شعار " الزبون الداخلي هو وسيلة الوصول للزبون الخارجي"، وهذا ما يتطلب الحرص على تطبيق التسويق الداخلي في جميع المؤسسات.

أولاً: منهجية الدراسة

1\_ إشكالية الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية الرئيسية التالية:  
ما هو دور التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في تحقيق ميزة تنافسية للشركة الوطنية للتأمينات ولشركة السلامة للتأمينات ببيشار؟

وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية الموالية:

\_ هل يمكن للمؤسسة اليوم على غرار الشركتين محل الدراسة أن تصمد أمام تحديات المنافسة بالاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية دون اللجوء إلى التغيير من أسلوب تسييرها للموارد البشرية؟

\_ إذا ما كانت الفروق في تحقيق الميزة التنافسية تعزى لإجراءات التسويق الداخلي، من هي أكثر الإجراءات تأثيراً في تحقيقها بالشركتين محل الدراسة؟

## 2\_ أهداف الدراسة

يتمثل الغرض من هذه الدراسة في تحقيق الأهداف المئوية:

\_ المساهمة في إبراز الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية وتأثيره عليها.

\_ محاولة الاطلاع على واقع التسويق الداخلي بالشركتين محل الدراسة من وجهة نظر موظفي الوكالات التابعة لها ببشار.

## 3\_ فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية الأولى

تفوق شركة سلامة للتأمينات عبر وكالاتها ببشار في تحقيق الميزة التنافسية، يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الشركتين محل الدراسة في تطبيق المفهوم التسويقي على الموظفين واعتبارهم زبائن داخليين.

### الفرضية الرئيسية الثانية

تباين معنوية تأثير إجراءات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية بالشركتين محل الدراسة والتي تتفرع منها الفرضيات التالية:

\_ تأثير إجراء التوظيف في تحقيق ميزة تنافسية معنوي.

\_ تأثير إجراء التدريب في تحقيق ميزة تنافسية معنوي.

\_ تأثير إجراء التمكين في تحقيق ميزة تنافسية معنوي.

\_ تأثير إجراء التحفيز في تحقيق ميزة تنافسية معنوي.

\_ تأثير إجراء الاتصال الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية معنوي.

#### 4\_ مجتمع وعينة الدراسة

تم الاعتماد على عينة مكونة من فئتين تتمثل في موظفي وكالات الشركتين محل الدراسة ببشار، والمقدر عددهم على التوالي 29 موظفاً بوكالات (SAA) و 20 موظفاً بوكالات (Salama)، ونظراً لصغر حجم عينة الدراسة، فقد تم اتباع طريقة الحصر الميداني الشامل لجميع وكالات شركتي التأمين محل الدراسة ببشار.

#### 5\_ متغيرات الدراسة

– المتغير التابع: ميزة تنافسية والمتمثلة في: الجودة السعرية، الجودة النوعية، الجودة الوظيفية.  
– المتغير المستقل: إجراءات التسويق الداخلي والمتمثلة في: التوظيف، التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي.

#### 6\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة

\_ اختبار " كلومجروف \_ سيمرنوف " (Kolmogorov-Smirnov)، والذي تم استخدامه لبيان اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة؛  
\_ اختبار " ليفن " (Levene)، والذي تم استخدامه لبيان تجانس التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة؛  
\_ اختبار " ألفا كرونباخ " (Alpha Cronbach)، والذي تم استخدامه لقياس مدى ثبات أداة القياس؛  
\_ المتوسطات الحسابية: لمعرفة واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي

وتحقيق ميزة تنافسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛

\_ اختبار تحليل التباين الأحادي.

ثانياً: الإطار النظري للدراسة

فيما يلي أهم العناصر المتعلقة بالإطار النظري للتسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

### 1- مفهوم التسويق الداخلي

#### 1-1. تعريف التسويق الداخلي

تعددت التعاريف التي قدمت للتسويق الداخلي منذ ظهوره، وفيما يلي أهم هذه التعاريف كما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (01): أهم مقاربات التسويق الداخلي

التعريف	الباحث	المقاربة
التسويق الداخلي هو عملية لتشجيع الموظفين على قبول التغييرات في فلسفة وسياسة المؤسسة.	ريردون وإنيس (Reardon & Enis) 1990	التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويق داخلياً
التسويق الداخلي هو إستراتيجية لتوجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالزبون.	بالونتين (Ballantyne) 2000	التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين
التسويق الداخلي هو أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الوظائف الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تعزيز أداء ومكانة المؤسسة في السوق	بالونتين وآخرون 2000	التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية

الخارجي.		
التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل تعزيز معارفهم وقدراتهم التسويقية في اقتناص الفرص التسويقية.	فاري (Varey) 2001 كوتلر (Kotler) 2003	التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية

Sincic,D and Ploski,N, **integrating internal communication, human ressource management and Marketingconcepts into the new internal marketing philosophy** , working paper, Faculty of Economic and Business, Zagreb-Croatia , 2007, p 5.

تأسيساً على ما سبق، يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه فلسفة تسييرية ذات أبعاد تسويقية مخصصة للأفراد الموظفين بالمؤسسة، قصد تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين أدائهم وضمان جودة الخدمة المقدمة من قبلهم.

## 1-2. أهداف التسويق الداخلي

تسعى المؤسسات من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي<sup>1</sup>:

\_ نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

<sup>1</sup> رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان \_ الأردن، 2010، ص ص 15 \_ 16.

- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.
- تزويد المؤسسات بالموظفين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.
- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة على القيام بعمليات ترويجية داخلية لتشجيع الموظفين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- المحافظة على الموظفين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

### 1\_3 إجراءات التسويق الداخلي

فيما يلي استعراض لأهم النماذج التي طرحها أهم الدارسين في مجال التسويق عامة، والتسويق الداخلي خاصة، إذ سيتم جمعها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (02): أهم عناصر ومكونات التسويق الداخلي

العناصر الأساسية للتسويق الداخلي	اسم الباحث
وضوح أدوار لدى الموظفين، تنمية الموظفين، مكافأة الموظفين، الاتصالات داخل المؤسسة، الدافعية لدى الموظفين .	كرونبوس (1990)
مكافأة الموظفين، تطوير رؤية المؤسسة وتزويد الموظفين بها.	فورمان وموني (1995) Money Foreman&
التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق المزيج التسويقي للزبائن الداخليين، تدريب الموظفين في التسويق، تطوير طرق الاتصال الداخلي، تمكين الموظفين.	قيلمر وكارسون (1995)

بيت وفورمان (1995) Pitt & Forman	تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين.
كوتلر (2003)	ترسيخ ثقافة الخدمة، نشر المعلومات التسويقية، تطبيق نظام حوافز فعال ومكافأة الموظفين على جهودهم.
رفيق وآخرون (2003)	التطوير، الهيكل التنظيمي، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين، التغيير في العمليات.

المصدر: Keller, S, and al, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations, University of Oxford, England -UK, vol. 27, N° 01, 2006, p 112.

## 2- مفهوم الميزة التنافسية

### 2-1. تعريف الميزة التنافسية

هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية حسب الزاوية التي يُنظر إليها،

كما هو موضح في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (03): تطور تعريف الميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه
هوفر Hofer (1980)	هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها	الأنشطة
فاهي fahey (1989)	أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
روبابورت Roppaport (1992)	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	قيمة الزبون
إيفان Evans (1993)	القابلية على تقديم قيمة أكبر للزبون	قيمة الزبون

ماك مالاند تومبو Tampo Macmalland & (2000)	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين
--	---

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 194.

بناءً على التعاريف السابقة للميزة التنافسية يمكن القول إن الميزة التنافسية هي المتغير التابع، الذي يضمن للمؤسسة تميزها واختلافها على المدى الطويل، من خلال استغلال موارد خاصة لا يمتلكها المنافسون على المدى القصير، بما يعطي قيمة مضافة للزبائن.

## 2-2. معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية من خلال ثلاثة عوامل رئيسية، متمثلة في<sup>1</sup>:  
- مصدر الميزة: وتنقسم الميزة التنافسية وفق هذا المعيار إلى نوعين رئيسيين:

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من اليد العاملة والمواد الأولية، إذ يسهل تقليدها ومحاكاتها نسبياً من قبل المؤسسات المنافسة.

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا، تمييز المنتج والتفرد في تقديمه، السمعة الطيبة والعلامة التجارية القوية... العلاقات الوطيدة.  
- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: فاعتماد المؤسسة على

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 100 \_ 101.

ميزة تنافسية واحدة فقط كاعتمادها مثلاً على التكلفة المنخفضة للمواد الأولية يؤدي إلى سهولة محاكاتها أو التغلب عليها من قبل المنافسين. - درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: إذ يجب أن تسعى المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك قبل قيام المنافسين بمحاكاة الميزة التنافسية الحالية، وعليها أن تخلق مزايا جديدة من مرتبة مرتفعة.

### 3- التسويق الداخلي كإتجاه حديث لإدارة الموارد البشرية:

يجب أن يتمتع الموظف الذي يتعامل مع الجمهور بصفات ومهارات علمية وعملية مناسبة لما يقوم به من عمل، ويجب أن تتوفر فيه المعرفة بأهداف العمل وسياسات المؤسسة التي يعمل بها فيما يجب أن يتوفر لديه خلفية عن كافة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لكي يساهم مساهمة فاعلة في تسويقها وتقديمها للزبائن<sup>1</sup>. من هنا يبرز دور التسويق الداخلي في إنشاء وتقويم الكفاءات المحورية، والتخطيط لتغذيتها وبسطها. من خلال ربط الكفاءات الراهنة بالاستراتيجيات المخطط لها، فالصعوبة التي تواجهها المؤسسات هي نجاح الانتقال من مخططات الاستراتيجية إلى تخطيط الكفاءات الاستراتيجية التي هي في قلب عملية

<sup>1</sup> فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان \_ الأردن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2011، ص 176.

جعل الأفعال تحدث والمخططات الاستراتيجية تصبح حقائق<sup>1</sup>.  
كما تجدر الإشارة، أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في الإدارة، هما الكفاءة والفعالية.  
وعليه يمكن تحديد الإضافة التي جاء بها التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية كما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (04): المقارنة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

أبعاد المقارنة	إدارة الموارد البشرية	التسويق الداخلي
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	التركيز على القدرات الفردية	التركيز على القدرات الفردية والجماعية
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهيئة للاحتياجات المستقبلية في المهارات
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي هرمي متسلسل ومتتابع	هيكل تنظيمي أكثر تفلطحاً أي كتلة من الوظائف مع تنسيق الجهود
التوجه	تحقيق أهداف المؤسسة	تحقيق أهداف الموظفين رغبةً في تحقيق أهداف المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المعلومات السابقة.

#### ثالثاً: الإطار التطبيقي للدراسة

#### 3\_1 أدوات الدراسة التطبيقية

سيتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لغرض إنجاز هذه

الدراسة التطبيقية وهي كالتالي:

<sup>1</sup>Ahmed.P.k and Rafiq.M, **Commentary Internal Marketing Issues and Challenges**, Internal European Marketing issues, Emerald Group Publishing Limited, London - UK, Vol. 37, N° 9, 2003, p p 1184 – 1185.

**3\_1\_1 شروط الاختبار المعلمي:** لابد من التأكد من توافر مجموعة من الشروط، أهمها الاعتدالية والتجانس، كما يوضحه الجدول الموالي:  
**الجدول رقم (05): نتائج اختبار اعتدالية وتجانس التوزيع الاحتمالي**

الشركة	اختبار (Kolmogorov-Smirnov)		اختبار (Levene)	
	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig)	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig)
الشركة الوطنية للتأمينات	29	0,054	49	0,139
شركة سلامة للتأمينات	20	0,134		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v.22

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار "كلومجروف\_سيمرنوف" أن القيمة الاحتمالية تساوي على التوالي 0,054 و 0,134 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05، بالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متغيرات مجتمع الدراسة تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

وبما إن اختبار "ليفن" لتجانس مجتمع الدراسة أظهر أن القيمة الاحتمالية تساوي 0,139 فهي أكبر من 0,05 لذا سوف نقبل فرض العدم وهو تجانس المجتمعين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss، المعهد العربي والبحوث الإحصائية، بغداد\_العراق، الإصدار 10، 2003، ص ص 94\_97.

### 2\_1\_3 ثبات أداة الدراسة

#### الجدول رقم (06): اختبار معامل الثبات

شركة	الشركة	المتغير
شركة سلامة للتأمينات	الشركة الوطنية للتأمينات	ألفا كرونباخ الإجمالي
0,83	0,90	إجراءات التسويق الداخلي
0,84	0,89	عناصر الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v.22

ويلاحظ أن جميع القيم ألفا أكبر من القيمة المقبولة (0,60) مما يعكس ثبات أداة القياس، وهذا يمثل نسبة مقبولة لأغراض ثبات الاتساق الداخلي.

### 2\_3 اختبار فرضيات الدراسة

#### 1\_2\_3 الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار فرضية تفوق شركة سلامة للتأمينات عبر وكالاتها ببشار في تحقيق الميزة التنافسية، يبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الشركتين محل الدراسة في تطبيق المفهوم التسويقي على الموظفين واعتبارهم زبائن داخليين، لا بد من معرفة واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي كما يوضحه الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (07): واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي وتحقيق

##### ميزة تنافسية بالشركتين محل الدراسة ببشار.

المتغيرات	الشركة الوطنية للتأمينات	شركة سلامة للتأمينات	الفرق	واقع التطبيق
المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	١٥
الانحراف	الانحراف	الانحراف	الانحراف	٧

التوظيف	الحسابي	المعياري	الحسابي	المعياري	الحسابي
التدريب	0,58 -	0,82	3,53	0,85	2,95
التمكين	0,09 -	0,80	3,28	0,70	3,19
التحفيز	0,37 -	0,78	3,20	0,83	2,83
الاتصال الداخلي	0,20 -	0,78	3,08	0,92	2,88
مؤشر للتسويق الداخلي	0,51-	0,80	3,75	0,95	3,24
الجودة السعرية	0,46 -	0,63	3,58	1,03	3,12
الجودة النوعية	0,57-	0,80	3,43	0,93	2,86
الجودة الوظيفية	0,83 -	0,56	4	0,96	3,17
مؤشر للميزة التنافسية	0,55 -	0,87	3,52	1,05	2,97
	0,57 -	0,95	3,40	1,11	2,83

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v.22

### التعليق

على ضوء نتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف في تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على مستوى وكالات التأمين محل الدراسة كما يلي:

### أ/ أوجه الاتفاق

توجد عدة أوجه تتفق فيها الشركتين محل الدراسة نوجزها فيما يلي:

\_ يتفق الموظفون بالوكالات على تجاوز الشركتين محل الدراسة التركيز على العنصر السعري في تسويق الخدمة التأمينية.

\_ يتفق موظفي وكالات التأمين التابعة للشركتين محل الدراسة في أن تحقيق الجودة النوعية أمراً لا بد منه، فمن الضروري تدريب الموظفين على التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة للزبائن نظراً للخصوصية التقنية لخدمة التأمين.

\_ يتفق موظفي وكالات التأمين التابعة للشركتين محل الدراسة، أن توفر عنصر الجودة خاصة ما تعلق منها بكيفية الاستجابة لاحتياجات الزبائن في مجال خدمات التأمين، خاصة بعد صدور قانون التأمين 95\_07 المؤرخ في 25 يناير 1995، الذي سمح بدخول شركات تأمين خاصة إلى سوق التأمين الوطنية.

#### **ب/ أوجه الاختلاف**

\_ تعتبر شركة سلامة للتأمينات مقدم الخدمة من أهم العناصر البشرية في الشركة، إذ من خلاله يتم اكتساب الزبائن والمحافظة عليهم، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح، فبالرغم من الخصوصية التقنية للخدمة التأمينية توجه الشركة الموظفين نحو تلبية خدمات الزبائن بأقل جهد وأسرع وقت ممكن.

\_ إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الشركة الوطنية للتأمينات بشكل عام، تمثل تقييماً محايداً، الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول الملائمة.

\_ إن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل شركة سلامة للتأمينات كانت جزئية، الأمر الذي يتطلب تشخيصها ووضع الحلول الملائمة لها.

### ج/ نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى

أثبت تحليل البيانات تفوق شركة سلامة للتأمينات عبر وكالاتها ببشار في تطبيق التسويق الداخلي انعكس في تقديمها لخدمات متنوعة ذات جودة نوعية ووظيفية وأخرى سعرية ترضي زبائنها (تأمين تكافلي).

### 2\_2\_3 اختبار الفرضية الثانية

الجدول رقم (08): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي (ن) اتجاه"

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
استبعاد التوظيف	7,09	8	0,88	4,25	0,01
استبعاد التدريب	2,13	7	0,30	1,39	0,237
استبعاد التمكين	0,64	7	0,092	0,397	0,898
استبعاد التحفيز	0,442	8	0,055	0,231	0,982
استبعاد الاتصال الداخلي	6,183	8	0,773	4,14	0,01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS v.22

### \_ نتيجة الفرضية الثانية

من الجدول تحليل التباين الأحادي في (ن) اتجاه يتضح ما يلي:  
مصدر الفروق في تحقيق ميزة تنافسية تبعاً لإجراءات التسويق الداخلي تعزى لدور التوظيف والاتصال الداخلي حيث أن القيمة الاحتمالية لهما على التوالي تساوي 0,01، وهي أقل من مستوى المعنوية 0,05، إذاً القرار هو رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل.

## خاتمة

تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بالمؤسسات المعاصرة أصبح ضرورة حتمية لمواجهة تحديات المحيط التنافسي، وذلك لأن الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية لم تعد صالحة للتعامل مع البيئة التنافسية والتي تقوم على مبدأ البقاء للمؤسسة الأفضل، بالتأكيد على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية المبنية على رضا الزبون، هذا ما تم تفسيره بتحقيق الميزة التنافسية من طرف شركة سلامة للتأمينات، رغم حداثة نشأتها بالجزائر قياساً بتجربة نظيرتها العمومية (الشركة الوطنية للتأمينات). خاصة بعد صدور قانون التأمين 07\_95 المؤرخ في 25 يناير 1995، والذي سمح بدخول شركات تأمين خاصة إلى السوق التأمين الوطنية، وعليه الفروق في تحقيق الميزة التنافسية لا يقتصر على نوع محدد من الشركات وإنما باستخدام أساليب أو طرق جديدة لإدارة الموارد البشرية أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين.

## \_ اقتراحات الدراسة

سيتم تقديم مجموعة من الاقتراحات، حسب الآتي:

## \_ الشركة الوطنية للتأمينات

\_ ضرورة إعادة تصميم هيكل تنظيمي للشركة يساعد على تطبيق ثقافة التسويق الداخلي.

\_ توسيع نطاق تمكين موظفي وكالات الشركة قصد تشجيعهم على

اتخاذ القرارات والتي تخص مجال أعمالهم.

- الأخذ بعين الاعتبار آراء واقتراحات الموظفين بالوكالات تجاه التكفل بشكاوي الزبائن باعتبارهم الوسيلة الأكثر الاتصال بهم.

- ضرورة تحويل اهتمامات الشركة، من كيفية خلق زيادات في رأس المال وقوة العمل، إلى التركيز على تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأس المال الفكري.

- **شركة سلامة للتأمينات**

- وضع نظام متكامل للحوافز يكون فعالاً وقادراً على تحفيز موظفي الوكالات نحو التحسين المستمر لأدائهم بما يخدم الزبون الخارجي ويعزز ثقته بالشركة.

- تبني معايير أكثر ارتباطاً بالسوق لتقييم الأداء وتحديد المكافآت، لما لها من أثر في تحفيز الموظفين ودفعهم إلى تقديم الخدمة بالشكل المناسب للمنتفعين،

- نحو تعزيز الميزة التنافسية المكتسبة والاحتفاظ بها.

- زيادة البرامج والسياسات التسويقية التي تركز على الزبون واحتياجاته وعدم الاكتفاء بتحقيق الربح السريع.

**قائمة المصادر والمراجع**

(1) ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان\_الأردن، 2008.

- (2) رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان \_ الأردن، 2010.
- (3) سعد زغلول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss، المعهد العربي والبحوث الإحصائية، بغداد\_ العراق، الإصدار 10، 2003.
- (4) فريد كورتل، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان \_ الأردن، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، 2011.
- (5) نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية \_ مصر، 1996.
- 6) Ahmed.P.k and Rafiq.M, Commentary Internal Marketing Issues and Challanges, Internal European Marketing issues, Emerald Group Publishing Limited, London - UK, Vol. 37, N° 9, 2003.
- 7) Keller, S, and al, The Impact of Internal Marketing Efforts in Distribution Services Operations, University of Oxford, England -UK, vol. 27, N° 01, 2006.
- 8) Sincic,D and Ploski,N, integrating internal communication, human ressource management and Marketingconcepts into the new internal marketing philosophy, working paper, Faculty of Economic and Business, university of Zagreb, Zagreb\_ Croatia, 2007.