

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم تجارية

تخصص: تسويق الخدمات



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

مساهمة إستراتيجية التسويق الداخلي في ترقية

الميزة التنافسية للشركة

دراسة حالة - شركة NDWI -

تحت إشراف:

- د. حجاب موسى

من إعداد الطالب:

- تواتي عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|--------------|----------------------|-------------------------------|--------------|
| | أستاذ محاضر " " | جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | رئيسا |
| د. حجاب موسى | أستاذ محاضر " " | جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | مشرفا ومقررا |
| | أستاذ محاضر " " | جامعة محمد بوضياف - المسيلة - | مناقشا |

السنة الجامعية: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله العليم بذات الصدور، المحيط بما جرى في الكون من شؤون وأمور
الذي لولا هدايته لما اهتدينا لهذا احمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره
على نعمه علينا في بلوغ ولو قطرة من بحر لا يرتوي من ماءه عالما ولا متعلما،
وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل " د. حجاب موسى " لتفضله
بالإشراف على هذا البحث وسعة صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل
في صورة كاملة لا يشوّهه أي نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير لقبوله
الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى الجهود التي بذلها من اجلنا،
والنصائح والتوجيهات العظيمة، التي كان يضعها نصب أعيننا وهو يتتبع هذا
البحث بكل اهتمام جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين.

إهداء

الى الى من قال فيهم المولى عز وجل:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا آفٌ وَلَا تَهْزُهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا﴾

فخرا وشرفا أعتز بهما فوق الواجب وأنا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى بهجة القلب
وهبة الرب وكمال الود، إلى التي تعبت لأرتاح وسهرت لأنام وحلمت لأنال، إلى
الشمس التي تضيء صباحي والقمر الذي ينير ليالي.

أمي

إلى من تجرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة الحب، إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة، إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير.

أبي

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى من آثروني على أنفسهم.

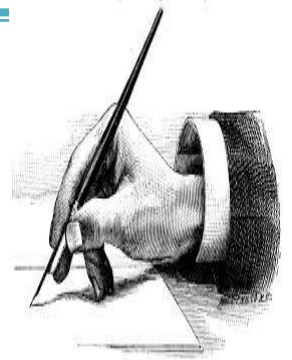
أختي

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي.

أخوي

إلى من أظهروا لي أجمل ما في الحياة.

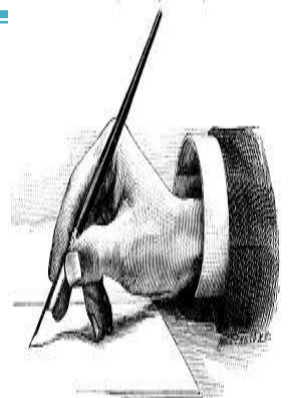
فهرس المحتويات



| الصفحة | المحتويات |
|---|---|
| - | الشكر والعرفان..... |
| - | إهداء..... |
| I | فهرس المحتويات..... |
| IV | فهرس الجداول..... |
| V | فهرس الأشكال..... |
| أ - هـ | مقدمة..... |
| الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية | |
| 06 | تمهيد..... |
| 07 | المبحث الأول: التسويق الداخلي..... |
| 07 | 1-1 مفهوم التسويق الداخلي..... |
| 07 | 1-1-1 تعريف التسويق الداخلي..... |
| 08 | 1-1-2 تطور مفهوم التسويق الداخلي..... |
| 09 | 1-2 أبعاد التسويق الإستراتيجي..... |
| 15 | 1-3 استراتيجيات التسويق الداخلي..... |
| 15 | 1-4 أهداف التسويق الداخلي..... |
| 17 | المبحث الثاني: الميزة التنافسية..... |
| 17 | 1-2-1 تطور المفهوم في الميزة التنافسية..... |
| 17 | 1-2-2 أهمية الميزة التنافسية..... |
| 18 | 1-2-3 مصادر الميزة التنافسية..... |
| 19 | 1-2-4 استراتيجيات الميزة التنافسية..... |
| 23 | خلاصة الفصل..... |
| الفصل الثاني: دراسة ميدانية لشركة NDWI | |
| 25 | تمهيد..... |

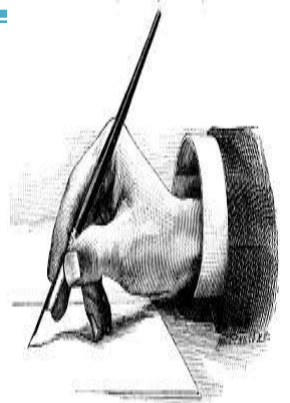
| | |
|----|---|
| 26 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة..... |
| 26 | 1-1 مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة..... |
| 26 | 1-1-1 مجتمع وعينة الدراسة..... |
| 28 | 1-1-2 مجتمع وعينة الدراسة..... |
| 28 | 1-1-3 أداة جمع البيانات " الاستبيان"..... |
| 30 | 1-1-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة..... |
| 31 | 1-2 ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان..... |
| 31 | 1-2-1 صدق أداة الدراسة..... |
| 32 | 1-2-2 الاتساق الداخلي لأداة الدراسة..... |
| 34 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات..... |
| 34 | 1-2 عرض وتحليل نتائج الدراسة..... |
| 34 | 1-1-2 عرض وتحليل البيانات الشخصية..... |
| 39 | 2-1-2 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " استراتيجيات التسويق الداخلي"..... |
| 44 | 2-1-3 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " الميزة التنافسية"..... |
| 45 | 2-2 عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة..... |
| 45 | 2-2-1 نتائج اختبار الفرضية الأولى..... |
| 47 | 2-2-2 نتائج اختبار الفرضية الثانية..... |
| 48 | 2-2-3 نتائج اختبار الفرضية الثالثة..... |
| 49 | 2-2-4 نتائج اختبار الفرضية الرابعة..... |
| 51 | خلاصة الفصل..... |
| 53 | الخاتمة..... |
| 57 | قائمة المراجع والمصادر..... |
| - | قائمة الملاحق..... |

فهرس الجداول



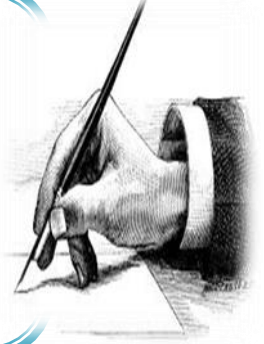
| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
| 29 | درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي | 01 |
| 31 | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة | 02 |
| 32 | يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة | 03 |
| 34 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 04 |
| 35 | يبين توزيع أفراد العينة حسب السن | 05 |
| 36 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 06 |
| 37 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 07 |
| 38 | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 08 |
| 39 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " استراتيجية الاختيار والتعيين | 09 |
| 40 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني استراتيجية التدريب | 10 |
| 41 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد إستراتيجية الاتصالات الداخلية | 11 |
| 43 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التحفيز والتمكين | 12 |
| 44 | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية " | 13 |
| 45 | نتائج اختبار الفرضية الأولى | 14 |
| 47 | نتائج اختبار الفرضية الثانية | 15 |
| 48 | نتائج اختبار الفرضية الثالثة | 16 |
| 49 | نتائج اختبار الفرضية الرابعة | 17 |

فهرس الأشكال



| الصفحة | عنوان | رقم الشكل |
|--------|--|-----------|
| 11 | يوضح أنواع الحوافز | 01 |
| 27 | نقاط بيع المؤسسة لمنتجاتها | 02 |
| 27 | الهيكال التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة | 03 |
| 35 | التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس | 04 |
| 36 | يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن | 05 |
| 37 | يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي | 06 |
| 38 | يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة | 07 |
| 39 | يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة | 08 |

مقدمة



مقدمة:

يعتبر التسويق الداخلي من الأساليب الحديثة التي تستخدم في إدارة المؤسسات والشركات ويهدف هذا النوع من التسويق إلى تحسين فعالية العمل داخل المؤسسة وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن، ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الحديثة والمتطورة داخل المؤسسة، والتي تشمل تحليل السوق والمنافسة وتصميم برامج تدريبية للموظفين وغير وبالتالي تحقق أهدافها وتضمن البقاء في السوق وتواجه منافسيها.

تتسم المؤسسات في الوقت الحاضر بدرجة عالية من المرونة والتغيير حيث أصبحت تؤثر وتتأثر بشكل كبير بالتغيرات المحيطة بها نتيجة التطور التكنولوجي، والانفتاح الاقتصادي حول العالم وتغير في أذواق المستهلكين وشخصياتهم وعادات وتقاليد المجتمع، فكانت المؤسسات تعتمد على التسويق التقليدي والأساليب والأفكار التقليدية وفي الوقت الحالي وجدت نفسها في دوامة لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق، فأصبحت ملزمة على توفير مستويات عالية من الإبداع والابتكار فالزبائن لا يحتاجون إلى مزيد من النسخ بل إلى تجديد وطرح أفكار جديدة، لذلك تسعى إلى تبني كل ما يفيد ويحسن من أدائها التسويقي ولا يكون ذلك إلا بتبني مفهوم جديد للتسويق، وهو التسويق الداخلي فهو يعتبر بمثابة السمعة الرئيسية للمؤسسة والذي يضمن بأن تضع بصمتها وتحافظ على مستوياتها في السوق وتستثمر الفرص المتاحة أمامها لكسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين من خلال إستراتيجية تعتمد على المؤسسة.

أما من ناحية الميزة التنافسية فعلى المؤسسة أن تحرص على تطبيق أساليب وطرق فعالة لمواجهة المنافسين فهي تعلم أن سبيل الوحيد الذي يمكنها من الاستمرار في البقاء ومجاوزة المنافسين هو التطور والنمو ولا يكون ذلك إلا إذا استطاعت المؤسسة أن تتميز عن منافسيها باستقطاب أفضل للموارد البشرية والمحافظة عليها وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة عالية لها، لذلك أصبح للتسويق الداخلي والميزة التنافسية في الوقت الحالي دورا بارزا في مختلف القطاعات.

1- الإشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى تأثير إستراتيجية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة NDWI ؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تمكننا من الإجابة عن الموضوع شكلا ومضمونا ويمكن حوصلتها فيما يلي:

- هل تساهم إستراتيجية الاختيار والتعيين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم إستراتيجية التدريب في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم إستراتيجية الاتصالات الداخلية في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل تساهم إستراتيجية التحفيز والتمكين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثانيا - الفرضيات

- تساهم استراتيجية الاختيار والتعيين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تساهم استراتيجية التدريب في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تساهم استراتيجية الاتصالات الداخلية في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.
- تساهم استراتيجية التحفيز والتمكين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا - أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من ما يلي:

- الحاجة إلى إدراك العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وتحسين الميزة التنافسية كضرورة حتمية تفرضها التطورات الحاصلة.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة لدراسات قادمة تعالج مواضيع أكثر توسعا في نفس المجال.
- كما تتبع أهمية الدراسة في كونها تناقش موضوعا حيويا مهما ومن شأنه الرقي بمستوى أداء المؤسسات ككل.
- قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

- مساعدة مدراء مؤسسة NDWI على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي داخل المؤسسة من خلال التعرف على النتائج الحقيقية للدراسة الميدانية.

- تقديم مجموعة الاستنتاجات والتوصيات المقترحة لمؤسسة NDWI فيما يخص موضوع الدراسة.

رابعاً - أهداف الدراسة

هدفنا من هذه الدراسة يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي.
- السعي إلى إبراز دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة NDWI.

خامساً - أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع راجع للأسباب التالية:

- السبب الذاتي: الميول الشخصي لهذه الموضوعات الحديثة.
- السبب الموضوعي: يتمثل في مساهمة إستراتيجية التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية، فضلاً عن احتلالها مكاناً هاماً في الكتابات العلمية، وكذلك إلى التطورات السريعة في التكنولوجيا.

سادساً - المنهج المتبع

للإجابة على إشكالية الدراسة كان من الضروري إتباع المنهجين التاليين:

- **المنهج الوصفي:** يخص الجانب النظري الذي قمنا فيه بتعريف مختلف المصطلحات، المفاهيم والتقنيات للإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع والتي سوف يتم استخدامها في تطبيقنا العملي.
- **المنهج التحليلي:** يخص الجانب التطبيقي الذي نعمل من خلاله على إسقاط مختلف معارفنا النظرية فقد كان الغرض منه إبراز العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان، ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

سابعاً - حدود الدراسة

تتعلق حدود هذا البحث في دراسة أثر التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية على أرض الواقع، وذلك من خلال حدود مكانية وأخرى زمانية، وأيضاً حدود بشرية يمكن توضيحها كآتي:

- الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مستوى مؤسسة NDWI.

- الحدود الزمانية: تم إسقاط الجانب التطبيقي من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة في الفصل الثاني (2023-2024)

- الحدود البشرية: اقتصرت عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين في مصالح مختلفة في العينة المدروسة.

ثامناً - الدراسات السابقة

تعددت الأبحاث التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وتتنوع هي الأخرى في الميزة التنافسية، ومن بين أهم هذه الدراسات:

1- دراسة عبد النبي بلبالي "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البنكية ثم كسب رضا الزبائن"، رسالة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008/2009، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق أساليب التسويق الداخلي في الوكالات البنكية ومستوى جودة الخدمات البنكية المقدمة بالإضافة إلى معرفة مستوى رضا الزبائن عن البنوك، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث هو أن الوكالات البنكية تحتم بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات العاملين أي إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين، مما انعكس على جودة الخدمات البنكية المقدمة بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن.

2- دراسة هيثم حمود الشبلي، "دور الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية"، المجلة العربية للدراسات المعلوماتية 2015، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الخدمات الالكترونية المالية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، ومن النتائج التي توصل

إليها الباحث أن هناك تأثير للخدمات الالكترونية المقدمة على الميزة التنافسية، وان خدمة الصيرفة عبر شبكة الأنترنت هي الخدمة ذات الأثر الأكبر في تحقيقها.

3- دراسة إلهام نايلي "أثر جودة الخدمات البنكية على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في التسويق جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2016، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات البنكية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الجزائرية من وجهة نظر الإداريين والزبائن معا وربط الجودة بالربحية وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لجميع أبعاد الجودة على تحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة سهى سمير أبو حمرة، "التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها"، رسالة ماجستير في أصول التربية الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2017، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتطبيق الميزة التنافسية، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير درجة ممارسة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وبين مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

تاسعا - هيكل الدراسة

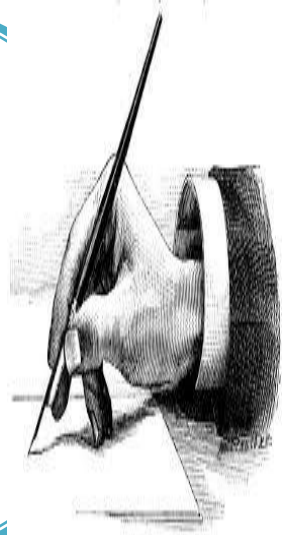
قمنا بتقسيم هذا العمل إلى فصلين:

- الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتسويق الداخلي والميزة التنافسية، حيث تناولنا في المبحث الأول التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فخصصناه للميزة التنافسية.

- أما الفصل الثاني فهو بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة NDWI، حيث تناولنا عرض وتحليل النتائج التطبيقية، وانتهت الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق
الداخلي والميزة التنافسية



تمهيد:

في السوق التنافسي الحالي، أصبح التسويق الداخلي عنصرًا حيويًا في بناء وتعزيز ميزة تنافسية قوية للمؤسسات، كما يعتبر التركيز على تحفيز وتمكين الموظفين داخل المنظمة لديهم فهم عميق لقيمتها واستراتيجيتها التسويقية، لذا يعد التسويق الداخلي أمرًا أساسيًا لضمان تحقيق الأهداف وتحقيق التفوق في السوق.

المبحث الأول: التسويق الداخلي

في السابق كان معظم تركيز المنظمات على العملاء الخارجيين، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العملاء الداخليين في تحديد مستوى الجودة وتحقيق رضا العملاء خاصة في المنظمة الخدمية قد وجه النظر إلى شكل آخر من التبادل وهو التبادل بين المنظمة والعاملين بها، لذا ظهر مفهوم التسويق الداخلي ليرسخ قاعدة اعتبار العاملين كعملاء داخليين باعتبارهم مصدر الجهود التسويقية، حيث أن عدم رضاهم يؤدي إلى إعاقة عملية تقديم المنتجات مما سينعكس سلبا على أهداف المنظمة المرغوبة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى جل المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالتسويق الداخلي .

1-1 مفهوم التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي مفهوما شائعا في أدبيات التسويق الحديثة، وعلى الرغم من البحوث العديدة الرامية إلى تحديد هذا المفهوم إلا انه إلى حد الآن لم يتوصل المنظرون إلى الإجماع بشأن تعريف محدد للتسويق الداخلي.

1-1-1 تعريف التسويق الداخلي

لقد تناول العديد من المفكرين تعريف التسويق الداخلي وفيما يلي سنتناول البعض منها:

عرف "kotler" التسويق الداخلي على انه "مهمة توظيف وتدريب، وتحفيز الموظفين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بشكل جيد، وهو يضمن أن كل فرد في المنظمة يعتنق مبادئ التسويق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا ويعترف المسوقون الأذكياء أن الأنشطة التسويقية في المنظمة يمكن أن تكون بنفس الأهمية أو حتى الأكثر أهمية من تلك الموجهة لخارج المنظمة، فليس من المعقول أن نعد بخدمة ممتازة قبل أن يكون موظفو المنظمة على استعداد لتقديمها".⁽¹⁾

¹ - فريد كورتل، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة المعارف، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، جوان 2017، ص 394 .

أما "Gumessen" فيعرفه على انه "جهود المنظمات الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والتقويم والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف".⁽¹⁾

نستنتج مما سبق أن التسويق الداخلي يتضمن مختلف السياسات والأساليب الاتصالية التي تستهدف التأثير على العميل الداخلي أي التوجه يكون داخلي فهو مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية.

1-1-2 تطور مفهوم التسويق الداخلي

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ قد تدعم من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة وكذلك لمساعدته في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة.

من خلال هذه الرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينهما، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كذلك العاملين من أجل المساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية تمكن من إرضاء الزبون، هذه التوسعات والإضافات تجعل التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية، الجدير بالذكر أن أهم العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي والتي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكر:⁽²⁾

- المنظمات اليوم تمر بحالات من التغيير الشديد والتي تتمثل في التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي

¹ - إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 47.

² - حسان ثابت الخشاب، إثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص 9-10.

- أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن، وأن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة.
- زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة الرؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة.
- تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص.
- إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.
- كذلك يمكن إضافة أن سعي المنظمة لإسعاد زبائنها والمحافظة عليهم يفرض عليها تبني مفهوم التسويق الداخلي وبرامجه إذ أن التسويق الداخلي الناجح يؤدي إلى التسويق الخارجي الناجح.

1-2- أبعاد التسويق الداخلي

أولا- اختيار العاملين

1- تعريف اختيار العاملين:

يقصد باختيار العاملين توفير احتياجات المنظمة من مختلف الكفاءات ووضع كل كفاءة في الوظيفة التي تتناسب مع قدراتها، وبالتالي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الأنشطة تبدأ باجتذاب لأفضل العناصر ويولي ذلك المفاضلة بين تلك العناصر بحيث يتم اختيار أفضل الأفراد ويتبع ذلك تعيينهم في الوظائف التي تتناسب خصائصها مع خصائصهم.⁽¹⁾

¹ - سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الغات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، ميدان الحجاز، مصر الجديدة، 2007 ص199.

وهو ايضا استعداد وصلاحيه الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه وإحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي الأسس التي تسند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب وهو أمر له أثره البالغ.⁽¹⁾

2- أهداف اختيار العاملين:

تتمثل أهداف عملية اختيار العاملين فيما يلي:²

- تعتبر العملية التي يمكن التفريق بها بين المتقدمين لشغل عمل معين.

- تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة.

- نجاح الفرد في عمله ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى للمنظمة.

- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثانياً - التحفيز

لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم تسعى المنظمة لتوفير بيئة عمل مناسبة وذلك عن طريق

التحفيز.

1- تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه جميع الظروف التي تتوافر في بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق أهداف

المنظمة من جهة والى إشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة أخرى سواء كان التحفيز مادي أو معنوي.⁽³⁾

فالحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي توفرها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم

وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم بهدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد⁽⁴⁾

¹- زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين، الطبعة الثانية، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 35.

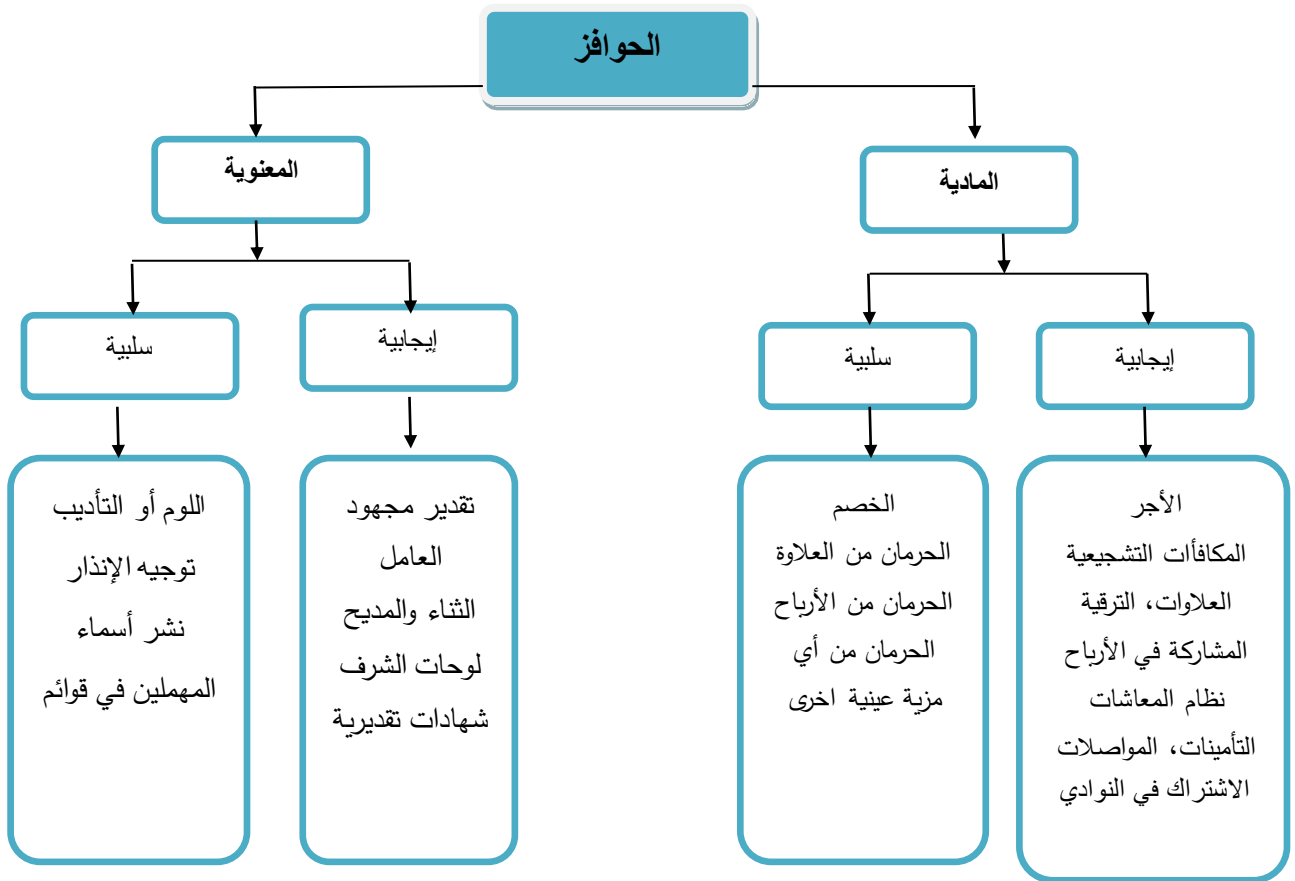
²- سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار ألعاف، مرجع سابق، ص 200-201

³- مالك محمد المجالي، أمين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في

البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد3، الأردن، 2016.

⁴- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرياء، للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص14.

الشكل رقم (01): أنواع الحوافز



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 234، ص 237

يمثل الشكل رقم (01) تنوع الحوافز التي تقدمها المنظمة، فقد تكون هذه الحوافز سلبية أو إيجابية، أو حوافز مادية أو معنوية، حوافز أساسية أو حوافز ثانوية.

2- أهداف الحوافز:

للحوافز عدة أهداف نذكر منها: (1)

- خلق الشعور بالاستقرار للعاملين والولاء للمنظمة.
- يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة والاستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- تلعب الحوافز دوراً أساسياً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.
- للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها.

ثالثاً: التدريب

1- تعريف التدريب

تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية، جهد، وسيلة، نشاط وصيغة ولعل من أبرزها ما يلي:

يعرف التدريب على أنه "وسيلة (لا غاية) لتنمية معارف ومهارات وقدرات الفرد الوظيفية وتزويده بالأساليب والخبرات والاتجاهات العملية والعلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها في تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية". (2)

أو هو ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين. (3)

¹ - جعفر خانو الزبياري، وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 128.

² - إياد عبد الكريم النسور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص 20.

³ - عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

2- أهداف التدريب

تتركز أهداف التدريب فيما يلي: (1)

- الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.

- التقليل في دوران العمل ومساعدة العاملين على أداء الأعمال والوظائف.

- تنمية العاملين واستقرار واستمرارية المنظمة.

كما يهدف إلى: (2)

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص معين

يمكن من خلال التدريب تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى يسد بها العجز فيها ويهدف التدريب أيضا

إلى إيجاد صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة.

- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة وتسهيل مهمة الرقابة والإشراف.

- زيادة الروح المعنوية للأفراد وكفاءتهم وتحسين أدائهم وترشيد القرارات الإدارية ورفع أدائها بكفاءة

وفاعلية. (3)

¹ - منير نوري، الوجيز في تفسير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، ديوان

المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، 2015، ص 86-88.

² - هاشم حمدي، التدريب المهني المفاهيم والأساليب، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 25-29.

³ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص

رابعاً: التمكين

1- تعريف التمكين:

يشير مفهوم التمكين إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة إلى المديرين في الإدارة العليا ويعرف التمكين بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية.⁽¹⁾

كما يشير إلى تحرير طاقات الفرد وإبراز قدراته وذلك يقتضي توفير كافة الإمكانيات والظروف المناسبة من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير الدعم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته والدعم الفني والإداري الملائم.⁽²⁾

2- أهداف التمكين

للتمكين عدة أهداف نذكر منها:⁽³⁾

- زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للعاملين ورفع مستوى مشاركتهم.
- ظهور أفكار مبتكرة نتيجة حرية التصرف.
- تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والالتزام بروح الفريق.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء.
- زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة.
- سرعة الأداء والإنجازات وجودة المدخلات.

¹ فتيحة بوحرد، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015، ص 161.

² نعيم الظاهر، مدخل للإدارة، الطبعة الأولى، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، أريد، الأردن، 2017، ص 28.

³ عمار علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 37-38.

1-3 استراتيجيات التسويق الداخلي

تدور إستراتيجية التسويق الداخلي حول جذب العملاء، كما يتعلق بتوليد العملاء المحتملين باستخدام الأشخاص الذين أبدوا اهتماماً بمنتجاتك أو خدماتك أو علامتك التجارية ككل.

يمكن أن يكون التسويق عبر البريد الإلكتروني مثلاً جيداً لإستراتيجية التسويق الداخلي، على سبيل المثال إذا اشترك شخص ما في قائمتك البريدية، فمن المحتمل أنه مهتم إلى حد ما بما تريد قوله، ويمكنك هذا من إتباع نهج أكثر ليونة في التسويق حيث من المرجح أن يتحول هؤلاء العملاء المحتملون إلى مبيعات فعلية.

من الأمثلة الأخرى لإستراتيجية التسويق الداخلي منشورات المدونة، سيبحث الأشخاص عن المصطلحات المهمة ويشاهدوا منشورات مدونتك، مما يعني أنهم عبروا عن حاجة تتعلق على الأقل إلى حد ما بما تبيعه.⁽¹⁾

1-4 أهداف التسويق الداخلي

تتمثل أهداف التسويق فيما يلي:⁽²⁾

خلق قوة عمل مستقرة ومنتجة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، وهو ما يقلل من مستوى دوران العمل ويزيد من رضا العاملين ويساعد في بناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة.

تساهم برامج التسويق الفعالة بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة بطرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم وتقويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بشكل مستقل.

تطوير الوعي للعميل الداخلي والخارجي وإزالة العوائق الوظيفية، ويتعلق التسويق الداخلي في تطوير توجهات العميل الخارجي والتخطيط لضمان تماسك العلاقات التسويقية للتسويق الداخلي والخارجي على حد سواء.

¹ حجاب موسى وآخرون، دور إستراتيجية التسويق الداخلي في تحقيق جودة أنظمة المعلومات المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 01، العدد 02، ص 75-76.

² تيسير العفشيات العجاردة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 260.

وللتسويق أهداف أخرى تتمثل في:⁽¹⁾

- يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين لكي يصبحوا ذوي مهارات ومعارف واتجاهات متطورة وكذلك لتستطيع المنظمة من خلالهم تقديم أفضل المنتجات وأحسنها إلى العملاء والتي تلبى رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.
- على الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية، تتمتع بروح عالية من الحساسية للعملاء الخارجيين والجهود الموجهة اتجاههم.
- يهدف التسويق الداخلي إلى تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع العملاء الخارجيين.
- لضمان نجاح برنامج التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه يجب توفير بيئة خصبة تتميز بروح الفريق الواحد فالتعاون بين افراد المنظمة أمر ضروري وخاصة المنظمات التي تتصف بمستويات اتصال وتفاعل عالي مع العملاء.

¹ - إياد عبد الفتاح النصور، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة: مرجع سابق، ص 414.

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة المنافسة وكثرة المنافسين في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع الحماية الدولية للمؤسسات وبالتالي فان المؤسسات ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة وفي ظل هذا الجو العام أصبح لزاما على المؤسسة ان تتكيف لضمان بقائها في الأسواق والحصول على ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

2-1- تطور المفهوم في الميزة التنافسية

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق الجودة الأعلى.⁽¹⁾

ويعرفها David على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة والهدف هو الفوز ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفير الموارد المحددة.⁽²⁾

كما تعرف أنها قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.⁽³⁾

2-2- أهمية الميزة التنافسية

تبرز أهمية الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة من خلال الجوانب التالية:

- ¹ - زغدار أحمد، المنافسة، التنافسين والبدائل الاستراتيجية، دار جريبو للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2011، ص 28.
- ² - عزالدين علي سويبي، نعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجية التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 70-71.
- ³ - رحمة معاش، دور معايير الجودة العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المشاريع، جامعة باتنة1، 2012-2013، ص 31.

- تعطي للمنظمة أفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج أداء عالية.
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم للاستمرار وتطوير التعامل.
- لكون الميزة التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.
- تمثل أداة هامة لمواجهة التحدي الذي ينتظر المنظمة من المنظمات المنافسة في القطاع المعني، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل القريب عن طريق التقنيات والمهارات الإنتاجية التي تمكنها من التكيف مع الفرص المتغيرة بشكل سريع.
- الحصول على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى الزبائن أو ما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة.⁽¹⁾

2-3- مصادر الميزة التنافسية

للحصول على ميزة تنافسية لابد من البحث في مصادرها وقد تم تحديدها كما يأتي:⁽²⁾

1- التكنولوجيا والابتكار:

يشمل الابتكار كل المنتجات والخدمات وكذلك الابتكارات العلمية وأبدع المنتجات بمعنى أنها منتجات جديدة، وهذا ما يؤكد على الأهمية المتزايدة للابتكار والإبداع وكذلك إلى الدور الذي لعبته القدرات التكنولوجية الحديثة في مسار نمو الشركات، حيث إن الشركات الأكثر إبداعا وابتكارا لها الأفضلية في تقديم المنتجات والخدمات في محاولة لتحسين قدرتهم الداخلية بشكل مستمر.

¹ - فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات - العدد الاقتصادي -، العدد الثالث، الجزائر، 2017، ص 273.

² - عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 73-75.

2- الموارد البشرية:

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد، وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسة الموارد البشرية.

3- الهيكل التنظيمي:

ان هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث ان الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزاتها التنافسية في تغيير الهياكل التنظيمية، ومثلا على ذلك وظيفة واحدة متعددة الأقسام، وتعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الابداع وتوسيع الأعمال التجارية.

2-4- استراتيجيات الميزة التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية هي اختيار كيف للمنظمة أو وحدة الأعمال أن تنافس في صناعة أو في سوق معين، حسب **M. porter** فان تحقيق ميزة تنافسية يتوقف على ثلاثة استراتيجيات تتمثل في: الريادة في التكلفة أو التميز أو التركيز، تسمى هذه الاستراتيجيات بالاستراتيجيات العامة لأنه يمكن تطبيقها في أي صناعة كانت.

إن الاستراتيجيات العامة للتنافس ترتبط ب:

- فيما إذا كانت السوق المستهدفة تركز على الصناعة ككل، أو أن المؤسسة تستهدف قطاع سوقي معين.

- فيما إذا كانت المؤسسة تتبع ميزة مرتبطة بالتكاليف المنخفضة أو تتبع ميزة مرتبطة بتميز المنتجات وجودتها.

1- استراتيجية الريادة في التكلفة

"ترتكز هذه الاستراتيجية على تحسين الكفاءة ومراقبة التكاليف من خلال مختلف وظائف المنظمة، بمعنى أنها تسعى لتخفيض تكاليف المنتج في صناعة معينة بإتباع مختلف المداخل والتي تتمثل أساسا في اقتصاديات حجم الإنتاج وتأثير منحنى التعلم ومراقبة التكاليف الثابتة وتخفيض تكاليف وظائف سلسلة الإمداد، والتي تتمثل أيضا في البحث والتطوير وتصميم المنتج والخدمات وقوة البيع والإشهار".⁽¹⁾

لذا فهي إستراتيجية تستهدف حصول المنظمة على وضعية تسيطر من خلالها على مجال التنافس عن طريق تكاليف أقل من تكاليف المنافسين، حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتج.

وهنا يكمن الدور الفعال لهذه الإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المنظمة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة، وهذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

- **فيما يتعلق بالمنافسين:** فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تكون في أفضل موقع من حيث المنافسة على أساس السعر.
- **فيما يتعلق بالمشتريين:** المنظمة التي تملك عملاء أقوياء تتمتع بأفضلية حيث ان اغلبهم لا يساومون على تخفيض الاسعار.
- **فيما يتعلق بالموردين:** المنظمة يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء، في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر، وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة.
- **فيما يتعلق بدخول منافسين المحتملين إلى السوق:** فالمنظمة المنتجة بأقل تكلفة تحتل مركزا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- **فيما يتعلق بالسلع البديلة:** يمكن للمنظمة استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة، والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.⁽²⁾

¹ - ساحري اليزيد ، دور نظام التكلفة على أساس النقاط كمدخل استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19 العدد 01، ديسمبر 2019، ص76.

² - يحة عيسى، نموذج مقترح لدور اليقظة التنافسية في تعزيز الميزة التنافسية من خلال الاستراتيجيات التنافسية، جامعة الجزائر 3، ص 214.

2- إستراتيجية التميز:

"حسب هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تبحث على التميز في صناعة معينة على مستوى بعض الخصائص التي يعتمد عليها الزبون في شراء منتج أو خدمة المؤسسة، بمعنى أن منتجات وخدمات المنظمة تلبي احتياجات الزبون وتقدم له قيمة لا توجد لدى المنافسين هذه الخصائص تتمثل إما في الجودة أو خدمات ما بعد البيع أو ملائمة ونجاعة وسرعة الاستجابة للزبون أو الابتكار، ومن ثم الحصول على ولاء الزبون وحصصة سوقية."⁽¹⁾

"تستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التميز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التميز:

- الأولى: تتمثل في محاولة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها الزبون.

- الثانية: تتمثل في محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين.

إن هذه الاستراتيجية وكما هو الشأن لسابقتها تهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة قوى المنافسة ولكن بطريقة مختلفة، وذلك على النحو التالي:

- على مستوى المنافسين: المنظمة تكون محصنة من تحرشات المنافسين ومناوراتهم السعرية بفضل ولاء زبائنهم.
- على مستوى الزبائن: الصفات المتفردة للمنتجات هي في حد ذاتها عامل إضعاف لتهديد مساومة الزبائن، خاصة في ظل انعدام المنتجات البديلة.
- على مستوى الموردين: الهوامش المرتفعة التي تضمن إنجاز هذه الاستراتيجية من شأنها أن تجعل المنظمة في وضعية تنافسية مقبولة لمفاوضتهم.

¹ - ساحري اليزيد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

• على مستوى المنتجات البديلة: إن تميز المنتجات ووفاء زبائنهم ورضاهم عن أدائها، سوف يحد من درجة هذا التهديد، وخاصة وأن تهديد المنتجات البديلة لا يتحقق إلا إذا كانت تحقق نفس خصائص المنتجات المراد تعويضها وبأسعار أقل أو مماثلة لها.⁽¹⁾

1- استراتيجية التركيز:

"تبحث هذه الإستراتيجية على تحقيق الميزة التنافسية بالتركيز على سوق أو جزء من سوق أو مجموعة من الزبائن في صناعة معينة، ومن ثم تفصيل إستراتيجية الخدمة في هذا السوق وإلغاء الأسواق الأخرى، وتعتمد هذه الإستراتيجية على متغيرين أساسيين: إستراتيجية الريادة في التكلفة أو إستراتيجية التميز أو كلاهما."⁽²⁾

"تهدف هذه الإستراتيجية إلى التمتع الجيد في قطاع محدود من السوق المستهدف والتخصص في خدمته وليس السوق بكامله ومحاولة التفوق على المنافسين من هذا الجانب الذي يكون فيه أداء المنظمة أكثر فعالية وكفاءة منه في كامل السوق.

ويوجد بديلان لتطبيق هذه الإستراتيجية هما:

• **التركيز مع خفض التكلفة:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق.

• **التركيز مع التمايز:** هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل.⁽³⁾

¹- يحة عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 215.

²- ساحري اليزيد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

³- يحة عيسى، مرجع سبق ذكره، ص 215.

خلاصة الفصل

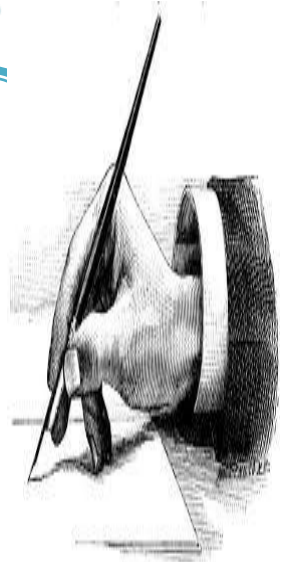
في الختام، يمكن أن يكون التسويق الداخلي عنصراً حاسماً في بناء ميزة تنافسية قوية للمؤسسة، وعندما يكون لدى الموظفين والفرق داخل المنظمة فهماً عميقاً للقيمة التي تقدمها المنظمة وكيفية تمييزها عن منافسيها فإنهم يصبحون سفراء فعّالين للعلامة التجارية ويساهمون في بناء صورة إيجابية للشركة في أذهان العملاء والشركاء والجمهور بشكل عام وذلك من خلال توجيه جهود التسويق الداخلي نحو تعزيز الروح المؤسسية وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف الشركة وذلك يمكن أن يكون للمنظمة ميزة تنافسية حقيقية في سوقها كما ان تحسين رضا الموظفين واستمرارية عملهم وارتباطهم بالشركة يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الشركة بشكل عام وزيادة فعاليتها التنافسية.

في نهاية المطاف يمكن أن يكون التسويق الداخلي عاملاً حاسماً في بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، من خلال الاستثمار في الموارد البشرية وتعزيز الثقافة التنظيمية وتحفيز الموظفين على تحقيق أقصى إمكاناتهم لصالح الشركة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لشركة

NDWI



تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة استراتيجيات التسويق الداخلي كمتغير مستقل بأبعادها كل من استراتيجية الاختيار والتعيين واستراتيجية التدريب واستراتيجية الاتصالات الداخلية واستراتيجية التحفيز والتمكين، ومتغير الميزة التنافسية كمتغير مستقل للدراسة، كمتغير تابع سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة استراتيجيات التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية، بدراسة عينة من موظفي مؤسسة NDWI لصناعة وتجارة الأثاث، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

➤ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

➤ المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، يتناول هذا أدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة بالإضافة إلى صدق وثبات الاستبيان من خلال المطالب التالية:

1-1 مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتعرف في هذا المطلب إلى عينة من موظفي مؤسسة NDWI (New design wood industry) محل الدراسة وأداة جمع البيانات من خلال عرض تصميمها وطريقة توزيعها

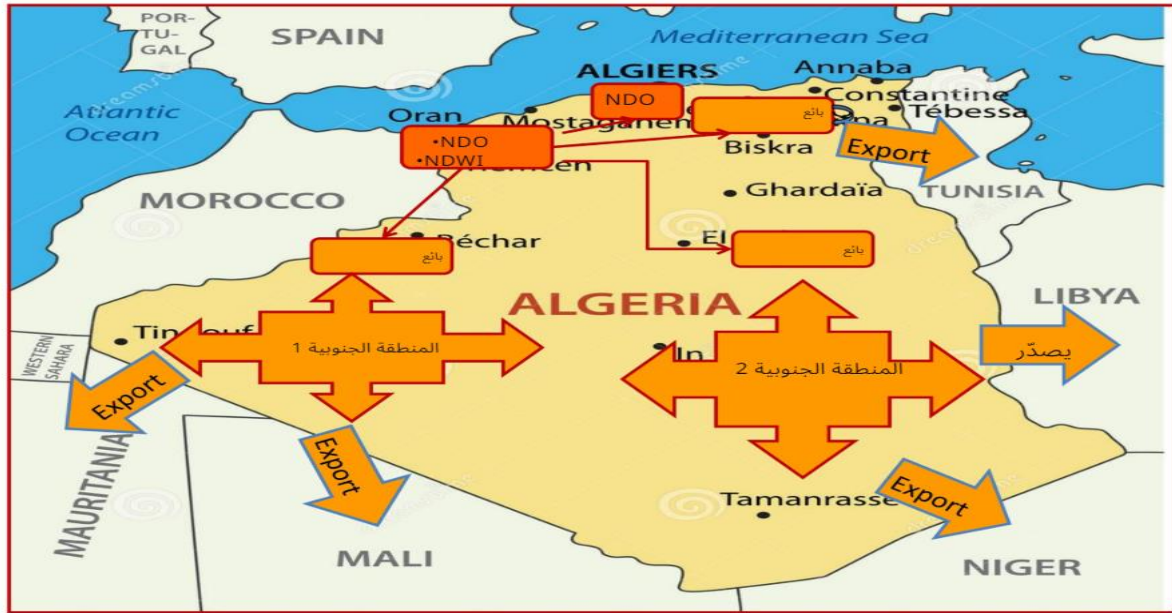
1-1-1 مجتمع وعينة الدراسة

سنقدم من خلال هذا الفرع لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لمجتمع وعينة الدراسة.

أ- لمحة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة

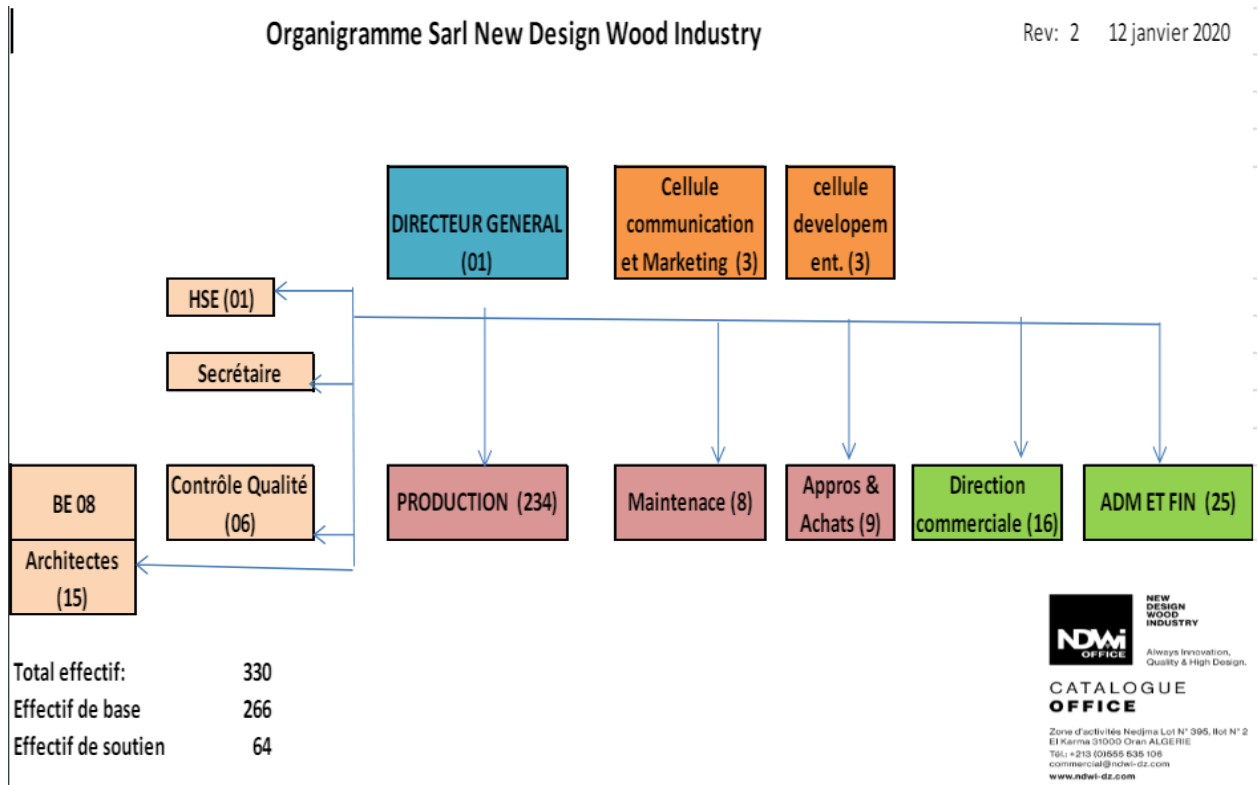
المؤسسة "New design wood industry" هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة لصناعة الأخشاب ذات التصميم الجديد، رأس مالها قدر بـ 500.000.000 دج، مقرها: الكرمة - وهران، ولها أهداف استراتيجية تسعى لتحقيقها من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية من حيث التصميم والديكور للأثاث المنزلي حيث تعمل على إرضاء عملاءها وتلبية احتياجاتهم من خلال نهج الجودة، تعزيز وجودها في السوق الوطنية والإقليمية؛ تقديم منتجات لفئات مختلفة من العملاء والشركات الوطنية وغيرها بالإضافة للفنادق؛ تعمل على تعزيز النشاط التسويقي في المناطق الإفريقية.

الشكل رقم (02): نقاط بيع المؤسسة لمنتجاتها



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2-1-1 مجتمع وعينة الدراسة

أ- **مجتمع الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالمؤسسة " New design wood industry" مقرها: الكرمة - وهران

ب- **عينة الدراسة:** عينة من الموظفين العاملين بمؤسسة "New design wood industry"، فقد تم اختيار عينة قصديه وتوزيع استبيان على أفراد العينة بشكل ورقي بعد الفرز تبين أن 30 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

3-1-1 أداة جمع البيانات " الاستبيان "

قصد جمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة وتحقيق أهدافها، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، ولقد تم تطوير الاستبيان بناء على ما جاء في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم الاطلاع على عدد من الاستبيانات التي استخدمت حول موضوع الدراسة. تكونت الاستبيان الكلية من 30 يوضح الأداة في صورتها النهائية، تضمن الاستبيان الأجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: تضمن الفقرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة تمثلت في: الجنس، السن، الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل: استراتيجيات التسويق الداخلي تم تقسيمه للأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** استراتيجية الاختيار والتعيين من العبارة رقم 1 إلى العبارة رقم 4.

- **البعد الثاني:** استراتيجية التدريب من العبارة رقم 5 إلى العبارة رقم 9.

- **البعد الثالث:** استراتيجية الاتصالات الداخلية من العبارة رقم 10 إلى العبارة رقم 15.

- **البعد الرابع:** التحفيز والتمكين من العبارة رقم 16 إلى العبارة رقم 20.

أما المحور الثاني: المتعلق بالمتغير التابع الميزة التنافسية المرقم بـ من 21 إلى 30.

أ- مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وهو من أكثر المقاييس شيوعاً بالنسبة لنوع الدراسة، ويقوم على إعطاء مفردات العينة امكانية التعبير على موافقتهم من عدمها على أساس سلم متدرج من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، على أن يتم إسناد لكل خيار من مختلف هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها، ويوضح الجدول الموالي درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (01): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي

| درجة الموافقة | البيانات | الاتجاه العام | مجال المتوسط المرجح |
|----------------|----------|---------------|---------------------|
| غير موافق بشدة | 1 | منخفض جدا | [1.80-1.00] |
| غير موافق | 2 | منخفض | [2.60-1.81] |
| محايد | 3 | متوسط | [3.40-2.61] |
| موافق | 4 | مرتفع | [4.20-3.41] |
| موافق بشدة | 5 | مرتفع جدا | [5.00-4.21] |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المرجع: محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص. 23.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مقياس ليكرت الخماسي قسمت لخمس مجالات المجال الأول من [1.80-1.00] الذي يمثل درجة موافقة " غير موافق بشدة"، يليه مجال من [1.81-2.60] الذي يمثل غير موافق في حين المجال من [2.61-3.40] الذي يمثل درجة موافقة " محايد" أما المجال من [3.41-4.20] يمثل درجة موافقة " موافق" في حين المجال من [4.21-5.00] يمثل درجة موافق " موافق بشدة"

4-1-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على برنامج الإعلام الآلي

المسمى بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) حيث استخدمنا الإصدار الخامس والعشرون الذي ساعدنا على التعامل بسهولة مع مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (α) (Cronbach's Alpha)** يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة؛ حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة وذلك من خلال قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل عند 0.6

- **معامل الارتباط لبيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة و لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة، أي مدى وجود علاقة ارتباط بين هذه المحاور فيما بينها من جهة وبين متغيرات الدراسة من جهة أخرى.

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة

- **المتوسط الحسابي (Mean):** تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، ومعرفة مستواها.

- **الانحراف المعياري (Std Deviation):** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

- **معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):** لاختبار صلاحية النموذج واختبار تأثير كل متغير مستقل على حده على المتغير التابع

1-2 ثبات وصدق الاتساق الداخلي للاستبيان

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الخصائص السيكومترية للاستبيان لتبيان مدى الاعتماد على الاستبيان في الدراسة الإحصائية وذلك بالصدق الظاهري للاستبيان صدق المحكمين وثبات ألفا كرونباخ وصدق الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان كما يلي.

1-2-1 صدق أداة الدراسة

أ- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة في التخصص، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله"

ب- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، بمعنى الاستقرار في نتائج استبيان الدراسة، وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على فئة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الثبات.

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| معامل ألفا كرونباخ | عبارات الاستبيان | محاور الدراسة |
|--------------------|------------------|---|
| 0.883 | 20 | المحور الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي |
| 0.934 | 10 | المحور الثاني: الميزة التنافسية |
| 0.901 | 30 | الاستبيان ككل |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه نتائج اختبار ثبات الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ، حيث قدر معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول التسويق الداخلي بـ 0.883، والمحور الثاني الميزة التنافسية بـ 0.934، الاستبيان ككل

قدر بـ 0.901 وكلها أكبر من 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

1-2-2 الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان قمنا باختبار الاتساق الداخلي له، من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين درجة ارتباط كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان ككل وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المحصل عليها مبينة في الجداول التالية:

الجدول رقم (03): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

| الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان | | محاور الدراسة |
|--|-------------------------|---|
| مستوى المعنوية (Sig) | معامل الارتباط (بيرسون) | |
| 0.000 | 0.868** | البعد الأول: استراتيجية الاختيار والتعيين |
| 0.000 | 0.900** | البعد الثاني: استراتيجية التدريب |
| 0.000 | 0.810** | البعد الثالث: استراتيجية الاتصالات الداخلية |
| 0.000 | 0.793** | البعد الرابع: التحفيز والتمكين |
| 0.000 | 0.759** | المحور الأول: التسويق الداخلي |
| 0.000 | 0.841** | المحور الثاني: الميزة التنافسية |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها | | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن عبارات المحور الأول التسويق الداخلي ، بأبعاده كل من البعد الأول استراتيجية الاختيار والتعيين بمعامل ارتباط ($r=0.868$)، والبعد الثاني استراتيجية التدريب بمعامل ارتباط ($r=0.900$)، والبعد الثالث استراتيجية الاتصالات الداخلية بمعامل ارتباط ($r=0.810$)، أما البعد الرابع التحفيز والتمكين بمعامل ارتباط ($r=0.793$)، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محاور الدراسة دالة إحصائياً، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد من محاور الدراسة هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه أبعاد محور الأول التسويق الداخلي صادقة ومتسقة لما وضعت

لقياسه، كما نلاحظ أنه هناك اتساق بين محاور الدراسة والدرجة الكلية لبيانات الدراسة، حيث قدر معامل الارتباط للمحور الأول التسويق الداخلي بـ ($r=0.759^{**}$)، والمعامل الارتباط للمحور الثاني الميزة التنافسية بـ ($r=0.841^{**}$) هي أقل من مستوى الخطأ المفروض 0.05، ومنه محاور الدراسة تمتاز باتساق وانسجام فيما بينها وبالتالي صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة وكذا اتجاهات الموظفين حول واقع التزام المؤسسة.

1-2 عرض وتحليل نتائج الدراسة

تم الاستعانة بالإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة.

1-1-2 عرض وتحليل البيانات الشخصية

سنتعرف من خلال هذا الجزء على توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية كل من الجنس، السن، الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهل العلمي.

أ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

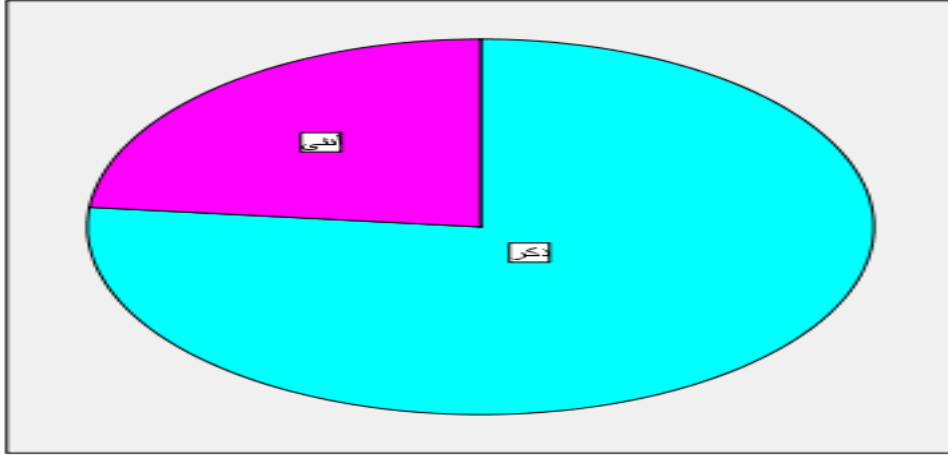
الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| نكر | 23 | 76,7 |
| أنثى | 7 | 23,3 |
| المجموع | 30 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير الجنس بأغلبية ذكور بعدد 23 ونسبة 76.7% تليها فئة الإناث بعدد 7 ونسبة 23.3% من المجموع الإجمالي للنسب. نفسر هذا التفاوت في النسب راجع لطبيعة نشاط المؤسسة في وجود عنصر الذكور أكثر من الإناث في ميدان العمل، في حين فئة الإناث يكون أغلب نشاطها في مجال الإدارة كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ب- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

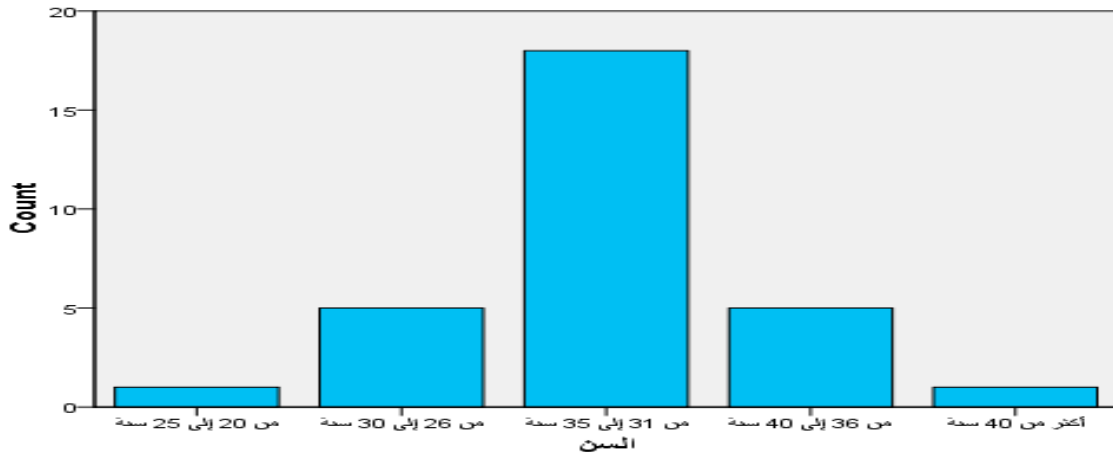
جدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة | التكرار | السن |
|-------------|-----------|------------------|
| 3,3 | 1 | من 20 إلى 25 سنة |
| 16,7 | 5 | من 26 إلى 30 سنة |
| 60,0 | 18 | من 31 إلى 35 سنة |
| 16,7 | 5 | من 36 إلى 40 سنة |
| 3,3 | 1 | أكثر من 40 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير السن بأغلبية الفئة العمرية من 31 إلى 35 سنة بعدد 18 ونسبة 60 % تليها الفئة العمرية كل من 26 إلى 30 سنة ومن 36 إلى 40 سنة بنسبة متساوية على التوالي: 16.7% بالإضافة لكل من الفئة من 20 إلى 25 سنة وأكثر من 40 سنة بنسبة متساوية على التوالي 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (05) يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ج- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

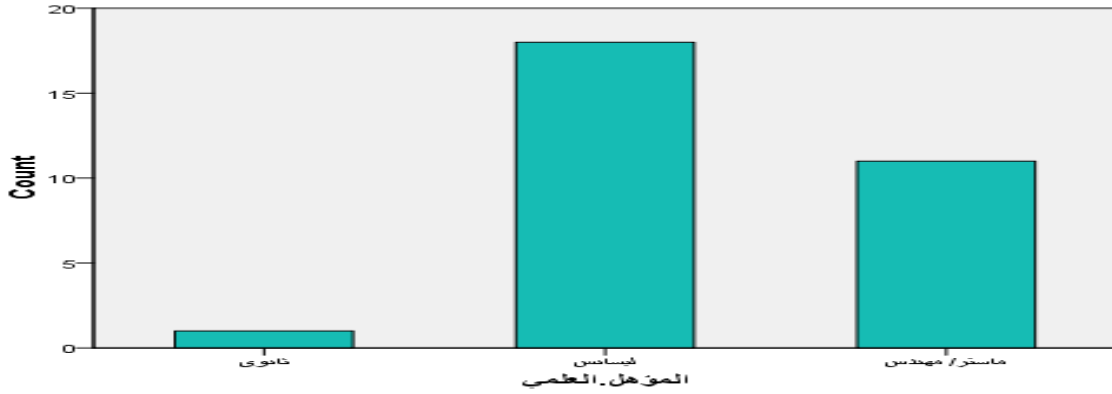
الجدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

| النسبة % | التكرار | المؤهل العلمي |
|-------------|-----------|----------------|
| 3,3 | 1 | ثانوي |
| 60,0 | 18 | ليسانس |
| 36,7 | 11 | ماستر/ مهندس |
| %100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يبين الجدول أعلاه نتائج توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي بأغلبية ليسانس بعدد 18 ونسبة 60% تليها مستوى ماستر ومهندس بعدد 11 ونسبة 36.7% في حين مستوى ثانوي بنسبة 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

د- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

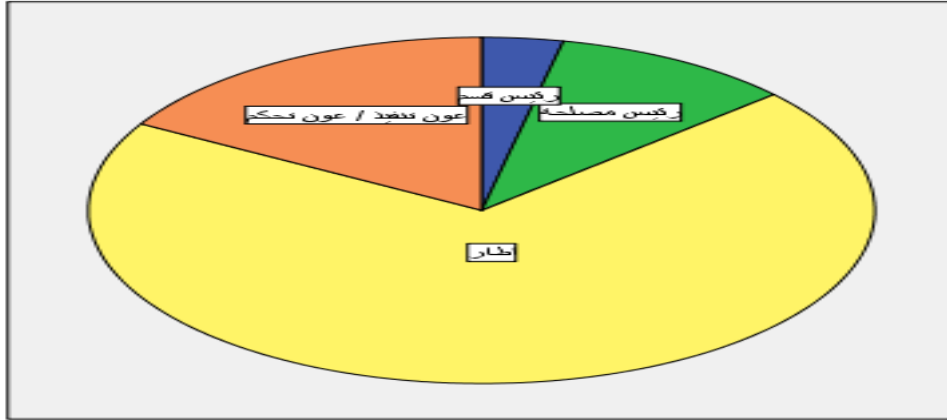
الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

| النسبة % | التكرار | الوظيفة |
|----------|---------|----------------------|
| 3,3 | 1 | رئيس قسم |
| 10,0 | 3 | رئيس مصلحة |
| 70,0 | 21 | اطار |
| 16,7 | 5 | عون تنفيذ / عون تحكم |
| %100 | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

توزع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة بأغلبية إطار بعدد 21 ونسبة 70% تليها عون تنفيذ وعون تحكم بعدد 5 ونسبة 16.7% أما رئيس مصلحة بعدد 3 ونسبة 10% في حين رئيس قسم بعدد 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

هـ - توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

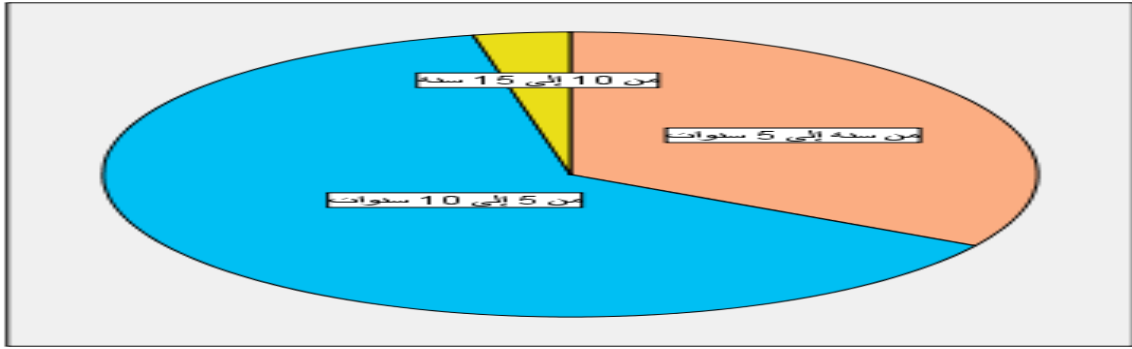
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

| الوظيفة | التكرار | النسبة % |
|--------------------|---------|----------|
| من سنة إلى 5 سنوات | 10 | 33,3 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 19 | 63,3 |
| من 10 إلى 15 سنة | 1 | 3,3 |
| المجموع | 30 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة بأغلبية من 5 إلى 10 سنوات بعدد 19 ونسبة 63.3% تليها الفئة من سنة إلى 5 سنوات بعدد 10 ونسبة 33.3% في حين الفئة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 3.3% من المجموع الإجمالي للنسب.

الشكل رقم (08): يبين تمثيل بياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

2-1-2 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الأول " استراتيجيات التسويق الداخلي "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الأول من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني جودة الخدمات بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

أ- عرض وتحليل نتائج البعد الأول استراتيجية الاختيار والتعيين

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الأول: استراتيجية الاختيار والتعيين

الجدول رقم (09): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الأول " استراتيجية الاختيار والتعيين

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 1 | 0,305 | 4,10 | 1. تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذو كفاءات عالية |
| مرتفع | 3 | 0,252 | 4,06 | 2. تقوم المؤسسة بوضع كل فرد في منصب يناسب تكوينه |
| مرتفع | 2 | 0,306 | 4,10 | 3. وضع إجراءات واضحة تضبط عملية اختيار الموظفين |
| مرتفع | 4 | 0,253 | 4,06 | 4. توفر المؤسسة الاستقرار لموظفيها |
| مرتفع | | 0,221 | 4,08 | البعد الأول: استراتيجية الاختيار والتعيين |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول: استراتيجية الاختيار والتعيين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.08) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.06 - 4.10)، حيث العبارة رقم 01 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تقوم باختيار موظفين ذو كفاءات عالية، أما "العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.10) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على وضع إجراءات واضحة تضبط عملية اختيار الموظفين، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "تقوم المؤسسة بوضع كل فرد في منصب يناسب تكوينه" بمتوسط حسابي (4.06)، أما العبارة رقم 04 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06) ما يؤكد على أن المؤسسة توفر الاستقرار لموظفيها حسب أهميتهم النسبية.

ب- عرض وتحليل نتائج البعد الثاني إستراتيجية التدريب

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثاني إستراتيجية التدريب

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني استراتيجية التدريب

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 0,253 | 4,06 | 5. تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري |
| مرتفع | 0,254 | 4,06 | 6. تحرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين في مجال التعامل مع الزبائن |
| مرتفع | 0,305 | 4,10 | 7. تستخدم المؤسسة أساليب تقنية حديثة في ممارسة عملية التدريب |
| مرتفع | 0,255 | 4,06 | 8. تقوم المؤسسة بوضع البرامج التدريبية بناء على الأهداف المسطرة |
| مرتفع | 0,256 | 4,06 | 9. تساعد البرامج التدريبية على معالجة وحل مشاكل الزبون |
| مرتفع | 0,254 | 4,07 | البعد الثاني: استراتيجية التدريب |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثاني: إستراتيجية التدريب حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.07) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (4.06 - 4.10)، حيث "العبارة رقم 07 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.10) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تستخدم أساليب تقنية حديثة في ممارسة عملية التدريب، أما "العبارة رقم 05 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.06) ووافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تحرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين في مجال التعامل مع الزبائن " بمتوسط حسابي (4.06)، أما العبارة رقم 08 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06) ما يؤكد على أن المؤسسة تقوم بوضع البرامج بناء على الأهداف المسطرة، في حين جاءت العبارة رقم 09 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.06) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه تساعد البرامج التدريبية على معالجة وحل مشاكل الزبون، حسب أهميتها النسبية.

ج- عرض وتحليل نتائج البعد الثالث إستراتيجية الاتصالات الداخلية

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الثالث إستراتيجية الاتصالات الداخلية

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد إستراتيجية الاتصالات الداخلية

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|---|
| مرتفع | 0,305 | 4,10 | 10. تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة مع الزبائن |
| مرتفع | 0,413 | 3,96 | 11. تحرص المؤسسة على تنظيم لقاءات للعاملين خارج بيئة العمل |
| مرتفع | 0,253 | 4,06 | 12. تمتاز التعليمات والإجراءات والسياسات في المؤسسة بالوضوح |
| مرتفع | 0,182 | 4,03 | 13. عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة تمتاز بالسهولة |
| مرتفع | 0,306 | 4,10 | 14. يساهم الاتصال الداخلي في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون |
| مرتفع | 0,307 | 4,10 | 15. تحرص الإدارة على نشر المعلومات التسويقية بين مختلف المستويات الوظيفية |
| مرتفع | 0,241 | 4,06 | البعد الثالث: استراتيجية الاتصالات الداخلية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الثالث استراتيجية الاتصالات الداخلية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.06) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الثالث موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.96 - 4.10)، حيث "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.10) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تستخدم وسائل الاتصال حديثة مع الزبائن، أما "العبارة رقم 14 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.10) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه يساهم الاتصال الداخلي في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تحرص الإدارة على نشر المعلومات التسويقية بين مختلف المستويات الوظيفية" بمتوسط حسابي (4.10). أما العبارة رقم 12 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.06) ما يؤكد على أن التعليمات والإجراءات والسياسات في المؤسسة تمتاز بالوضوح، في حين جاءت العبارة رقم 11 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) ما يؤكد بدرجة مرتفعة على أنه تحرص المؤسسة على تنظيم لقاءات للعاملين خارج بيئة العمل، حسب أهميتها النسبية.

د- عرض وتحليل نتائج البعد الرابع التحفيز والتمكين

نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة اتجاه البعد الرابع التحفيز والتمكين

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع التحفيز والتمكين

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 0,379 | 4,16 | 16. يتميز نظام الحوافز داخل المؤسسة بالعدالة |
| مرتفع | 0,592 | 3,83 | 17. يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء في تحقيق جودة الخدمة |
| متوسط | 0,714 | 2,20 | 18. تقوم بتأدية مهامك دون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة |
| متوسط | 1,019 | 3,16 | 19. تشرك المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرار |
| مرتفع | 0,182 | 3,96 | 20. تفويض الصلاحيات للموظفين للقيام بأعمالهم خاصة الذين على اتصال مباشر مع الزبائن |
| مرتفع | 0,361 | 3,46 | البعد الرابع: التحفيز والتمكين |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الرابع: التحفيز والتمكين حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (3.46) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الرابع موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (2.20 - 4.16)، حيث "العبارة رقم 16 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.16) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يتميز نظام الحوافز داخل المؤسسة بالعدالة، أما "العبارة رقم 20 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.96) ما يؤكد على تفويض الصلاحيات للموظفين للقيام بأعمالهم خاصة الذين على اتصال مباشر مع الزبائن، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء في تحقيق جودة الخدمة " بمتوسط حسابي (3.83)، أما العبارة رقم 19 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.16) ما يدل على أن المؤسسة تشرك الموظفين في اتخاذ القرار. العبارة رقم 18 بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.20) أي أنهم يقومون بتأدية مهامهم دون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة.

2-1-3 عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة للمحور الثاني " الميزة التنافسية "

سنحاول هنا تحليل كل عبارة من عبارات المحور الثاني من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة للمحور الثاني جودة الخدمات بأبعاده من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة كما هو مبين في الجدول التالية.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني " الميزة التنافسية "

| الاتجاه العام للعينة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات |
|----------------------|-------------------|-----------------|--|
| مرتفع | 0,347 | 4,13 | 21. تقدم المؤسسة منتجات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين. |
| مرتفع | 0,346 | 4,13 | 22. يساعد الابتكار الممارس داخل المؤسسة في تحسين جودة المنتجات المقدمة. |
| مرتفع جدا | 0,430 | 4,23 | 23. تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات للزبائن بشكل سريع ودقيق. |
| مرتفع | 0,305 | 4,10 | 24. يقلل الابتكار من الأخطاء التي قد تحدث داخل المؤسسة . |
| مرتفع | 0,345 | 4,13 | 25. تعمل المؤسسة على جعل طرق تقديم المنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين. |
| مرتفع | 0,379 | 4,16 | 26. تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة. |
| مرتفع | 0,253 | 4,06 | 27. توفر المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها مؤسسات الأخرى. |
| مرتفع | 0,406 | 4,20 | 28. تتميز المؤسسة بسرعة في تقديم منتجاتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. |
| مرتفع | 0,254 | 4,06 | 29. تتميز المؤسسة بموقعها الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن. |
| مرتفع | 0,319 | 4,03 | 30. توفر المؤسسة نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع المؤسسة أو البريد الإلكتروني |
| مرتفع | 0,271 | 4,12 | المحور الثاني: الميزة التنافسية |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المحور الثاني: الميزة التنافسية حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (4.12) وبدرجة تطبيق أو موافقة مرتفعة، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.41 إلى 4.20 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات المحور الثاني موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعبارته محصور بين (4.03 - 4.23)،

حيث "العبارة رقم 23 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (4.23) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة جدا على أنه تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات للزبائن بشكل سريع ودقيق، أما "العبارة رقم 28 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.20) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أنه تتميز المؤسسة بسرعة في تقديم منتجاتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة" بمتوسط حسابي (4.16)، أما العبارة رقم 25 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.13) ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على جعل طرق تقديم المنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين . العبارة رقم 30 جاءت بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) أي أنه توفر المؤسسة نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع المؤسسة أو البريد الإلكتروني.

2-2 عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

علمنا في هذا الجانب على اختبار فرضيات بالإضافة إلى الفرضيات الفرعية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة

2-2-1 نتائج اختبار الفرضية الأولى

نص الفرضية: تساهم إستراتيجية الاختيار والتعيين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (14): نتائج اختبار الفرضية الأولى

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------------|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| قبول الفرضية | B | R² | R | (SIG) | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| | 0,759 | 0.685 | 0.792 | 0.000 | 32.611 | ترقية الميزة التنافسية | استراتيجية الاختيار والتعيين |
| Y=2.661+0.759x₁+e_i | | | | | | | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.792$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن إستراتيجية الاختيار والتعيين تؤثر إيجابيا على ترقية الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات إستراتيجية الاختيار والتعيين في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.685$) فيتضح أن إستراتيجية الاختيار والتعيين تؤثر بنسبة 68.5% من التغيرات التي تحدث في مستويات ترقية الميزة التنافسية.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0,759$)، أنه كلما رفعنا في مستويات إستراتيجية الاختيار والتعيين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية لعينة الدراسة بقيمة 0.759 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر إستراتيجية الاختيار والتعيين على ترقية الميزة التنافسية قد بلغت قيمة (32.611)، أي أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000).

نبت صحة نص الفرضية الأولى: تساهم إستراتيجية الاختيار والتعيين في ترقية الميزة التنافسية
بالمؤسسة محل الدراسة

2-2-2 نتائج اختبار الفرضية الثاني

نص الفرضية: تساهم استراتيجية التدريب في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (15): نتائج اختبار الفرضية الثانية

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|------------------------|--------------------|--|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | المتغير التابع | المتغير المستقل | |
| قبول الفرضية | B | R² | R | (SIG) | قيمة F المحسوبة | ترقية الميزة التنافسية | استراتيجية التدريب | |
| | 0.697 | 0.538 | 0.790 | 0.000 | 33,231 | | | |
| Y=3.733+0.697x₁+e_i | | | | | | | معادلة الانحدار | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: ($r=0.790$) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن استراتيجية التدريب تؤثر إيجابيا على ترقية الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات استراتيجية التدريب في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ ($R^2=0.538$) فيتضح أن استراتيجية التدريب تؤثر بنسبة 53.8% من التغيرات التي تحدث في مستويات ترقية الميزة التنافسية.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ ($B=0.697$)، أنه كلما رفعنا في مستويات استراتيجية التدريب بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية لعينة الدراسة بقيمة 0.697 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر استراتيجية التدريب على ترقية الميزة التنافسية قد بلغت قيمة (33,231)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000).

نبت صحة نص الفرضية الثانية: تساهم استراتيجية التدريب في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل

الدراسة 2-2

نص الفرضية: تساهم استراتيجية الاتصالات الداخلية في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (16): نتائج اختبار الفرضية الثالثة

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | |
|---|------------------------------|----------------------|----------------|------------------------------|-----------------|------------------------|-------------------------------|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | | |
| قبول الفرضية | B | R² | R | (SIG) | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| | 0.799 | 0.328 | 0.788 | 0.003 | 31.219 | ترقية الميزة التنافسية | استراتيجية الاتصالات الداخلية |
| Y=3.724+0.799x₁+e_i | | | | | | | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.788) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن استراتيجية الاتصالات الداخلية تؤثر إيجابيا على ترقية الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات استراتيجية الاتصالات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R²=0.328) فيتضح أن استراتيجية الاتصالات الداخلية تؤثر بنسبة 32.8% من التغيرات التي تحدث في مستويات ترقية الميزة التنافسية.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.799)، أنه كلما رفعنا في مستويات استراتيجية الاتصالات الداخلية بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية لعينة الدراسة بقيمة 0.799 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر استراتيجية الاتصالات الداخلية على ترقية الميزة التنافسية قد بلغت قيمة (31.219)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000).

نبت صحة نص الفرضية الثالثة: تساهم إستراتيجية الاتصالات الداخلية في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

4-2-2 نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نص الفرضية: تساهم استراتيجيات التحفيز والتمكين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرابعة

| قرار الاختبار | معنوية العلاقة بين المتغيرين | | | | | متغيرات الدراسة | |
|---|------------------------------|----------------|----------------|------------------------------|-----------------|------------------------|-----------------------------|
| | قيمة معامل الانحدار | معامل التفسير | معامل الارتباط | معنوية لنموذج الانحدار ANOVA | | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| قبول الفرضية | B | R ² | R | (SIG) | قيمة F المحسوبة | المتغير التابع | المتغير المستقل |
| | 0.608 | 0.268 | 0.410 | 0.024 | 25.657 | ترقية الميزة التنافسية | استراتيجية التحفيز والتمكين |
| Y=3.059+0.608x₁+e_i | | | | | | | معادلة الانحدار |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

تشير نتائج اختبار الفرضية أن معامل الارتباط بيرسون الذي بلغت قيمته: (r=0.410) وهو موجب، ويدل ذلك على أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين طردية، أي أن استراتيجيات التحفيز والتمكين تؤثر إيجابيا على ترقية الميزة التنافسية، حيث كلما ازدادت مستويات استراتيجيات التحفيز والتمكين في المؤسسة محل الدراسة بشكل جيد يعقبه زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية حسب عينة الدراسة.

أما من خلال قيمة معامل التفسير المقدر بـ (R²=0.268) فيتضح أن استراتيجيات التحفيز والتمكين تؤثر بنسبة 26.8% من التغيرات التي تحدث في مستويات ترقية الميزة التنافسية.

ونفسر قيمة التأثير (معامل الانحدار B) بين المتغيرين: تشير قيمة معامل الانحدار المذكورة في الجدول أعلاه والمقدرة بـ (B=0.608)، أنه كلما رفعنا في مستويات استراتيجيات التحفيز والتمكين بوحدة واحدة يعقبها زيادة في درجات ترقية الميزة التنافسية لعينة الدراسة بقيمة 0.608 وحدة.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار فيشر لدراسة أثر استراتيجية التحفيز والتمكين على ترقية الميزة التنافسية قد بلغت قيمة (25.657)، أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نتيجة لبلوغ مستوى دلالتها (0,000).

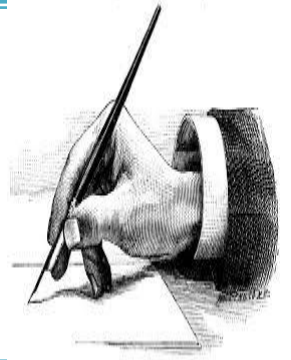
نبت صحة نص الفرضية الرابعة: تساهم استراتيجية التحفيز والتمكين في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نوضح مساهمة استراتيجيات التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة عينة من موظفي المؤسسة " New design wood

"industry"، وبعد توزيع الاستبيان على عينة الدراسة ، تم المعالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت أنه تساهم إستراتيجية التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة من خلال كل من استراتيجية الاختيار والتعيين، و استراتيجية التدريب و استراتيجية الاتصالات الداخلية و التحفيز والتمكين حسب إجابات عينة الدراسة.

الخاتمة



الخاتمة

إن التسويق الداخلي ما هو إلا أحد أوجه التنسيق الحديث في تحقيق الميزة التنافسية وتطويرها استراتيجيا وعمليا والذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المؤسسة تجاه الموظفين، ومسئولياتها أيضا تجاه الموظفين الخارجيين على حد سواء. فمسؤولية المؤسسة تجاه الموظفين هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم وأن تفي بوعودها والتزاماتها تجاههم وبعبارة أدق أن تكون أكثر مصداقية معهم، وأما مسؤولياتها اتجاه الموظفين فهي أن توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل وأن تسعى لأن توفر لهم قدرا من الرضا الوظيفي وتقدير القدرات المبدعة لديهم للوصول إلى أرقى مستويات الأداء، وبلوغ أهدافها كنتيجة لاحتمية التنافس الشديد الذي لا يسع إلا للمؤسسة الناجحة التي تحقق أهدافها بأعلى مستوى قياسا بالمنافسين.

1- نتائج الدراسة:

بعد استعراضنا لجملة المفاهيم النظرية والتطبيقية المتعلقة بموضوع البحث فانه يمكن استنتاج بعض النتائج المرتبطة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية على النحو التالي:

- نجاح تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يعتبر ميزة تنافسية لها، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تعاملت المؤسسة مع العاملين على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي منها.

- تتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة المؤسسة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والحفاظ عليها من خلال التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير المؤسسة وتحقيق سمعة متميزة.

- يعمل التسويق الداخلي على إختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوفير كل الوسائل والإجراءات لهم، بهدف توصيل الخدمة ذات جودة عالية للزبائن وخلق علاقات طيبة معهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة للوصول إليه.

- إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجيات ورغبات الموظفين والعمل على إشباعها وبالتالي المهمة الأساسية للتسويق الداخلي هي المساهمة الفعالة في تعزيز الأنشطة والإجراءات الداخلية والتي تدعم تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

- يعد تطبيق مبادئ التسويق الداخلي في المؤسسات من أهم المبادئ التي تؤدي إلى تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسات، فهي أسلوب فعال تستعمله المؤسسة كوسيلة لتميز خدماته عن منافسيه وتحقيق الميزة التنافسية لا يكون إلا عن طريق تنمية قدرات موظفيها والعمل على العناية بهم بهدف تحسين خدماتهم وتقديمهم بأحسن شكل وبأجود مضمون.

- تتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة المؤسسة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والحفاظ عليها من خلال التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير المؤسسة وتحقيق سمعة متميزة.

- هنالك ثلاثة استراتيجيات خاصة لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات وهي: التميز بالتكلفة، وإستراتيجية التميز وإستراتيجية التركيز، ويؤكد هذا المدخل ضرورة تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج بسعر أقل أو استخدام أساليب تمييز الخدمة المقدمة للعميل، أو التركيز على نسبة محدودة من السوق أو مجموعة من العملاء.

2- الإقتراحات

بعد دراستنا لموضوع البحث ارتأينا تقديم التوصيات التالية:

- تبني ثقافة التسويق الداخلي في مختلف المستويات واعتبار الموظف زبون داخلي والوظائف التي يشغلها منتجات داخلية.

- التركيز على أبعاد التسويق الداخلي وعلى وجه خصوص التدريب، الاتصال الداخلي من طرف المؤسسة

- إيجاد طرق فعالة لتحفيز الموظفين والتي نسعى من خلالها إلى تنمية وتقديم أفكار جديدة، وذلك بهدف خلق قيمة مضافة لتحسين جودة خدماتها والتميز من خلالها.

- الاهتمام بضرورة توفر دعم تنظيمي شامل ومتكامل ليشعر الموظفون بالرضى والطمأنينة ولينعكس على أدائهم بشكل إيجابي.

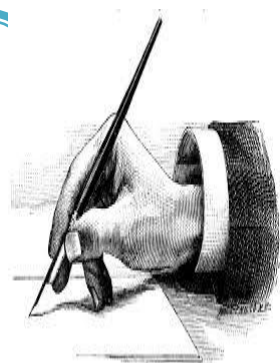
- التوجه نحو الزبون وذلك بتحسين وخلق شيء جديد ومميز في الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات التكنولوجية ضرورة عصرنة البنى التحتية وتوسع استعمال الألياف البصرية واستحداث كوابل دولية جديدة لتقديم أحسن الخدمات.

3- آفاق الدراسة

حاولت هذه الدراسة معالجة موضوع مساهمة إستراتيجية التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية وبحكم إتساع الموضوع وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى أمراً ضرورياً، ومن المجالات التي يمكن الإهتمام بها كدراسات أخرى نقترح أن يتم البحث في:

- التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين.
- التسويق الداخلي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة
- إجراءات التسويق الداخلي وأثرها على جودة الخدمات.
- أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين السلوك الإبتكاري لدى العاملين في المؤسسة.

قائمة المراجع



قائمة المراجع والمصادر

➤ الكتب

1. عمار علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
2. فتيحة بوحروود، إدارة الجودة في منظمات الأعمال (النظرية والتطبيق)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015.
3. نعيم الظاهر، مدخل للإدارة، الطبعة الأولى، عامل الكتب الحديث للنشر والتوزيع والطباعة، أربد، الأردن، 2017.
4. إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. إياد عبد الكريم النسور، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
6. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية، للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
7. تيسير العفيشات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
8. جعفر خانو الزبياري، وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات علمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
9. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
10. زغدار أحمد، المنافسة، التنافسين والبدائل الاستراتيجية، دار جريو للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2011.
11. زيد سلمان، إدارة اختيار الموظفين، الطبعة الثانية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

12. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة أثار الغات، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعارف، ميدان الحجاز، مصر الجديدة، 2007.
13. عثمان فريد رشدي، التدريب المهني، الطبعة الأولى، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
14. عزالدين علي سويسي، نعمة الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجحة التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
15. منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الشلف، الجزائر، 2015.
16. هاشم حمدي، التدريب المهني المفاهيم و الأساليب، الطبعة الأولى، دار الياية للنشر و التوزيع، عمان، 2013.

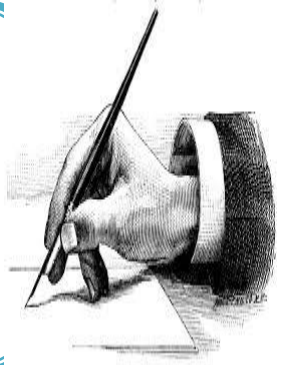
المجالات

1. حجاب موسى وآخرون، دور استراتيجحة التسويق الداخلي في تحقيق جودة أنظمة المعلومات المصرفية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 01، العدد 02.
2. ساحري اليزيد، دور نظام التكلفة على أساس النقاط كمدخل استراتيجي لتحسين الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 19 العدد 01، ديسمبر 2019.
3. فاطمة الزهراء بورنان، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية، دراسات - العدد الاقتصادي -، العدد الثالث، الجزائر، 2017.
4. فريد كورتل، فاطمة حلوز، أثر تطبيق التسويق الداخلي على أداء المصارف التجارية العاملة في الجزائر، مجلة المعارف، العدد 22، جامعة البويرة، الجزائر، جوان 2017.
5. مالك محمد المجالي، أمين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، الأردن، 2016.

➤ أطروحات ومذاكرت التخرج

1. حسان ثابت الخشاب، اثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2005.
2. رحمة معاش، دور معايير الجودة العالمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماستر، كلية علوم التسيير، تخصص تسيير المشاريع، جامعة باتنة1، 2012-2013.

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

موظف (ة) مؤسسة المحترم (ة)

يهدف استكمال الجانب التطبيقي لدراسة موضوع: مساهمة استراتيجيات التسويق الداخلي في ترقية الميزة التنافسية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية لتحضير لشهادة ماستر تم إعداد هذه الاستمارة بهدف جمع البيانات اللازمة. لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على بيانات هذه الاستمارة، ونحيطكم علماً أن البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس:

ذكر - - أنثى

السن:

من 20 إلى 25 سنة -
من 26 سنة إلى 30 سنة
من 31 إلى 35 سنوات
من 36 إلى 40 سنة
أكثر من 40 سنة

الوظيفة

رئيس قسم
رئيس مصلحة
إطار
عون تنفيذ/ عون تحكم

الخبرة المهنية

من سنة إلى 5 سنوات
من 5 إلى 10 سنوات
من 10 إلى 15 سنة
أكثر من 15 سنة

المؤهل العلمي

ثانوي
- ماستر/ مهندس
- ليسانس
- دراسات عليا

الجزء الثاني: محاور الدراسة

✓ أعط درجة موافقتك على العبارات التالية

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المحور الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي |
|-------------------|--------------|-------|-------|---------------|---|
| | | | | | البعد الأول: استراتيجية الاختيار والتعيين |
| | | | | | 1. تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذو كفاءات عالية |
| | | | | | 2. تقوم المؤسسة بوضع كل فرد في منصب يناسب تكوينه |
| | | | | | 3. وضع إجراءات واضحة تضبط عملية اختيار الموظفين |
| | | | | | 4. توفر المؤسسة الاستقرار لموظفيها |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البعد الثاني: استراتيجية التدريب |
| | | | | | 5. تقوم المؤسسة بإعداد برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري |
| | | | | | 6. تحرص المؤسسة على تنمية مهارات العاملين في مجال التعامل مع الزبائن |
| | | | | | 7. تستخدم المؤسسة أساليب تقنية حديثة في ممارسة عملية التدريب |
| | | | | | 8. تقوم المؤسسة بوضع البرامج التدريبية بناءً على الأهداف المسطرة |
| | | | | | 9. تساعد البرامج التدريبية على معالجة وحل مشاكل الزبون |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البعد الثالث: استراتيجية الاتصالات الداخلية |
| | | | | | 10. تستخدم المؤسسة وسائل الاتصال حديثة مع الزبائن |
| | | | | | 11. تحرص المؤسسة على تنظيم لقاءات للعاملين خارج بيئة العمل |
| | | | | | 12. تمتاز التعليمات والإجراءات والسياسات في المؤسسة بالوضوح |
| | | | | | 13. عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة تمتاز بالسهولة |
| | | | | | 14. يساهم الاتصال الداخلي في الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبون |
| | | | | | 15. تحرص الإدارة على نشر المعلومات التسويقية بين مختلف المستويات الوظيفية |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | البعد الرابع: التحفيز والتمكين |
| | | | | | 16. يتميز نظام الحوافز داخل المؤسسة بالعدالة |
| | | | | | 17. يرتبط نظام الحوافز بمستوى الأداء في تحقيق جودة الخدمة |
| | | | | | 18. تقوم بتأدية مهامك دون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة |
| | | | | | 19. تشرك المؤسسة الموظفين في اتخاذ القرار |

| | | | | | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|--|
| | | | | | 20. تفويض الصلاحيات للموظفين للقيام بأعمالهم خاصة الذين على اتصال مباشر مع الزبائن |
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المحور الثاني: الميزة التنافسية |
| | | | | | 31. تقدم المؤسسة منتجات ذات مستوى عالي ومبتكر مقارنة بالمنافسين. |
| | | | | | 32. يساعد الابتكار الممارس داخل المؤسسة في تحسين جودة المنتجات المقدمة. |
| | | | | | 33. تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات للزبائن بشكل سريع ودقيق. |
| | | | | | 34. يقلل الابتكار من الأخطاء التي قد تحدث داخل المؤسسة . |
| | | | | | 35. تعمل المؤسسة على جعل طرق تقديم المنتجات متميزة مقارنة بالمنافسين. |
| | | | | | 36. تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة بالمهارات والخبرات المتطورة. |
| | | | | | 37. توفر المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا الحديثة التي لا تمتلكها مؤسسات الأخرى. |
| | | | | | 38. تتميز المؤسسة بسرعة في تقديم منتجاتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى. |
| | | | | | 39. تتميز المؤسسة بموقعها الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة للزبائن. |
| | | | | | 40. توفر المؤسسة نظام تنبيه يسمح بمعرفة التعليقات السلبية التي تصل عبر موقع المؤسسة أو البريد الإلكتروني |

الملحق رقم (01): نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبيان

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,883 | 20 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,934 | 10 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,901 | 30 |

الملحق رقم (02): نتائج اختبار الاتساق الداخلي

Correlations

| | | XXXXX1 | XXXXX2 | XXXXX3 | XXXXX4 | MMMM1 |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| XXXXX1 | Pearson Correlation | 1 | ,715** | ,681** | ,597** | ,868** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| XXXXX2 | Pearson Correlation | ,715** | 1 | ,840** | ,545** | ,900** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 | ,002 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| XXXXX3 | Pearson Correlation | ,681** | ,840** | 1 | ,347 | ,810** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | | ,061 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| XXXXX4 | Pearson Correlation | ,597** | ,545** | ,347 | 1 | ,793** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,002 | ,061 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| MMMM1 | Pearson Correlation | ,868** | ,900** | ,810** | ,793** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | MMMM1 | MMMMM2 | TTTT |
|--------|---------------------|--------|--------|--------|
| MMMM1 | Pearson Correlation | 1 | ,285 | ,759** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,127 | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| MMMMM2 | Pearson Correlation | ,285 | 1 | ,841** |
| | Sig. (2-tailed) | ,127 | | ,000 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| TTTT | Pearson Correlation | ,759** | ,841** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (03): نتائج توزيع عينة الدراسة

الجنس

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 23 | 76,7 | 76,7 | 76,7 |
| أنثى | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

السن

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنة 25 إلى 20 من | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| سنة 30 إلى 26 من | 5 | 16,7 | 16,7 | 20,0 |
| سنة 35 إلى 31 من | 18 | 60,0 | 60,0 | 80,0 |
| سنة 40 إلى 36 من | 5 | 16,7 | 16,7 | 96,7 |
| سنة 40 من أكثر | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الوظيفة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid قسم رئيس | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| مصلحة رئيس | 3 | 10,0 | 10,0 | 13,3 |
| اطر | 21 | 70,0 | 70,0 | 83,3 |
| تحكم عون / تنفيذ عون | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

المهنية.الخبرة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid سنوات 5 إلى سنة من | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| سنوات 10 إلى 5 من | 19 | 63,3 | 63,3 | 96,7 |
| سنة 15 إلى 10 من | 1 | 3,3 | 3,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

| | | العلمي. المؤهل | | | Cumulative |
|-------|--------------|----------------|---------|---------------|------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent |
| Valid | ثانوي | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | ليسانس | 18 | 60,0 | 60,0 | 63,3 |
| | مهندس /ماستر | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (04): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X1 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| X2 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X3 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| X4 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| XXXXX1 | 30 | 4,0833 | ,22102 |
| X5 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X6 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X7 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| X8 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X9 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| XXXXX2 | 30 | 4,0733 | ,25452 |
| X10 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| X11 | 30 | 3,9667 | ,41384 |
| X12 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X13 | 30 | 4,0333 | ,18257 |
| X14 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| X15 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| XXXXX3 | 30 | 4,0611 | ,24166 |
| X16 | 30 | 4,1667 | ,37905 |
| X17 | 30 | 3,8333 | ,59209 |
| X18 | 30 | 2,2000 | ,71438 |
| X19 | 30 | 3,1667 | 1,01992 |
| X20 | 30 | 3,9667 | ,18257 |
| XXXXX4 | 30 | 3,4667 | ,36135 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|--------------------|----|--------|----------------|
| X21 | 30 | 4,1333 | ,34575 |
| X22 | 30 | 4,1333 | ,34575 |
| X23 | 30 | 4,2333 | ,43018 |
| X24 | 30 | 4,1000 | ,30513 |
| X25 | 30 | 4,1333 | ,34575 |
| X26 | 30 | 4,1667 | ,37905 |
| X27 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X28 | 30 | 4,2000 | ,40684 |
| X29 | 30 | 4,0667 | ,25371 |
| X30 | 30 | 4,0333 | ,31984 |
| MMMMM2 | 30 | 4,1267 | ,27156 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

الملحق رقم (05): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,792 ^a | ,685 | ,653 | ,26432 |

a. Predictors: (Constant), XXXXX1

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,182 | 1 | ,182 | 32,611 | ,000 ^b |
| | Residual | 1,956 | 28 | ,070 | | |
| | Total | 2,139 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXXX1

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 2,661 | ,908 | | 2,931 | ,007 |
| | XXXXX1 | ,759 | ,222 | ,792 | 1,616 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMMM2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,790 ^a | ,538 | ,527 | ,27524 |

a. Predictors: (Constant), XXXXX2

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,018 | 1 | ,018 | 33,231 | ,000 ^b |
| | Residual | 2,121 | 28 | ,076 | | |
| | Total | 2,139 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXXX2

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,733 | ,820 | | 4,556 | ,000 |
| | XXXXX2 | ,697 | ,501 | ,790 | ,481 | ,000 |

a. Dependent Variable: MMMMM2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,788 ^a | ,328 | ,324 | ,27529 |

a. Predictors: (Constant), XXXXX3

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,017 | 1 | ,017 | 31,219 | ,003 ^b |
| | Residual | 2,122 | 28 | ,076 | | |
| | Total | 2,139 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXXX3

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,724 | ,861 | | 4,328 | ,000 |
| | XXXXX3 | ,799 | ,212 | ,788 | ,468 | ,003 |

a. Dependent Variable: MMMMM2

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,410 ^a | ,268 | ,138 | ,25208 |

a. Predictors: (Constant), XXXXX4

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | ,359 | 1 | ,359 | 25,657 | ,024 ^b |
| | Residual | 1,779 | 28 | ,064 | | |
| | Total | 2,139 | 29 | | | |

a. Dependent Variable: MMMMM2

b. Predictors: (Constant), XXXXX4

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | 3,059 | ,451 | | 6,775 | ,000 |
| | XXXXX4 | ,608 | ,130 | ,410 | 2,378 | ,024 |

a. Dependent Variable: MMMMM2

