

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم تجارية  
تخصص: تسويق الخدمات



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم تجارية  
رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي  
إعداد الطالبين:

- محمدي عز الدين  
- سكيمة عبد الله

أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة  
مطاحن الحضنة بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: عجابي عماد
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: حجاب موسى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د: بوبعاية حسان

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
1438

# شكر وعرّفان

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ وعلى آله أجمعين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات الحمد لله ما تم جهد ولا ختم سعي

إلا بفضلله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات إلا بتوفيقه ومعونته

نتوجه بالشكر الخاص والامتنان والتقدير لأستاذنا المشرف

"حجاب موسى"

الذي أشرف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة

حتى إخراج هذه المذكرة بآرك الله فيه وجعلها في ميزان حسناته

وإلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا الطريق للعلم والمعرفة

وخاصة إلى أساتذة وكل عمال قسم العلوم التجارية بجامعة المسيلة

إهداء

إهداء

إلى العائلة الكريمة

إلى كل الأصدقاء والزملاء

إلى كل من دعا لنا في ظهر الغيب

إلى كل أساتذتنا ومعلمينا

نهدي هذا العمل المتواضع

## ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

إعداد الطالبين: سكيمة عبد الله، مجدي عز الدين.

إشراف الأستاذ: حجاب موسى.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان علاقة التسويق الداخلي بأبعاده ( التدريب التحفيز و التمكين ، ثقافة الخدمة و الإتصال الداخلي ) بتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث أن الفكرة الأساسية لها ته الدراسة تشير إلى أن اهتمام المؤسسة بالعاملين والحرص على إرضائهم وتدريبهم بغرض المحافظة عليهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم ووصولاً إلى تحقيق رضاهم سوف يساهم في اكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا لن يتحقق إلا بتطبيق مفهوم وأبعاد التسويق الداخلي مع العاملين.

الكلمات المفتاحية: تنافسية المؤسسة، التسويق الداخلي، الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية.

## Summary of the study

**Title:**The Contribution of Internal Marketing to Achieving the Competitive Advantage of the Economic Enterprise - Case Study of Al Hodna Mills in M'sila.

**Prepared by:**Sekimi abdellah, Mohammadi Azzedinne

**Supervised by:** Dr. HadjabMoussa

This study aims to demonstrate the relationship of internal marketing with its dimensions (training, motivation and empowerment, service culture and internal communication ) to achieve competitive advantage in the organization, as the basic idea of this study indicates that the organization's interest in employees and keenness to satisfy them and train them in order to maintain them and develop their abilities and competencies and reach to Achieving their satisfaction will contribute to gaining a competitive advantage for the organization, and this will only be achieved by applying the concept and dimensions of internal marketing with employees.

**Keywords:** enterprise competitiveness, internal marketing, competitive advantage, economic enterprise.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والميزة التنافسية</b>	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: التسويق الداخلي
07	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
08	المطلب الثاني: خصائص وأهداف التسوق الداخلي
10	المطلب الثالث: مستويات وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي
12	المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي
14	المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.
15	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.
19	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأهدافها
23	المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها
27	المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
31	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
34	المطلب الأول: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة
36	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة
42	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

43	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
43	المطلب الأول: أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية
44	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة
46	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة قياس الدراسة
52	المطلب الرابع: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة
55	المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات محور التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
60	المطلب السادس: عرض وتحليل بيانات محور الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة
63	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
63	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
66	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
69	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
72	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
75	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
79	خلاصة الفصل:
81	الخاتمة
84	قائمة المراجع
88	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مصادر بناء الميزة التنافسية	28
02	مقياس ليكرت الخماسي	44
03	ثبات أداة الدراسة	46
04	صدق الاتساق الداخلي لمحور التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	47
05	صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	50
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	52
07	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	53
08	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	54
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	55
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	60
11	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	64
12	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	65
13	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	67
14	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	68
15	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	70

71	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	16
73	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	17
74	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	18
76	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر تطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	19
77	تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	20

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	دورة حياة الميزة التنافسية	19
02	الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	41

# مقدمة

## مقدمة:

تسعى المؤسسات الإقتصادية باستمرار لمواكبة التطورات والتغيرات في بيئة الأعمال واعتماد أحدث مفاهيم الإدارة لاكتساب مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق وتحقيق أرباحها وأهدافها بمرور الوقت تغيرت مصادر الميزة التنافسية. ويرجع ذلك إلى ظهور مفاهيم الإدارة الحديثة، بما في ذلك التسويق الداخلي، والتي ظهرت في أواخر السبعينيات.

يتم التعبير عن مفهوم التسويق الداخلي، مثل مفهوم التسويق التقليدي، في مبادرات مُعدة مسبقاً ومخططة مصممة لتحفيز جهود الموظفين وتوجيهها وتنسيقها ضد التغيير، ويهدف تحقيق رضا العملاء من خلال عملية تنتج موظفين مشاركين ، و أهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العمال كسوق داخلي أو عميل داخلي ومنتج داخلي، ويؤدي تطبيق التسويق الداخلي على مؤسسة إلى تحويل القوى العاملة في المؤسسة من مجرد تكلفة إلى ميزة تنافسية.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وهذا بطرح الإشكالية التالية:

**"ما أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟"**

وينبثق عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- ما أثر بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- ما أثر بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- ما أثر بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟
- ما أثر بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة؟

وبناءً على الإشكالية السابقة، يمكن صياغة فرضية الدراسة كالتالي:

**" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة "**

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### أهمية الدراسة:

بعد موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات المعاصرة في مجال التسويق، حيث يعتبر إدخال مفهوم التسويق الداخلي إلزامياً للمتعاملين الاقتصاديين الذين يسعون إلى الحصول على رضا العملاء ورضا الموظفين لاكتساب ميزة تنافسية بين مختلف المؤسسات المنافسة الأخرى العاملة في نفس مجال النشاط.

#### أهداف الدراسة:

يمكن إبراز أهم أهداف الدراسة في التالي:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وحيثياته الفكرية.

- فهم كيفية تأثير أبعاد التسويق الداخلي على مستويات الميزة التنافسية.

- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة حالة على مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### أسباب إختيار الموضوع:

- وجود نقص في فهم هذا النوع من التسويق، بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي عند الكثيرين بأنه التسويق المحلي أو الوطني، أي عكس التسويق الخارجي؛

- محاولة معرفة خبايا موضوع التسويق الداخلي، وإبراز مدى أهميته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛

- كون الموضوع من المواضيع الحديثة، والذي أصبح يشهد اهتماما كبيرا من طرف المؤسسات.

#### منهج الدراسة:

أستخـم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الميداني لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وإختبار فرضياتها و صنف الإستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات ومعلومات الدراسة.

### حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: سنة 2022 – 2023 في الفترة الممتدة من 15 ماي إلى غاية 01 جوان.
- الحدود المكانية: تم دراسة هذا الموضوع في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### الدراسات السابقة:

1- دراسة لرائد ضيف الله الشوابكة تحت عنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، وكانت هذه الدراسة تهدف إلى تبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه ايجابي وذلك حسب التحليل الإحصائي للدراسة.

2- دراسة أحمد حواوره وآخرون تحت عنوان "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي" حيث تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر منها: الوظيفة، البرامج التدريبية، وتناولت الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل وطبيعة الإشراف.

وتناولت أيضا ولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر العاملين في الاهتمام والعناية بالعملاء سعى الباحثان إلى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى دراسة العلاقة والأثر بينهما، حيث تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 153 مؤسسة مالية في مدينتي نابس وجنين واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في هذه المؤسسات.

3- دراسة مواهب زرواتي بعنوان: "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تسويق سياحي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، والتعرف على قدرة المؤسسات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات، ابراز أبعاد التسويق بالعلاقات الأكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

4- دراسة هدى شريف بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية برج بوعرييج" مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق بنكي بجامعة محمد

بوضياف بالمسيلة 2019-2020، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، حيث ان الفكرة الأساسية لهذه الدراسة تشير إلى أن اهتمام البنوك بالعاملين والحرص على ارضائهم وتدريبهم بغرض المحافظة عليهم وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم وصولاً إلى تحقيق رضاهم، سوف يساهم في اكتساب ميزة تنافسية للبنك، وهذا لن يتحقق إلا بتطبيق مفهوم وابعاد التسويق الداخلي مع العاملين به.

### هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم موضوع البحث الى فصلين فصل أول جانب نظري وفصل ثاني جانب تطبيقي:

**الفصل الأول:** والمعنون الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي والميزة التنافسية تمت معالجته من خلال مبحثين حيث تطرقنا الى التسويق الداخلي في المبحث الأول أما المبحث الثاني فتطرقنا الى الميزة التنافسية.

**الفصل الثاني:** والذي من خلاله سيتم إسقاط الدراسة النظرية على ميدان الدراسة والممثل في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث تم فيه التطرق الى منهجية الدراسة والتعرف على المجتمع المستهدف والأدوات الإحصائية المستخدمة عرض البيانات وتحليلها إختبار الفرضيات وإثبات صحتها أو نفيها وتفسير النتائج المترتبة عنها.

### صعوبات الدراسة:

- 1- نقص الدراسات والمراجع المتخصصة.
- 2- قلة المراجع العربية الي درست التسويق الداخلي والميزة التنافسية.
- 3- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت التسويق الداخلي والميزة التنافسية.
- 4- صعوبة اختيار مؤسسة تطبق فعلا التسويق الداخلي.
- 5- عدد محدود من الاستثمارات التي سمح توزيعها في المؤسسة محل الدراسة.

# الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي  
والميزة التنافسية

## تمهيد:

لقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية ليشكل بذلك أحد الأساليب والأدوات التي تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات الاقتصادية، حيث أنها قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم.

في المقابل تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتميز بالتعدد والتغيير المستمر الأمر الذي يؤثر على أدائها، فهي تعمل جاهدة إلى معرفة مكوناتها وتحليلها قصد اغتنام الفرص وتجنب التهديدات منها، من أجل اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التحديد الجيد لمصادرها الحقيقية ومحاولة تنميتها وتطويرها بما يناسب هذه التغيرات في حدود إمكانياتها المادية والمالية والبشرية، وضمان مكانة سوقية جيدة بين مختلف المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المبحثين التاليين:

**المبحث الأول: التسويق الداخلي**

**المبحث الثاني: الميزة التنافسية**

## المبحث الأول: التسويق الداخلي

إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها وبين عاملها و توحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة و العاملين ، و بما ان العاملين هم واجهة المؤسسة فالمطلوب منها الاهتمام بهم بقدر الاهتمام بالعملاء.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للتسويق الداخلي وتبيان الفرق بينه وبين تسويق الموارد البشرية وكذا أهمية وبالإضافة إلى إبراز أهم خصائصه.

1- يعرف التسويق الداخلي على أنه مهمة لتوظيف تدريب وتحفيز قدرات العمال الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد فكل العمال داخل المؤسسة يثبتون مبادئ التسويق خاصة المسؤولين والإطارات في هذه المؤسسة.<sup>1</sup>

2- كما عرف (Hojiahdul and al-Dmour) على أنه اعتبار الموظفين كعملاء داخليين يتلقون الخدمة من عمال آخرين في الإدارات في نفس المؤسسة.

3- أما تعريف (Bullantyne) فإنه حل إشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الداخلي.

4- أما Berty فقد عرفه على أنه تطبيق فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة لتغيير لتحسين أداء التسويق الداخلي.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، التسويق الداخلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص284.

5- كما يعرف أيضا على أنه أي شكل من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالانشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى تغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية.<sup>1</sup>

وعليه من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي هو تطبيق أساليب التسويق على السوق الداخلي للعاملين وذلك باتباع سياسات وبرامج موجهة إلى العاملين كزبائن داخليين بهدف استقطابهم والمحافظة على أفضلهم وتدريبهم وحثهم على أداء وظائف على أفضل وجه ممكن وتحفيزهم على تنفيذ استراتيجياتها بالاتصال الفعال فيما بينهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص وأهداف التسوق الداخلي

#### الفرع الأول: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

التسويق الداخلي عملية اجتماعية، فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء و الصداقة، و هذا ما يتحقق من خلال التسويق.

التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من

خلال:

<sup>1</sup> الطائي حميد عبد الني قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001، ص152.

<sup>2</sup> منى لعواج، التسويق بالعلاقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص3.

التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين. . التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

عادةً ما يجذب التسويق الداخلي أفضل الموظفين ويحتفظ بهم، ويوظف المزيد من الفهم والمعرفة والموظفين المهتمين في خدمة العملاء لتشجيعهم على تطبيق فلسفتهم والعمل بكفاءة وفعالية، و يهدف إلى تدريب الموظفين. و بشكل عام يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق ما يلي:<sup>2</sup>

يحفز الموظفين على أداء وظائفهم بفعالية ويشجعهم على تغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه العملاء، وخاصة أولئك الذين هم على اتصال مباشر بهم. ؛

يساعد في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على خدمة العملاء وجودة الخدمة، مما يؤدي إلى معايير جودة أقل في تقديم الخدمة.

بالإضافة إلى:

تجميع المعلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بالعملاء؛

إيجاد القبول لمفهوم التوجه نحو العملاء؛

تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء؛

تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.

<sup>1</sup> ابن علي إحسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، العدد 02/36، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018، ص40.

<sup>2</sup> سوزة محمد قادر ودليمان أحمد عزيز بهناز رؤوف محمود، التسويق الداخلي واثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية، المجلد 8، العدد 1، جامعة السليمانية، العراق، 2018، ص288.

## المطلب الثالث: مستويات وإجراءات تنفيذ التسويق الداخلي

### الفرع الأول: مستويات التسويق الداخلي<sup>1</sup>

يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة للتوافق وتجاوز توقعات الزبون وبحيث يمكن تحقيقه في كل من مستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي.

**المستوى الاستراتيجي:** ويتمثل في إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

**المستوى التكتيكي:** ويتمثل في بيع الخدمات والخدمات الداعمة وتوزيع الجهود التسويقية للموظفين ويعمل التسويق الداخلي على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح ذات مهارات ومعارف وإتجاهات متطور تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها للزبائن بحيث تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

### الفرع الثاني: إجراءات تنفيذ التسويق الداخلي

**تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين و المستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم، فكل شخص مشارك و يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام و الأنشطة و المسؤوليات وإن التركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع اعطاء أهمية كذلك الخطوط الاتصال الرسمية و غير الرسمية و السلطة.

<sup>1</sup> واطي ابراهيم عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني قدم هذا البحث استعمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني، الجامعة الإسلامية غزة، 2003، ص11.

**بحوث السوق:** و تتمثل في جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المنظمة من أجل تحديد الفرص الداخلية و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات مناسبة.

إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل إن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم.

**تجزئة السوق:** يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه أيضا من غير معقول اعتبار كل الأفراد و الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، و من هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق و الاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات و الحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

**التطبيق التسويقي:** وتشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي ان الاتصال الداخلي الجيد و فرق العمل و تفويض العاملين هي من بعض أهدافه فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى تدريب و التحريب وإسنادها إلى الأفراد و فرقى الإدارية. إن برامج التدريب على العناية بالعملاء و تدريب الموظفين و تطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.<sup>1</sup>

**الاتصال التسويقي:** هذه الخطوة تضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة و الحديثة الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

<sup>1</sup> فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسين، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون المجلد الثالث عشر، العدد الأول، مجلة كربلاء العلمية، العراق، 2015، من 323.

**التوجه السوقي:** إن الهدف الكلي أن يكن في البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المنظمة و السلوك الذي يعكس أهداف المنظمة وإن أهدافها التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

تعد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، والتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنية على أسس علمية و موضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة فيالمنظمات والعاملين فيها . ويشمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:<sup>1</sup>

**1. التدريب:** يعد التدريب ركنا أساسيا في أية منظمة لأنه مطلب ضروري لتطوير وتنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة ، و يمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات بغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعارف والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين على حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة.

**2. التحفيز:** تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، فأغلب المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أم معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل، من هنا فان أنظمة تحفيز ومكافاة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء

<sup>1</sup> سنوسي روميسة، دور التسويق في تعزيز الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2018-2019، ص 08.

العاملين للمنظمة والبقاء فيها ، و يمكن تعريف التحفيز على أنه: "مجموعة القوى الخارجية التي تأثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني للعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها.

**3. التمكين:** تمكين الموظفين يعني مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، ويعني أنهم يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشاكل الخاصة بالعمل من أجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه.

ان تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل: مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات والتخطيط والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح غيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة.<sup>1</sup>

**4. ثقافة الخدمة:** يقصد بها كل التقاليد و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة و تؤثر في العاملين الداخليين ، فللمنظمات ثقافة و أجواء داخلية تؤثر في العاملين و تشكل شخصياتهم و قيمهم و اتجاهاتهم<sup>2</sup> .

**5. الاتصال الداخلي:** إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم البعض، بين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين. ووسائل الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن أن تستخدم المنظمة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه.

<sup>1</sup>سنوسي رميسة، المرجع السابق، ص 09.

<sup>2</sup>درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم ، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، مجلة تنمية الرافيدين جامعة الموصل ، المجلد 85(29) ، 2007 ، ص 52 .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة.

في الوقت الحاضر، ننتج منتجات عالية الجودة، ونعمل على تحسين الابتكار والجودة من أجل الحصول على مزايا تنافسية وإنشاءها وقيمة عالية بين المؤسسات الصناعية المحلية والأجنبية، وإرضاء العملاء وقبولهم. واتضح أن هناك العديد من الشركات الصناعية التي تعمل على زيادة الأرباح في السوق العالمي سواء في نفس القطاع أو في القطاعات الأخرى.

تعتبر المنافسة من أهم عوامل تقدم المؤسسات الصناعية وازدهارها ودخولها إلى السوق العالمية من خلال معرفة الاستراتيجيات التنافسية المناسبة واتباع الإجراءات لتحقيق الأهداف المرجوة.

تُعرف الميزة التنافسية في الاقتصاد أكثر منها في علم الاجتماع، باستثناء أن لها منظورًا اجتماعيًا حول شيء مشابه للاقتصاد، لأنها عملية اجتماعية تشارك فيها المنافسة. في هذا الفصل، سوف نتعلم المزيد عن الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية.

### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية عاملاً استراتيجياً يوفر للمؤسسة فرصة كبيرة لتحقيق إيرادات متكررة على منافسيها، وبالتالي تلعب دوراً مهماً في كل من اقتصاديات الإدارة والأعمال.

هذا المفهوم يعتمد على نقطة مهمة، من المحددات الرئيسية لنجاح الشركة وضعها التنافسي في الصناعة التي تعمل فيها، وفيما يلي أهم تعريفات الميزة التنافسية.

**التعريف الأول:** يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد الغنية و المادية و المالية و التنظيمية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و المعرفة، وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم و تطبيق إستراتيجياتها التنافسية.

**التعريف الثاني:** تعتبر مجالاً تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التمديدات، و هي تتبع من قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المادية و البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكاليف، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار أو التطوير المستمر أو التميز في التفكير الإداري أو وفرة الموارد المالية أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة<sup>1</sup>.

**التعريف الثالث:** يعرف مايكل بورتر الميزة التنافسية على " أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص15.  
<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص89.

**التعريف الرابع:** يعرف **LatuvelleFoyette** الميزة التنافسية أنها " هي مدى استطاعة المؤسسة أو قدرتها على عرض منتجاتها في السوق بنفس الشروط التي يعرضها المنافسون على الأقل".

و يختلف مفهوم الميزة التنافسية حسب مجمل الحديث سواء كان مؤسسة أو قطاع أو دولة في ما يلي:

- التنافس على صعيد المؤسسة: و هي قدرتها على تزويد المستهلك بمنتجاتها أو خدمات بأكثر كفاءة و فعالية من منافسيها في السوق، و من خلال هذا المفهوم يتضح لنا تأثيرها و أهمية الفعالية في أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين لتحقيق التميز و الزيادة؛
- التنافس على صعيد قطاع النشاط: تعني قدرة المؤسسة في قطاع ما في الدولة على تحقيق النجاح المستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية؛
- التنافسية على صعيد الدولة: هي قدرة البلد على تحقيق معدل مرتفع و مستمر في مستوى دخل أفرادها.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق يمكن تحديد تعريف الميزة التنافسية كما يلي:

هي قدرة المؤسسة على الوصول إلى المستهلك و تلبية رغباته بتقديم سلع و خدمات ذات أكثر كفاءة وفعالية مقارنة مع المنافسين سواء كانوا محليين أو دوليين و هذا بإتباع إستراتيجيات معينة.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن الإدريسي، المرجع السابق، ص16.

## الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

خصائص الميزة التنافسية تخلق للمنظمات مزايا تنافسية تجعلها خصائص فريدة، إذ هناك جوانب تختلف فيها عن المؤسسات المنافسة لها، فكل مؤسسة تحاول التميز في سوق المنافسة من خلال اتباعها استراتيجية من أجل التنافس، ومن أهم خصائص الميزة التنافسية هي:<sup>1</sup>

- **الاستمرارية:** حتى تحافظ المؤسسة على تميزها يجب عليها الابتكار والتطوير بشكل مستمر ومتواصل إذ أصبح مصدرا متجددا للميزة، التنافسية ولهذا يجب عليها الاهتمام بالموارد البشرية ذات القدرات الذهنية القادرة على الابتكار والابداع.

- **دورة حياة الميزة التنافسية:** تبدأ بمرحلة التقديم، والتي تكون فيها في نمو مستمر وبالتالي يكون حجمها في التوسع، ثم تليها مرحلة التنبؤ، وهنا تبدأ المؤسسات المنافسة في تبني هذه الميزة التنافسية عندها يتوقف حجم الميزة التنافسية عن النمو، ثم بعدها انتشارها بين المنافسين نتيجة التقليد يبدأ حجمها في التدهور المستمر وتفقد خلالها صفتها كميزة إذ تكون عند جميع المنافسين، ومن هنا يجب على المؤسسة التفكير في إيجاد ميزة تنافسية أخرى تمكنها من المنافس.

- **القابلية للتغيير:** يمكن للمؤسسة تغيير ميزتها التنافسية وذلك من خلال تغيير المصادر والموارد التي تعتمد عليها في تشكيل وتدعيم هذه الميزة، فتأتي ضرورة تغير الميزة التنافسية نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية كتغيير الاستراتيجيات أو الأنشطة أو طبيعة الموارد.

- **القابلية للتنمية والتطوير:** تقوم المؤسسات بتنمية وتطوير مزاياها التنافسية بالتماشي مع التطورات والتغيرات الخارجية، وذلك من خلال إيجاد سبل وطرق جديدة لمواجهة المنافسة تعتمد أساسا على الابتكار والإبداع. ه تتحدد من وجهة نظر العميل بما أن أنشطة وخدمات المؤسسات موجهة أساسا لخدمة العملاء، فإن قيمتها وجودة أدائها تتحدد من خلال القيمة المدركة للعميل،

<sup>1</sup> فريال سيفون وعتيقة حرارية، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم المنظمات والمناجنت، العدد 06، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015، ص 99.

وذلك أن الحكم على المؤسسة يرجع للعميل الذي يتطلب إرضاءه وكسب ولائه، وبذلك يتم تحديد مدى تميز المؤسسة من وجهة نظر العميل.

-تميز بالمرونة: وهذا من أجل إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارة المؤسسة من جهة أخرى.

- يتم بنائها وتبنيها على أساس الاختلاف وليس على التشابه.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية على المؤسسة في:<sup>2</sup>

1-كسب ولاء الزبون: إن المنافسة من خلال الميزة التنافسية تمكن المؤسسة من كسب ولاء الزبون، حيث أن التركيز على خدمة الزبائن بالجوانب التي تتفوق وتتميز فيها على غيرها من المؤسسات، يؤدي إلى تحسين صورتها من وجهة نظر الزبائن، ويزيد من ثقتهم بها وبالتالي ولاء أكثر.

2-تسهيل تلبية حاجات الزبون: تسهل الميزة التنافسية خدمة وتلبية حاجات الزبائن بسهولة، حيث تتفرع المؤسسة لخدمة زبائنها من جوانب محددة، والتي تمتاز بتفوق وفعالية في أداء أنشطتها وتركيزها على هذه الجوانب يزيد في خبرتها ودرايتها بحاجياتهم.

3-رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغيير في حاجات ورغبات الزبائن: بل زيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكاملة التي لم يتعرف عليها الزبائن أنفسهم بعد، وابتكار وسائل تلبيةها.

<sup>1</sup> فريال سيفون وعتيقة حرارية، المرجع السابق، ص 100.

<sup>2</sup> شعبان بعبيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسويق، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015، ص 146 147.

4-رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافسيها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعالية استخدام الموارد.

5-تعزيز ودعم علاقة المؤسسة بزبائننا: تفوق المؤسسة في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع الزبائن.

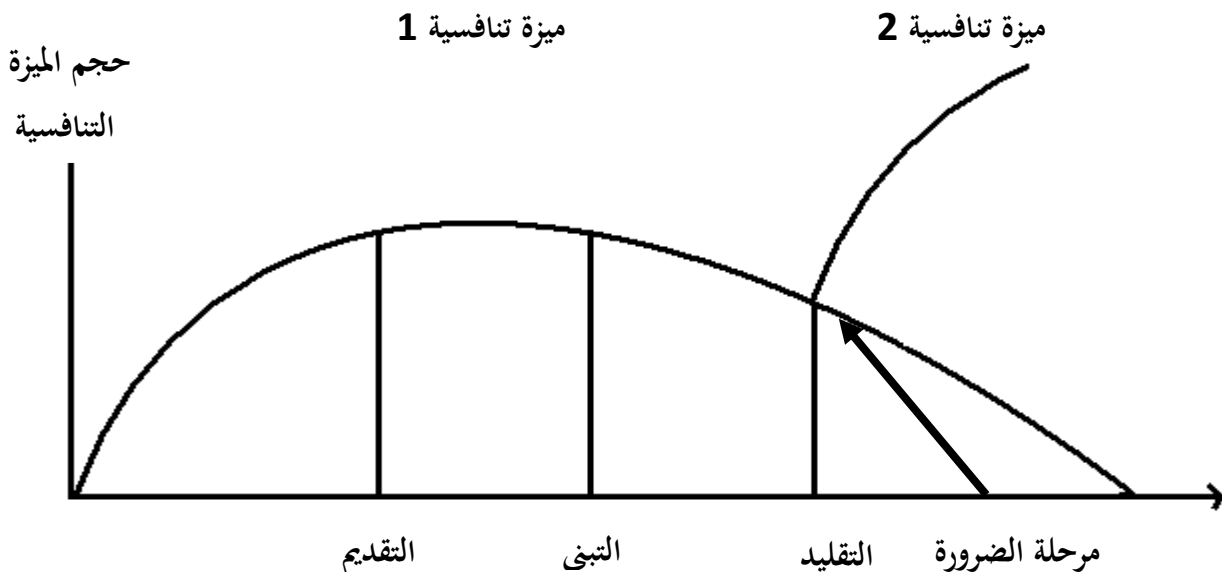
### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية وأهدافها

#### الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

##### أولاً: حجم الميزة التنافسية

تتحقق الاستمرارية التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج) في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل 01: دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الميزة التنافسية تمر بأربع مراحل هي:

- **مرحلة التقديم:** من خلال الشكل يتبين لنا بأنها المرحلة الأطول مقارنة بالمرحلة الأخرى و هذا لكونها تحتاج إلى الكثير من الإمكانيات المادية، المالية، البشرية و جهود ضخمة و ذلك كون الميزة التنافسية تقدم لأول مرة في الصناعة و كذلك جديدة على المستهلكين، لكن مع مرور الوقت يبدأ حجم الميزة التنافسية في الارتفاع نتيجة الإقبال المتزايد للمستهلكين و هذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة التنافسية، يأخذ شكل دالة متزايدة كذلك يطلق على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

- **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة تعرف الميزة التنافسية بداية التركيز عليها كونها بدأت تشهد استقرار نسبي من حيث الانتشار، إذ أنه من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن حجم الميزة التنافسية يبلغ أقصاه في هذه المرحلة بسبب حجم الميزة التنافسية العالي يبدأ المنافسون في القطاع بالتحرك بغية معرفة مصدر أو مصادر الميزة التي امتلكتها الدولة.

- **مرحلة التقليد:** يتضح لنا من خلال الشكل بأن حجم الميزة التنافسية يبدأ في التراجع و هذا بسبب تقليد المنافسين للميزة التي حصلت عليها المؤسسة و محاولة التفوق عليها.

- **مرحلة الضرورة:** في هذه المرحلة يتواصل تراجع الميزة التنافسية و ذلك كون المنافسين أصبحوا يملكون نفس الميزة أو ميزة أحسن منها، و بالتالي أصبح من الضروري في هذه المرحلة على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها أو تقديم الإبداع.

### ثانيا: نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فاتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق وفرة في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة و من أمثلة تلك الاستفادة من استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمات قطاعات سوقية، و

في مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات ( وفرات) الحجم و يظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة.

و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، و ذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة أو بمنتج ( سلعة أو خدمة) متميز.

و يمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية و نوردها فيما يلي<sup>1</sup>:

- نطاق القطاع السوقي: و يقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة و العملاء الذين تقوم بخدمتهم، و هنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع لجزء معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- القطاع الرأسي: و يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت داخلية أو خارجية و ذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة. فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير التوريد في حالة التكامل الرأسي، أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي.

- النطاق الجغرافي: و يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو الدول التي تنشط بها المؤسسة و بالتالي تتنافس فيها، و يسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية و ذلك من خلال مشاركتها في تقييم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد\*. و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي

<sup>1</sup> معزة سهيلة وآخرون، الميزة التنافسية وقياسها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعرييج، برج بوعرييج، 2006، ص 23.

تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان من العالم.

- **نطاق الصناعة:** و هو يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط و علاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة فقد يؤدي استخدام نفس الأنشطة للإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة التي تنشط فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية.

### الفرع الثاني: أهداف الميزة التنافسية

وضعت عدة أهداف الميزة التنافسية من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- أن تكون بدرجة من الكبر بحيث تمكن المنظمة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في السوق أو قطاع معين من السوق.

- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا بالمعني عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنظمات المنافسة.

- أن يكون أثرها ملموسا و ملحوظا، و بشكل خاص هناك مجموعة من الشروط للميزة التنافسية:

**الندرة:** يجب أن تكون الموارد نادرة بحيث تستطيع مؤسسات قليلة فقط الحصول عليها أو مؤسسا واحد فقط بالإضافة إلى الندرة لا يقصد بها محدود أو نادر الموارد بل عملية تحويلها على غير ممكنة للجميع.

<sup>1</sup> العايب سامية، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2013/2010، ص3839.

**الديمومة:** إن الكفاءات هي الأكثر ديمومة والموارد الحالية يمكن أن تستبدل بموارد مستقبلية جديدة مما يخدم ويساعد في تمديد مدة حياة الكفاءة.

**عدم القدرة عن التقليد:** يشترط عدم أو صعوبة التقليد تلجأ الكثير من المؤسسات إذا ما قامت بتحقيق ميزة تنافسية عن طريق إمتلاك براءة إختراع أن تسجل هذه الأخيرة لدى الجهات المختصة، وهو ما يدعى بحقوق الملكية الفكرية الصناعية.

**عدم الإحلال:** أي عدم وجود مورد مماثل يحل محلها و لأن الموارد البشرية تحت هذا العنصر تأتي من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل لأن الميزة التنافسية الناتجة عن الموارد البشرية لا يمكن إستمرارها حالة إبدالها بمورد بشري.

- القيمة لابد أن تكون للكفاءات أو الموارد قيمة بالنسبة للمؤسسات لأنها تسمح بإنشاء فرصة رابحة في العقد لأنها تساهم في خلق القيمة الخاصة بالمنتج النهائي.

### المطلب الثالث: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها

#### الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

تختلف الكتابات حول الميزة التنافسية، فيرى **KolfTeros** بأن هناك خمس أنواع للميزة التنافسية و تحدها في<sup>1</sup>: السعر، الجودة، القيمة لدى الزبائن، ضمان التسليم، الإبداع.

أما أغلب الكتابات في إدارة الأعمال فإنها تصنف أنواع الميزة التنافسية إلى نوعين رئيسيين هما: ميزة التكلفة الأقل و ميزة تمييز الإنتاج.

<sup>1</sup> Nabil Marzoughi Media Bahri, 'l'intelligent ou supply, chain mangement: l'impact par les entreprises tunisiennes et sur la fonction sur lagistique, sourcetunisie, 2.3 juin 2005.

### أولاً: ميزة التكلفة الأقل

و تعني قدرة المؤسسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، إن الحصول على نفس التكلفة الأقل ليس ممكناً في كل الظروف، و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط الواجب توفيرها لتطبيق ميزة التكلفة الأقل و نردها فيما يلي<sup>1</sup>:

- وجود طلب مرن على السلعة، حيث يؤدي التخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلع.
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين.
- محدودية تكاليف التبديل لمنتج مؤسسة ما بمنتج مؤسسة أخرى أو عدم وجودها بالمرّة للمشتريين.

### ثانياً: ميزة التميز

نعني بها قدرة المؤسسة على تقديم منتج مختلف عن المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر المستهلك. إن القيمة المضافة للمنتج يجب أن تؤثر على قرار المستهلك بشراء السلعة و يحقق الرضا عنها.

ويعتبر الحصول على ميزة التميز ليس ممكناً في كل الظروف، و بالتالي ضرورة توفر مجموعة من الشروط لتطبيقها و نردها فيما يلي:

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 116.

- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلاف في المنتج (سلعة أو خدمة) و بدرجة تميزه عن غيره من المنتجات؛

- تعدد استخدامات المنتج و توافقها مع حاجات المستهلك؛

- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التميز؛

- الحصول على ميزة التميز: للحصول على ميزة التميز فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة

من العوامل تدعى بعوامل التميز و هي كمايلي<sup>1</sup> :

\* **الإجراءات التقديرية:** يمكن أن تعتبر الإجراءات التقديرية عاملا رئيسيا على تمييز

المنتجات، و تتمثل هذه الإجراءات في اختبار الأنشطة التي يجب أن تعتمد عليها و كذلك الكيفية التي تمارس بها و قد يكون تميز المنتج في عدة أشكال منها: خصائص و كفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة و جودة وسائل الإنتاج، .. الخ.

\* **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه

الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

• **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها و ذلك

من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

• **الروابط بين الموردين:** يمكن أن تتفرد المؤسسة بالمنتج المتميز نتيجة الروابط الموجودة

خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة بين المؤسسة و قنوات التوزيع، و من أمثلة هذه الروابط تكوين الموزعين و تمويل استثمارات في قنوات التوزيع و الأنشطة التكميلية.

\* **الرزنامة:** و المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التميز نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه

المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع ما تكون لها هذه الميزة.

<sup>1</sup>Abdelhahlamiri, forces et faiblesses du system de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne, institut international de management, atelier national sur la G.R.H ,22/23031995,P4.

## الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما<sup>1</sup> :

### - البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك: شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات و فشلت في تحديد و إدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها 90 بليون دولار، واضطرارها إلى إعادة النظر في إستراتيجياتها و سياساتها و هياكلها التنظيمية.

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إن أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، و على الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب دورا كبيرا في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة الإضافية إلى السعر و الجودة، مدى الإقناع بالمنتج، أو الخدمة و مدى الاعتماد عليه، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم المفهوم لدى العامل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم و تطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توفير الكفاءات التي تمكن من الوفاء بتلك الاحتياجات.

<sup>1</sup>مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص 13.

- البعد الثاني: قدرة المؤسسة على تحقيق التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المتنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للتوصل إلى التميز، من أهمها الموارد البشرية و المالية و الإمكانات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر أرخص من الآخرين و فيما يتعلق بالموارد المالية، و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المؤسسات الأخرى، و تتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمؤسسة الميزة التنافسية، فالعديد من المؤسسات يعود نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية.

أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها و الأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، و تختلف الإمكانات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المؤسسة و من الصعب - إن لم يكن من النادر - على الآخرين تقليدها.

**المطلب الرابع: مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها**

**الفرع الأول: مصادر الميزة التنافسية**

قد تتعلق المصادر المستخدمة لبناء ميزة تنافسية بالعمليات والسياسات التنظيمية من ناحية والاستجابات المستقبلية للقوى المتغيرة التي تشكل المشهد التنافسي من ناحية أخرى، ويتم تحديد

المصادر التي يجب على إدارة المؤسسة مراعاتها لبناء ميزة تنافسية وفقاً لنوع الميزة الموضحة في الجدول أدناه:<sup>1</sup>

**جدول رقم (01): مصادر بناء الميزة التنافسية**

<p>. ولاء الزبائن للعلامات التجارية.                  . ارتفاع كلفة التحول عند الزبون.                  . العلاقات بعيدة الأمد مع شركاء سلسلة التوريد.                  . اتفاقيات التحالفات الاستراتيجية.                  . التنسيق والتكامل مع شركاء سلسلة التوريد وكثافة قوة المساومة.</p>	<p><b>1. ميزات العلاقات</b></p>
<p>. تسجيل براءة الاختراع والعلامات التجارية.                  . قيود العقود ومنافعها.                  . ميزات ضريبية.                  . مناطق التجارة الحرة القانونية التكوين.                  . محددات التجارة العالمية.                  . تحجيم دور الحكومة.</p>	<p><b>2. ميزات قانونية</b></p>
<p>. وفرة الموارد المالية.                  . مصانع ومعدات حديثة.                  . فاعلية نظم الاستخبارات عن الزبائن والمنافسين.                  . الثقافة، والتصور والأهداف المشتركة.                  . قوة السمعة التنفيذية.</p>	<p><b>3. ميزات تنظيمية</b></p>
<p>. إدارة المواهب بتفوق.                  . قوة الثقافة التنظيمية.                  . استثمارها بالعمل.                  . التزام العاملين.                  . تدريب العاملين.</p>	<p><b>4. ميزات الموارد البشرية</b></p>

<sup>1</sup>محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 158159.

<ul style="list-style-type: none"> <li>. حقوق الملكية والاسم والعلامة التجارية.</li> <li>. منتجات راقية.</li> <li>. التفوق بالتنوع أو الخصائص.</li> <li>. الضمانات والترخيص.</li> <li>. البحث والتطوير.</li> <li>. التفوق بتصوير المنتج.</li> </ul>	<p><b>5. ميزات المنتج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. كلفة إنتاج منخفضة.</li> <li>. وفورات اقتصادية، حجوم الإنتاج.</li> <li>. ضخامة حجم عملية الشراء.</li> <li>. انخفاض كلفة التوزيع.</li> <li>. قوة مساومة مع البائعين.</li> </ul>	<p><b>6. ميزات التسعير</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. تصوير المنظمة.</li> <li>. موازنة ضخمة للترويج.</li> <li>. تفوق قوى البيع.</li> <li>. الإبداع.</li> <li>. كثافة الخبرة التسويقية.</li> </ul>	<p><b>7. ميزات الترويج</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. كفاءة نظام التوزيع.</li> <li>. رقابة الخزين الفوري.</li> <li>. كثافة تكامل سلسلة التوريد.</li> <li>. ملائمة المواقع.</li> <li>. قوة الاستعداد للتجارة الإلكترونية.</li> </ul>	<p><b>8. ميزة التوزيع</b></p>

المصدر: محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص 159-158.

### الفرع الثاني: معايير الحكم على جودتها

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف وهي:<sup>1</sup>

أ- مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، المرجع السابق، ص 99-100.

**مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة:** مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل الشركات المنافسة.

**مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة:** مثل تكنولوجيا العملية، تمييز المنتج (التمييز والتفرد من تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة) السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتصف هذه المزايا بعدد من الخصائص أهمها:

- يتطلب تحقيقها ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، العلاقات الوثيقة والوطيدة مع كبار العملاء.

- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، والتعلم المتخصص ن والبحث والتطوير والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

**ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها الشركة:** في حالة اعتماد الشركة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

**ج- درجة التحسين والتجديد والتطوير المستمر في الميزة:** يجب أن تتحرك الشركات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وقبل قيام الشركات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام الشركات بتغيير المزايا القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تداوله في هذا الفصل يمكن القول أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد اكتشاف المؤسسة لطرق أكثر فعالية وكفاءة لخدمة زبائنها عن تلك التي يمتلكها المنافسون حيث تبني المؤسسة ميزتها التنافسية على عنصرين ممثلين في عنصر التكلفة الأقل، وعنصر تميز الخدمة. وحتى يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها من منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات التي تمتلكها.

# الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

**تمهيد:**

بعد عرض الإطار النظري والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة نظريا، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة ميدانيا والإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة، خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية حول مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة آراء عينة من العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وأعتمد الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات والمعلومات من المؤسسة محل الدراسة، كما تم الاستعانة بالمقابلة بغية شرح بعض عبارات الخاصة بالاستبانة وتوضيحها للحصول على إجابات صحيحة، وزعت استمارات الاستبيان على عينة الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآراء عينة الدراسة عن طريق البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS.V27.

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم هذا الفصل الميداني إلى ثلاث مباحث أساسية:

**المبحث الأول: تقديم بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

**المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة**

**المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: بطاقة فنية حول مطاحن الحضنة بالمسيلة

#### 1.نشأة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

تقع مطاحن الحضنة على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين برج بوعرييج و المسيلة، بدأ بناؤها سنة 1980 حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

و قد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة و هذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755 م<sup>2</sup> منها 12555 م<sup>2</sup> مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة" في 01-10-1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07-09-1997، تحولت إلى شركة تابعة شركة مساهمة بتاريخ 01-10-1997 مبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01-10-1997 تم رفعه في 30-04-1998 إلى 479.000.000 دج و في 2009 بلغ 1.449.460.000 دج، و تنقسم الوحدة إلى قسمين قسم قديم و قسم جديد هما

#### القسم الأول:

يتكون من مسمدة و مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "Buhler" بيلر و تاريخ بداية استغلالها سنة 1981 و تبلغ طاقتها الإنتاجية 2000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.450.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

## القسم الثاني:

يتكون من مسمدة جديدة و قد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfetto" قولفيطو و تاريخ بداية استغلالها سنة 1993 و تبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة يوميا بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

## 2. قدرات الشركة:

### البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- أ. قدرة الطحن 5.500 قنطار/ يوميا من القمح الصلب و 1.500 من القمح اللين.
- ب. قدرة الإنتاج 3.630 قنطار/يويميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)، و 1.080 قنطار/يويميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 72% نسبة الاستخلاص).
- ج. طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة و الحمولة المقيدة 330 طن.
- د. أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالاتي: السميد 1999.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2009 = 1.256.752.274.58 دج.

## 3. وظائف الشركة:

الوظيفة الإدارية: و هي وظيفة غير منتجة و لكنها ضرورية و لها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات، التوجيه...الخ).
- ضمان التسيير المالي و المحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم...الخ).

- ضمان النشاط المصالح التقنية و الإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج، تسيير الملفات التقنية...الخ).

### الوظيفة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية:

- تسجيل طلبات الزبائن و تحقيقها.
- بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد و الفرينة و المنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة و الكسكسي...الخ.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة و خصائصها و الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات و هذا أهم ما جاء فيه:

1.رئيس المدير العام: مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.
  - يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
  - التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع.
  - يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
  - يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمؤسسة.
- و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي "الهيكلي" للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

### أولاً: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة:

1.الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع

المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2.مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير

قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3.المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4.المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف

تصدرها المؤسسة و ذلك لتقادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5.مكتب مساعد الأمن و الوقاية: و مهمته حماية الشركة داخليا و كذا الوقاية خاصة من

ناحية الحرائق، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار.

### ثانياً: قسم الاشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات

و ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

#### 1.مديرية الاستغلال:

و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

أ. مصلحة التموين: و من مهامها ما يلي:

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.
- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

ب. مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مرورا بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة عمليا و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

• مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

• مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.
- فرع الطحن و الإنتاج.
- فرع الشحن و التوظيف.
- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعا للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

ج. مصلحة الصيانة: و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24/سا/24سا و تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الالكتروميكانيك و الكهرباء: و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة و الشاحنات.

د. مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو

تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية، و تتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.
- فرع تسيير مخزونات الأكياس.
- فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات.

### 2.مديرية التسويق:

و هي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة، بوسعاد، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

### 3.مديرية الإدارة والمالية:

وتتقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

1.مصلحة المحاسبة و المالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع

المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية و الصندوق.
- فرع المحاسبة العامة.
- فرع محاسبة المبيعات.
- فرع المحاسبات.

## 2. مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تنفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

## 3. مصلحة الوسائل العامة:

و من مهامها:

متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

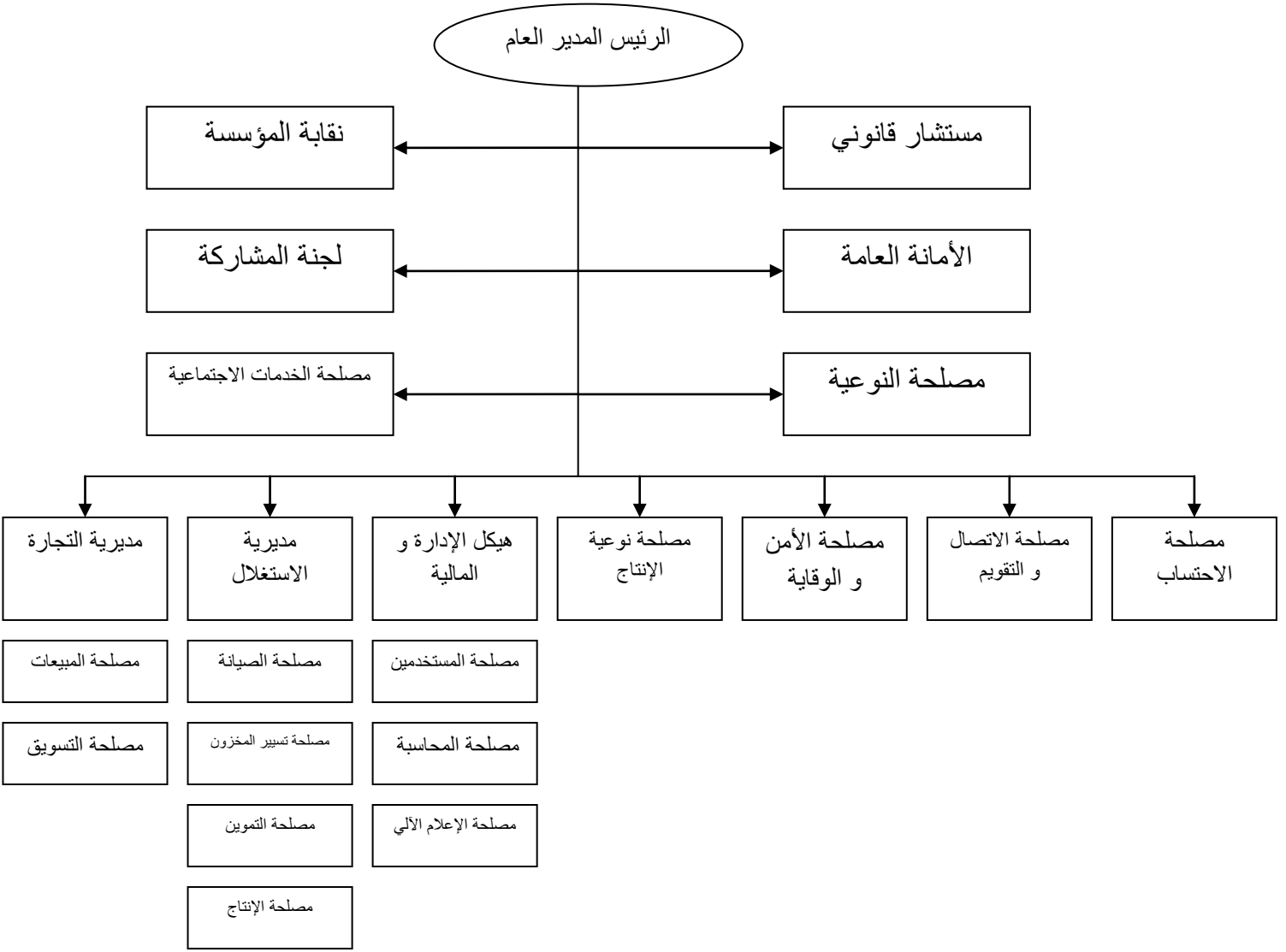
المتابعة الميدانية للاستثمارات.

## مكتب الإعلام الآلي:

و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

و الشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة



### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية و شديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف و آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة.
- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطنية.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع و الاتصال...
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

خصص هذا المبحث لعرض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، بالإضافة إلى عرض وتحليل بيانات محاور أداة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك.

### المطلب الأول: أداة جمع بيانات الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية لتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان بالرجوع إلى الدراسات السابقة النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة، وللحصول على استبيان أكثر رصانة ودلالة علمية، تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط صدقه الظاهري من حيث وضوح العبارات وصياغتها بالشكل الملائم من حيث المعنى وضبط العبارات لتكون دقيقة وواضحة الهدف ويمكن الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن، ومعرفة الطرق والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل موضوع الدراسة وهل بإمكان محاور الاستبيان الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وماهي الطرق الإحصائية المناسبة للإجابة على فرضيات الدراسة، وبناءً على التعديلات والملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على أداة الدراسة النهائية(الملحق 01)، والتي تضمنت قسمين أساسيين هما:

\*القسم الأول: خصص لعرض البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

\*القسم الثاني: تضمن محورين أساسيين:

- المحور الأول: التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة(20عبارة)، وقد تم تقسيم هذا المحور إلى خمسة أبعاد:
- البعد الأول: التدريب (04 عبارات).
- البعد الثاني: التحفيز (04 عبارات).
- البعد الثالث: التمكين (04 عبارات).
- البعد الرابع: ثقافة الخدمة (04 عبارات).

- البعد الخامس: الاتصال الداخلي (04 عبارات).

- المحور الثاني: الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة (11 عبارة).

ولإضفاء دلالة أكبر للقسم الثاني من استبيان الدراسة ومراعاة التدرج والتنوع في الإجابات، تم الاعتماد في إعداد هذه القسم بمحاورة الأساسية على مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً ودقة لرصد آراء أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح هذا المقياس من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابات
1	2	3	4	5	الدرجات
[1-1.8]	[1.8-2.6]	[2.6-3.4]	[3.4-4.2]	[4.2-5]	الفئة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	الدرجة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سلم ليكرت

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن تحديد مجتمع وعينة الدراسة تعتبر نقطة الانطلاق لقيام إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا، حيث تكون مجتمع الدراسة من كلال الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، حيث تكونت عينة الدراسة من 32 موظف موزعين بين إداريين ومحاسبين ورؤساء مصالح بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة، حيث تم توزيع 35 استبياناً وتماسترجاع كل الاستبيانات أبنسبة 100% من الاستبيانات الموزعة، وقد اتضح أن 03

استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم إجابة عليها، وعليه فإن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي

ائي هو 32استبيان، حيث تم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر لجميع الموظفين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بهدف عرض وتحليل أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل (الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS.V26)، وفي سبيل ذلك سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمكنا من عرض وتحليل محاور الدراسة والإجابة على فرضيتها.

- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون: لقياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.

- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.

- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلومتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة، حيث تبين أن المحور الأول والمحور الثاني لاستبيان الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: لقياس أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة قياس الدراسة

#### الفرع الأول:ثبات أداة قياس الدراسة

لاختبار ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان استخدم الطلبة معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيانوعلى إجمالي محاور أداة الدراسة، حيث يرى العديد من المختصين بأن قيمة معامل كرونباخ ألفا تكون جيدة عندما تكون قيمته أكبر من (0.6)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

#### الجدول رقم (03): ثبات أداة الدراسة

معامل كرونباخ ألفا	محاور أداة قياس الدراسة	الرقم
0.838	التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.	01
0.816	الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.	02
0.890	إجمالي محاور أداة قياس الدراسة	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه تمتع أداة الدراسة ومحاورها بنسبة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات لإجمال محاور أداة الدراسة 0.890، وبالنسبة للمحور الأول الخاص بالتسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بلغ معامل كرونباخ ألفا بلغ 0.838، وبلغ 0.816 بمحور الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ما يزيد ويعزز من قدرة أداة الدراسة على تحقيق الأهداف والأغراض التي وضعت من أجلها.

### الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

بهدف معرفة مدى صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة قياس الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إلى الدراسة.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والمتعلق بالتسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الأول، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لمحور التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن

#### الحضنة بالمسيلة

ارتباط العبارة بالمحور ككل		العبارات	الرقم
معامل ارتباط بيرسون	Sig		
<b>البعد الأول: التدريب</b>			
0.397	0.025	تقوم المؤسسة بإجراء الدورات التدريبية للعاملين الجدد والقدامى.	01
0.509	0.003	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عمل العاملين بالمؤسسة.	02
0.512	0.003	التدريب المقدم من طرف المؤسسة يغطي نقصاً حقيقياً للعاملين ويكسبهم المزيد من المهارات.	03

0.008	0.512	تقيس إدارة المؤسسة درجة استفادة العاملين من الدورات التدريبية المقدمة لهم.	04
<b>البعد الثاني: التحفيز</b>			
0.001	0.538	تقوم المؤسسة بتقديم مكافئات للعاملين بها والذين يبذلون مميذا بالمؤسسة.	05
0.000	0.693	نظام الحوافز بالمؤسسة عادل بين جميع العاملين بها.	06
0.000	0.648	الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها تتناسب مع مستوى أداء العاملين.	07
0.000	0.680	تقدم المؤسسة رواتب مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.	08
<b>البعد الثالث: التمكين</b>			
0.020	0.411	للعاملين بالمؤسسة صلاحيات لاتخاذ القرارات والتي تسرع الاستجابة لطاب المنتج.	09
0.001	0.572	تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين حرية إبداء الرأي في طرح الأفكار.	10
0.006	0.476	تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين حرية إبداء الرأي في حل المشاكل.	11
0.002	0.524	يقوم العاملين بالمؤسسة بتأدية مهامهم دون رقابة مستمرة.	12
<b>البعد الرابع: ثقافة الخدمة</b>			
0.000	0.585	إدارة المؤسسة تولي اهتمام كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين بها وزبائننا.	13

0.002	0.520	تسعى المؤسسة دائما لترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين بها.	14
0.001	0.535	تتعامل المؤسسة مع العاملين بها كشركاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة بينهما.	15
0.018	0.416	يسعى العاملون بالمؤسسة دائما لتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الوسائل الممكنة لتحقيق رضا زبائنهم.	16
<b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b>			
0.003	0.507	يحصل العاملون بالمؤسسة على المعلومات من خلال قنوات الاتصال الغير رسمية.	17
0.000	0.663	يمكن للعاملين الاتصال بسهولة برئيسهم في حال مواجهة مشكلة ما بعملهم.	18
0.005	0.479	بيئة المؤسسة تشجع على عملية التواصل بين العاملين بها.	19
0.000	0.625	توفر المؤسسة المعلومات بسهولة للعاملين بها للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.	20

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول الخاص بالتسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور الأول كانت دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذات إشارة موجبة، حيث كانت نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 39.70% للعبارة (01) الخاصة بـ "تقوم المؤسسة بإجراء الدورات التدريبية للعاملين الجدد والقدامى"، وفي

حدها الأعلى بنسبة 69.30% للعبارة (06) الخاصة بـ " نظام الحوافز بالمؤسسة عادل بين جميع العاملين بها"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط متوسط بين العبارات والمحور الأول.

**ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لمحور الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمتعلق بالميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الثاني، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لمحور**

**الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

ارتباط العبارة بالمحور ككل		العبارات	الرقم
Sig	معامل ارتباط بيرسون		
0.000	0.597	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف.	01
0.019	0.412	تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبائن يتعلق بها.	02
0.000	0.739	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية.	03
0.001	0.569	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، والتحكم	04

		الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.	
0.012	0.439	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع ان تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة لها.	05
0.000	0.715	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير لضمان جودة منتجاتها في جميع الأقسام التابعة لها.	06
0.000	0.716	تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها.	07
0.019	0.413	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	08
0.002	0.537	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عن تقديم منتجاتها إلى الزبائن باستمرار.	09
0.000	0.745	يعمل العاملین باجتهاد لتقديم المنتجات بشكل أسرع الزبائن.	10
0.000	0.799	تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	11

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه والتي توضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني المتعلقة الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، بأن معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور الثاني كانت دالة إحصائياً عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث كانت نسبة الارتباط في حدها الأدنى بنسبة 41.20% للعبارة (02) الخاصة بـ "تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص فريدة متنوعيتها تجعل الزبائن يثقون بها"، وفي حدها الأعلى بنسبة

79.90% للعبارة (11) الخاصة بـ"تعملا لمؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لمحاكاة لزملائهم"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالٍ ذات إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

#### المطلب الرابع: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة تم توزيعهم حسب المتغيرات التالية: "المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة" وبغرض وصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الخاص بالتكرارات والنسب المئوية لكل متغير، والموضحة في الآتي

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة (%)	التكرار	المستوى التعليمي
15.60%	05	ثانوي
46.90%	15	ليسانس
34.40%	11	ماستر
03.10%	01	أخرى
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 46.90% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي ليسانس، في حين ما نسبته 34.40% من عينة الدراسة فمستواهم ماستر جامعي، أما ما نسبته 15.60% من أفراد عينة الدراسة فكان مستواهم ثانوي، وما نسبته 03.10% لديه

تخصص آخر تمثل في شهادة تقني سامي في المحاسبة، وعليه تبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المستوى الجامعي ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة عالية.

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة، من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
إداري	13	40.60%
محاسب	09	28.10%
رئيس مصلحة	10	31.30%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 40.60% من أفراد عينة الدراسة مركزهم الوظيفي إداري بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، في حين ما نسبته 31.30% من عينة الدراسة فوظيفتهم رئيس مصلحة، أما نسبتهم 28.10% من أفراد عينة الدراسة فكان منصبهم الوظيفي محاسب بالمؤسسة، وعليه فإن أغلبية أفراد عينة الدراسة من المركز الوظيفي الأهم بالمؤسسة محل الدراسة، ما يسمح لهم بالإجابة على عبارات الاستبيان بدقة عالية.

### ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

يمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة، في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة (%)	التكرار	الخبرة
18.80%	06	أقل من 05 سنوات
40.60%	13	06-10 سنوات
06.30%	02	11-15 سنة
25%	08	16-20 سنة
09.40%	03	أكثر من 20 سنة
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة 06 إلى 10 سنوات بنسبة 40.60%، أما نسبته 25% من عينة الدراسة كانت خبرتهم من الفئة 16-20 سنة، في حين ما نسبته 18.80% و 09.40% و 06.30% من العينة المدروسة كانت خبرتهم من الفئة الأقل من 05 سنوات، والفئة الأكثر من 20 سنة، والفئة 11-15 سنة على التوالي، وعليه يتبين من التحليل السابق أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الكبيرة مما تمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان بدقة وكفاءة عالية.

**المطلب الخامس: عرض وتحليل بيانات محور التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

يبين الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والخاص بالتسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

**الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التسويق الداخلي في**

**مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التسويق
<b>البعد الأول: التدريب</b>					
01	تقوم المؤسسة بإجراء الدورات التدريبية للعاملين الجدد والقدامى.	3.56	0.716	2	عالية
02	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عمل العاملين بالمؤسسة.	3.50	0.803	3	عالية
03	التدريب المقدم من طرف المؤسسة يغطي نقصا حقيقيا للعاملين ويكسبهم المزيد من المهارات.	3.53	0.671	4	عالية
04	تقيس إدارة المؤسسة درجة استفادة العاملين من الدورات التدريبية المقدمة لهم.	3.56	0.669	1	عالية
<b>البعد الثاني: التحفيز</b>					
05	تقوم المؤسسة بتقديم مكافئات للعاملين بها والذين يبذلون مميذا بالمؤسسة.	3.56	0.564	1	عالية

متوسطة	4	0.716	3.06	نظام الحوافز بالمؤسسة عادل بين جميع العاملين بها.	06
متوسطة	3	0.821	3.19	الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها تتناسب مع مستوى أداء العاملين.	07
متوسطة	2	0.751	3.38	تقدم المؤسسة رواتب مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.	08
<b>البعد الثالث: التمكين</b>					
عالية	3	0.718	3.53	للعاملين بالمؤسسة صلاحيات لاتخاذ القرارات والتي تسرع الاستجابة لطاب المنتج.	09
متوسطة	4	0.644	3.19	تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين حرية إبداء الرأي في طرح الأفكار.	10
عالية	2	0.567	3.53	تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين حرية إبداء الرأي في حل المشاكل.	11
عالية	1	0.615	3.59	يقوم العاملين بالمؤسسة بتأدية مهامهم دون رقابة مستمرة.	12
<b>البعد الرابع: ثقافة الخدمة</b>					
عالية	1	0.621	3.53	إدارة المؤسسة تولي اهتمام كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين بها وزبائنهما.	13
عالية	2	0.671	3.53	تسعى المؤسسة دائما لترسيخ ثقافة الخدمة لدى	14

				العاملين بها.	
متوسطة	4	0.693	3.31	تتعامل المؤسسة مع العاملين بها كشركاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة بينهما.	15
متوسط	3	0.660	3.37	يسعى العاملون بالمؤسسة دائما لتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الوسائل الممكنة لتحقيق رضا زبائننا.	16
<b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b>					
عالية	4	0.560	3.41	يحصل العاملون بالمؤسسة على المعلومات من خلال قنوات الاتصال الغير رسمية.	17
عالية	3	0.564	3.56	يمكن للعاملين الاتصال بسهولة برئيسهم في حال مواجهة مشكلة ما بعملهم.	18
عالية	1	0.545	3.66	بيئة المؤسسة تشجع على عملية التواصل بين العاملين بها.	19
عالية	2	0.554	3.63	توفر المؤسسة المعلومات بسهولة للعاملين بها للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.	20
<b>للمحور الأول ككل</b>					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للبعد الأول للتسويق الداخلي الخاص بالتدريب بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كانت أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب ترتيب

العبارات الخاصة بالبعد الأول بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (04-01-02-03) بمقدار (3.56، 3.50، 3.53) على الترتيب، ما يفسر بأن إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقيس وبدرجة عالية استفادة العاملين من الدورات التدريبية المقدمة لهم، وقيامها بإجراء الدورات التدريبية للعاملين الجدد والقدامى، حيث تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عمل العاملين بالمؤسسة، وأنها تغطي نقصاً حقيقياً للعاملين ويكسبهم المزيد من المهارات.

ويلاحظ كذلك من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للبعد الثاني للتسويق الداخلي المتعلق بالتحفيز بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثاني بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (05-08-07-06) بمقدار (3.56، 3.38، 3.19، 3.06) على التوالي، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم وبدرجة عالية بتقديم مكافئات للعاملين بها الذين يبذلون جهداً مميزاً بالمؤسسة، كما نجد أن المؤسسة تقدم رواتب مرتفعة نسبياً مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها، وأيضاً الحوافز التي تقدمها المؤسسة تتناسب نسبياً مع مستوى أداء العاملين، وأن نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة عادل نسبي بين جميع العاملين بها.

ويلاحظ أيضاً من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للبعد الثالث للتسويق الداخلي الخاص بالتمكين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كانت أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الثالث بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (12-11-10-09) بمقدار (3.59، 3.53، 3.53، 3.19) على الترتيب، ما يفسر بأن العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يقومون وبدرجة عالية بتأدية مهامهم دون رقابة مستمرة في ظل إتاحة المؤسسة لهم حرية إبداء الرأي في حل المشاكل ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات والتي تسرع الاستجابة لطاب المنتج، في حين نجد أن المؤسسة محل الدراسة تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين بدرجة متوسطة فقط حرية إبداء الرأي في طرح مختلف الأفكار.

ويتضح من الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية للبعد الرابع للتسويق الداخلي المتعلق بثقافة الخدمة بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب

ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الرابع بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (13-14-16-15) بمقدار (3.53، 3.53، 3.37، 3.31) على التوالي، ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة إدارة المؤسسة تولي اهتمام كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين بها وزبائنها، وتسعى دائما لترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين بها، كما أن العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة يسعون وبدرجة متوسطة فقط لتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الوسائل الممكنة لتحقيق رضا زبائنها، وأن المؤسسة تتعامل بدرجة متوسطة فقط مع العاملين بها كشركاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة بينهما.

ويتضح كذلك من الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية للبعد الخامس للتسويق الداخلي الخاص بالاتصال الداخلي بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كانت أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالبعد الخامس بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (17-18-20-19) بمقدار (3.66، 3.63، 3.56، 3.41) على الترتيب، ما يفسر بان بيئة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تشجع وبدرجة عالية على عملية التواصل بين العاملين بها، وتعمل على توفير المعلومات بسهولة للعاملين بها للقيام بالأعمال الموكلة إليهم والاتصال بسهولة برئيسهم في حال مواجهة مشكلة ما بعملهم، كما نجد أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يحصلون وبدرجة على مختلف المعلومات من خلال قنوات الاتصال الغير رسمية.

ومن التحليل السابق يتبين بأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة لديها تسويق داخلي بمختلف أبعاده (التمكين، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدم، الاتصال الداخلي) ما يمكن من زيادة إنتاجيتها وإثبات مكانتها في السوق.

المطلب السادس: عرض وتحليل بيانات محور الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

يلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والمتعلق بالميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (10):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الميزة التنافسية في

مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التنافسية
01	تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف.	3.47	0.718	7	عالية
02	تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص فريدة من نوعيها تجعل الزبائن يتعلق بها.	3.44	0.669	9	عالية
03	تسعى المؤسسة إلى انتاج منتجات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية.	3.50	0.672	6	عالية
04	تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.	3.41	0.798	10	عالية
05	تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع ان تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة لها.	3.28	0.729	11	متوسطة
06	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير لضمان	3.47	0.718	8	عالية

				جودة منتجاتها في جميع الأقسام التابعة لها.	
عالية	5	0.669	3.56	تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها.	07
عالية	2	0.508	3.75	تهتم المؤسسة بآراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	08
عالية	1	0.554	3.88	تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عن تقديم منتجاتها إلى الزبائن باستمرار.	09
عالية	4	0.471	3.69	يعمل العاملین باجتهاد لتقديم المنتجات بشكل أسرع الزبائن.	10
عالية	3	0.457	3.72	تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	11

#### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للمحور الثاني والخاص بالميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كانت أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وحسب ترتيب العبارات الخاصة بالمحور نلاحظ أن أكبر متوسط كان للعبارة (09) قدره 3.88 بانحراف معياري 0.554، وهذا ما يعني أن الأغلبية من المستجوبين موافقون على هذه العبارة، ما يفسر بان مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تلتزم وبدرجة عالية بالمواعيد المحددة عن تقديم منتجاتها إلى الزبائن باستمرار.

وقد بلغت المتوسطات الحسابية للعبارات (03-07-10-11-08) بمقدار (3.75، 3.72، 3.69، 3.56، 3.50) على الترتيب، ما يفسر وبدرجة عالية بأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تهتم بأراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة، وتعمل باستمرار للتخفيض من الوقت اللازم لحل مشاكل زبائنها، كما نجد أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعملون وبدرجة عالية باجتهاد لتقديم المنتجات بشكل أسرع للزبائن وذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها، كما ان المؤسسة تسعى إلى انتاج منتجات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية على المستوى الوطني.

وفي العبارات (04-02-06-01) بلغت المتوسطات الحسابية بمقدار (3.47، 3.47، 3.44، 3.41) على التوالي، ما يدل بأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تسعى بدرجة عالية للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف، وأنها تتبنى بشكل عالي للمواصفات والمعايير لضمان جودة منتجاتها في جميع الأقسام التابعة لها، وتقدم منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبائن يتعلق بها، وسعيها دائما لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين.

وقد بلغ أدنى متوسط حسابي قدره 3.28 كان من نصيب العبارة (05) ما يفسر بأن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقدم وبدرجة متوسطة فقط فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي لا تستطيع ان تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

ومن التحليل السابق يتبين بأن الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تتمتع بدرجة عالية من التنافسية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا المبحث لاختبار فرضيات الدراسة الخاصة بأثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، للتأكد من وجود أثر (إيجابي، سلبي) أو عدم وجود أثر (محايد) لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده منفصلة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقبل اختبار الفرضيات تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي تعتبر ضرورية من أجل التأكد من مدى توافر مجموعة من افتراضات التحليل الإحصائي المتعلقة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط، حيث تم التأكد في كل من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، واختبار التوزيع الطبيعي للبواقي، واختبار القدرة التنبؤية للنموذج من خلال حساب قيمة درين واتسون واختبار ثبات (تجانس) البواقي، حيث تبين أن الافتراضات المذكورة سابقا متوفرة ومحقة وبالتالي سيتم الاعتماد على الانحدار الخطي البسيط.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الأولى سنقوم باستخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (12):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

تطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.038	4.732	0.613	1	0.613	الانحدار
		0.129	30	3.885	البواقي
			31	4.498	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.129 وهو قيمة صغيرة جداتدل علىصغر الأخطاء العشوائية في النموذج، وبلغت قيمة F المحسوبة 4.732 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.038 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الأولى للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير بعد التدريب عليه والذي يمثل البعد الأول للتسويق الداخلي.

الجدول رقم (13): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر

تطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

$R^2$ معامل التحديد = 0.136		R معامل الارتباط = 0.369			
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	5.182	/	0.485	2.514	الحد الثابت
0.038	2.175	0.369	0.136	0.296	التعامل الأخلاقي
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.369 الذي يؤشر على الارتباط الضعيف الايجابي بين التدريب والميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.136 وهو قوة تفسيرية ضعيفة تدل على أن تطبيق التدريب للعاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة يفسر ما نسبته 13.60% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 2.514 وهي قيمة الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم تطبيقها للتدريب كبعد من ابعاد التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للتدريب 0.296 وهي قيمة موجبة تدل على أن هناك أثر إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تدريب العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة يؤدي

إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بمقدار 0.296 درجة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.175 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.038 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$HH=2.514+0.296(AA)$$

حيث أن:

-HH:الميزة التنافسية.

-AA:التدريب.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الأولى التي تنص على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

**المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية**

- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الثانية سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (14):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

تطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.008	8.036	0.950	1	0.950	الانحدار
		0.118	30	3.547	البواقي
			31	4.498	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن متوسط المربعات لفروق البواقي قد بلغ 0.118 وهو قيمة صغيرة تدل على صغر الأخطاء العشوائية بالنموذج، وقد بلغت قيمة F المحسوبة 8.036 وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير بعد التحفيز عليه والذي يمثل البعد الثاني للتسويق الداخلي.

الجدول رقم (15): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر

تطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

معامل الارتباط = 0.460 (R)		معامل التحديد = 0.211 ( $R^2$ )			
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
	B	الخطأ المعياري			
الحد الثابت	2.492	0.382	/	6.529	0.000
التعامل الأخلاقي	0.324	0.114	0.460	2.835	0.008
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.460 والذي يدل على الارتباط المتوسط الايجابي بين التحفيز والميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.211 وهو قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن تقديم التحفيز اللازم للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته 21.10% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 2.492 وهي قيمة الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم تقديمها للتحفيز للعاملين بها كبعد من ابعاد التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للتحفيز 0.324 وهي قيمة موجبة تفسر على أنه هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تقديم التحفيز للعاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.324 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي ومعنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.835 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.008 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على التحليل السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$HH=2.492+0.324(BB)$$

حيث أن:

-HH: الميزة التنافسية.

-BB: التحفيز.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

**المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة**

- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الثالثة سنستخدم تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (16):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

تطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.024	5.612	0.709	1	0.709	الانحدار
		0.126	30	3.789	البواقي
			31	4.498	الكلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.126 وهو قيمة صغيرة جدا تدل على صغر الأخطاء العشوائية في النموذج، وبلغت قيمة F المحسوبة 5.612 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.024 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير بعد التمكين عليه والذي يمثل البعد الثالث للتسويق الداخلي.

الجدول رقم (17): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر

تطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

$R^2$ معامل التحديد = 0.158		R معامل الارتباط = 0.397			النموذج
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.001	3.841	/	0.575	2.207	الحد الثابت
0.024	2.369	0.397	0.165	0.391	التعامل الأخلاقي
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.397 الذي يؤشر على الارتباط المتوسط الايجابي بين التمكين والميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.158 وهو قوة تفسيرية ضعيفة تدل على أن تطبيق التمكين اللازم للعاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة يفسر ما نسبته 15.80% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 2.207 وهي قيمة الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم تطبيقها للتمكين الخاص بالعاملين كبعد من ابعاد التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للتمكين 0.391 وهي قيمة موجبة تدل على أن هناك أثر إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تمكين العاملين بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار

وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بمقدار 0.391 درجة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 2.369 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.024 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$HH=2.207+0.391(CC)$$

حيث أن:

HH- الميزة التنافسية.

CC- التمكين.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ "

لتطبيق بعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

#### المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

- الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لتطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الرابعة سيتم استخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الجدول رقم (18):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

تطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	16.485	1.595	1	1.595	الانحدار
		0.097	30	2.903	البواقي
			31	4.498	الكلية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن متوسط المربعات لفروق البواقي قد بلغ 0.097 وهو قيمة صغيرة تدل على صغر الأخطاء العشوائية بالنموذج، وقد بلغت قيمة F المحسوبة 16.485 وبلغت القيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرابعة للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير بعد ثقافة الخدمة عليه والذي يمثل البعد الرابع للتسويق الداخلي.

الجدول رقم (19): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد ثقافة

الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

معامل الارتباط = 0.596 (R)		معامل التحديد = 0.355 ( $R^2$ )			
النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig
	B	الخطأ المعياري			
الحد الثابت	1.749	0.449	/	3.893	0.001
التعامل الأخلاقي	0.527	0.130	0.596	4.060	0.000
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.596 والذي يدل على الارتباط الايجابي العالي بين ثقافة الخدمة والميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.355 وهو قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن تقديم تطبيق ثقافة الخدمة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة يفسر ما نسبته 35.50% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 1.749 وهي قيمة الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم لثقافة الخدمة للعاملين بها كبعد من ابعاد التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي لثقافة الخدمة 0.527 وهي قيمة موجبة تفسر على أنه هناك تأثير إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تطبيق ثقافة الخدمة بمؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.527 درجة، وما يؤكد هذا الأثر الايجابي ومعنويته قيمة t المحسوبة والتي بلغت 4.060 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً على التحليل السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$HH=1.749+0.527(CC)$$

حيث أن:

HH- الميزة التنافسية.

BB- ثقافة الخدمة.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد ثقافة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الرابعة.

**المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة**

- الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة.

لاختبار الفرضية الخامسة سنقوم باستخدام تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج، بالإضافة إلى تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة.

الجدول رقم (20):تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر

تطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

القيمة الاحتمالية Sig	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	16.434	1.592	1	1.592	الانحدار
		0.097	30	2.906	البواقي
			31	4.498	الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن متوسط المربعات لفروق البواقي بلغ 0.097 وهو قيمة صغيرة جدا تدل على صغر الأخطاء العشوائية في النموذج، وبلغت قيمة F المحسوبة 16.434 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، هذا ما يشير إلى أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وعليه يستنتج أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الخامسة للتمكن من التنبؤ بالميزة التنافسية من خلال تأثير بعد الاتصال الداخلي عليه والذي يمثل البعد الخامس للتسويق الداخلي.

الجدول رقم (21): تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تطبيق بعد الإلتصال

الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

$R^2$ معامل التحديد = 0.354		R معامل الارتباط = 0.595			
القيمة الاحتمالية Sig	T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.020	2.454	/	0.549	1.347	الحد الثابت
0.000	4.054	0.595	0.153	0.621	التعامل الأخلاقي
المتغير التابع: الميزة التنافسية					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.595 الذي يؤشر على الارتباط العالي الايجابي بين الاتصال الداخلي والميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كما بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.354 وهو قوة تفسيرية متوسطة تدل على أن الاتصال الداخلي بين العاملين بمؤسسة مطاحن الحضنة في المسيلة يفسر ما نسبته 35.40% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة.

كما بلغت قيمة الحد الثابت للنموذج 1.347 وهي قيمة الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة عند عدم تطبيقها للاتصال الداخلي كبعد من ابعاد التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمة معلمة الميل الحدي للاتصال الداخلي 0.621 وهي قيمة موجبة تدل على أن هناك أثر إيجابي، بحيث أنه كلما كان زيادة أو تحسين في تطبيق الاتصال الداخلي بين العاملين بالمؤسسة

محل الدراسة بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة الطردية الايجابية في الميزة التنافسية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بمقدار 0.621 درجة، وما يعزز هذا الأثر الايجابي قيمة t المحسوبة والتي بلغت 4.054 والقيمة الاحتمالية (Sig) المرافقة لها 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 والتي تدل على معنوية هذا الأثر، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط، وفق النموذج التالي:

$$HH=1.347+0.621(EE)$$

حيث أن:

-HH: الميزة التنافسية.

-EE:الاتصال الداخلي.

وبناءً على النتائج السابقة، تقبل الفرضية الخامسة التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ((

لتطبيق بعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الخامسة.

## خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تم استخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة مكونة من 32 موظف من مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS طبعة 26، وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أنه يوجد بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وبدرجة عالية تسويق داخلي بمختلف أبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) لتنمية خبرات وقدرات العاملين بها وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وقوتها في السوق، وأن لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ميزة تنافسية عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع، كما أن تطبيق التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) يساهم إيجاباً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

الْخَاتِمَةُ

إن إيلاء الاهتمام بالعاملين مهم جداً، حيث أنهم يتحملون عبء الميزة التنافسية في عالم اليوم من خلال جذب والمحافظ على الزبائن، كما يجوز للمؤسسات تمييز نفسها عن منافسيها باستخدام التسويق الداخلي الذي ينظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين، حيث يركز التسويق الداخلي على العلاقات الداخلية السليمة بين الأشخاص على جميع المستويات في المؤسسة.

وإن اعتبار العاملين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات مقدمة لهؤلاء العاملين واستخدام تقنيات التسويق الداخلي داخل المؤسسة سيخلق رضا العاملين كما أن التسويق الداخلي الذي سيؤدي إلى تقديم الخدمات للزبائن بجودة أفضل ونتيجة لذلك يتم خلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسة، ونتيجة لذلك سوف تكون المؤسسات قادرة على خلق ميزة تنافسية من رأس مالها البشري كون أن رأس المال البشري يعد بمثابة قيمة نادرة وغير قادرة على التقليد من قبل المنافسين.

### أولاً: النتائج

#### 1- النتائج على المستوى النظري:

- نجاح تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يعن 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 في تطوير المؤسسة وتحقيق سمعة متميزة.

#### 2- النتائج على المستوى التطبيقي:

- يوجد بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وبدرجة عالية تسويق داخلي بمختلف أبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) لتنمية خبرات وقدرات العاملين بها وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وقوتها في السوق.

-لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ميزة تنافسية عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع.

-يساهم تطبيق بعد التدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

-تطبيق بعد التحفيز كأحد أبعاد التسويق الداخلي يساهم إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

-يساهم تطبيق بعد التمكين كأحد أبعاد التسويق الداخلي إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

-تطبيق بعد ثقافة الخدمة كأحد أبعاد التسويق الداخلي يساهم إيجابيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

-يساهم تطبيق بعد الاتصال الداخلي كأحد أبعاد التسويق الداخلي إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

#### ثانيا: الاقتراحات

ضرورة زيادة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده الثلاثة (الاتصال الداخلي، التحفيز التمكين) لأنه يساهم في الحصول على عاملين ذو كفاءة ومهارات عالية.

- على المؤسسة زيادة الاهتمام بالتدريب لعاملها من خلال إعتقاد سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات تمسفعلا احتياجات الزبائن وتحقق لهم وللمؤسسة المنافع.

-على المؤسسة أن تزيد من فرص السماح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.

#### ثالثا: أفاق الدراسة

و في الأخير يتضمن الموضوع جوانب كثيرة، حيث نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى صلة بموضوع الدراسة تجلت في شكل عناوين تذكر منها:

- دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات من خلال الميزة التنافسية.

- إجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع وعلى بعض المؤسسات الصناعية أو الخدمية العامة أو الخاصة.

# قائمة المرجع

## أولاً: الكتب

1. ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
2. الطائي حميد عبد الني قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2001.
3. محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
4. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003.
5. منى لعواج، التسويق بالعلاقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
6. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
7. هاني حامد الضمور، التسويق الداخلي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.

## ثانيا: الرسائل الجامعية

1. سنوسي روميصة، دور التسويق في تعزيز الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص تسويق خدمات، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر، 2018-2019.
2. شعبان بعيطيش، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، الجزائر، 2015.
3. العايب سامية، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة أم البواقي، 2013-2010.
4. معزة سهيلة وآخرون، الميزة التنافسية وقياسها، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي برج بوعريريج، برج بوعريريج، 2006-2005.
5. واطي ابراهيم عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني قدم هذا البحث استعمالا لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني، الجامعة الإسلامية غزة، 2003.

## ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

1. بن علي إحسان، التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية، العدد 02/36، جامعة الجلفة، الجزائر، 2018.
2. سوزة محمد قادر وديلمان أحمد عزيز بهناز رؤوف محمود، التسويق الداخلي واثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية، المجلد 8، العدد 1، جامعة السليمانية، العراق، 2018.
3. فريال سيفون وعتيقة حرارية، الفعالية التنظيمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم المنظمات والمناجمنت، العدد 06، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2015.

4. فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسين، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرها في تحقيق رضا الزبون المجلد الثالث عشر، العدد الأول، مجلة كربلاء العلمية، العراق، 2015 .

5. درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم ، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، مجلة تنمية الرافدين جامعة الموصل ، المجلد 85(29) ، 2007.

### المراجع الأجنبية:

1. Abdelhahlamiri, forces et faiblesses du system de gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise algérienne, institut international de management, atelier national sur la G.R.H ,22/23031995.

2. Nabil Marzoughi Media Bahri,l'inteligent ou supply, chain mangement: l'impact par les entrprises tunisiennes et sur la fonction sur lagistique, sourcetunisie, 2.3 juin 2005.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



## استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان لاجاز بحث علمي بغرض الحصول على شهادة الماستر أكاديمي قسم العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات حيث قمنا باختياركم كعينة للدراسة الميدانية بعنوان: "مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-". راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة. علما بأن اجابتم سيتم التعامل معها بشكل سري ولن تستعمل الا لغاية البحث العلمي، كما نشكركم مسبقا على جهودكم وحسن تعاونكم.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

السنة الجامعية 2022-2023

القسم الأول: البيانات الشخصية

المستوى التعليمي: ثانوي  ليسانس  ماستر  دكتورى

الوظيفة: إداري  محاسب  مصلحة

الخبرة: أقل من 05 سنوات  من 06 - 10 سنوات  11-15 سنوات

سنة 0-16  سنة  أكثر من 2 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التسويق الداخلي للمؤسسة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: التدريب</b>						
01	تقوم المؤسسة بإجراء الدورات التدريبية للعاملين الجدد والقدامى.					
02	تتناسب البرامج التدريبية مع طبيعة عمل العاملين بالمؤسسة.					
03	التدريب المقدم من طرف المؤسسة يغطي نقصا حقيقيا للعاملين ويكسبهم المزيد من المهارات.					
04	تقيس إدارة المؤسسة درجة استعادة العاملين من الدورات التدريبية المقدمة لهم.					
<b>البعد الثاني: التحفيز</b>						
05	تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت للعاملين بها والذين يبذلون مميذا بالمؤسسة.					
06	نظام الحوافز بالمؤسسة عادل بين جميع العاملين بها.					
07	الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها تتناسب مع مستوى أداء العاملين.					
08	تقدم المؤسسة رواتب مرتفعة مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.					
<b>البعد الثالث: التمكين</b>						
09	للعاملين بالمؤسسة صلاحيات لاتخاذ القرارات والتي تسرع					

					الاستجابة لطاب المنتج.
					10 تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين حرية إبداء الرأي في طرح الأفكار.
					11 تقوم المؤسسة بإتاحة العاملين حرية إبداء الرأي في حل المشاكل.
					12 يقوم العاملين بالمؤسسة بتأدية مهامهم دون رقابة مستمرة.
<b>البعد الرابع: ثقافة الخدمة</b>					
					13 إدارة المؤسسة تولي اهتمام كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين بها وزبائنهما.
					14 تسعى المؤسسة دائما لترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين بها.
					15 تتعامل المؤسسة مع العاملين بها كشركاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة بينهما.
					16 يسعى العاملين بالمؤسسة دائما لتقديم أفضل الخدمات وبأفضل الوسائل الممكنة لتحقيق رضا زبائنهما.
<b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b>					
					17 يحصل العاملين بالمؤسسة على المعلومات من خلال قنوات الاتصال الغير رسمية.
					18 يمكن للعاملين الاتصال بسهولة برئيسهم في حال مواجهة مشكلة ما بعملهم.
					19 بيئة المؤسسة تشجع على عملية التواصل بين العاملين بها.
					20 توفر المؤسسة المعلومات بسهولة للعاملين بها للقيام بالأعمال الموكلة إليهم.

## المحور الثاني: الميزة التنافسية للمؤسسة

غير موثق بشدة	غير موثق	محايد	موثق	موثق بشدة	العبارات	الرقم
					تسعى المؤسسة للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية للتخفيض من حجم التكاليف.	01
					تقدم المؤسسة منتجات ذات خصائص فريدة من نوعها تجعل الزبائن يتعلق بها.	02
					تسعى المؤسسة إلى انتاج منتجات بتكاليف أقل من منافسيها للسيطرة على حصتها السوقية.	03
					تسعى المؤسسة لمراقبة عوامل تطور التكاليف باستمرار، والتحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين	04
					تقدم المؤسسة فرص لاستخدام تكنولوجيا المعلومات لا تستطيع ان تمتلكها المؤسسات الأخرى المنافسة لها.	05
					تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير لضمان جودة منتجاتها في جميع الأقسام التابعة لها.	06
					تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها.	07
					تهتم المؤسسة بأراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة.	08
					تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عن تقديم منتجاتها إلى الزبائن باستمرار.	09
					يعمل العاملون باجتهاد لتقديم المنتجات بشكل أسرع الزبائن.	10
					تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن.	11

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,890	31

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	20

**ReliabilityStatistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	11

--	--	--	--

ZZ	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
تقوم المؤسسة بإجراء الدور التدرجبيبة للعاملين الجدد والقا	Pearson Correlation	,397*
دامى.	Sig. (2-tailed)	,025
	N	32
تتناسب ألبأر امجال تدرجبيبة مع طبيعة عمل العاملین بالمؤسسة.	Pearson Correlation	,509**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	32
التدرجبيبالمقدم منظر فالمؤسسة يخطب بقصا حقيقيا للعاملين و	Pearson Correlation	,512**
يكسبهم المزميد من المهارات.	Sig. (2-tailed)	,003
	N	32
تقيس إدارة المؤسسة درجة استفادة العاملین من الدور التدرج	Pearson Correlation	,512**
بيبة المقدمة لهم.	Sig. (2-tailed)	,008
	N	32
تقوم المؤسسة بتقديم كافيات للعاملین بها والذين يبدلون نميزا	Pearson Correlation	,538**
بالمؤسسة.	Sig. (2-tailed)	,001
	N	32
نظام الحوافز بالمؤسسة عادلي لجميع العاملین بها.	Pearson Correlation	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملین بها تتناسب مع مستوا بدأ	Pearson Correlation	,648**
العاملین.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
تقدم المؤسسة ستراتيجية تقوية مقدار نسبة المؤسسة من منافسها	Pearson Correlation	,680**
ا.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
للعاملین بالمؤسسة صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تيسر عالما	Pearson Correlation	,411*
استجابة لطلب المنتج.	Sig. (2-tailed)	,020
	N	32
تقوم المؤسسة بتأهيل العاملین ببدء الرأب في طر حالأفك	Pearson Correlation	,572**
ار.	Sig. (2-tailed)	,001
	N	32
تقوم المؤسسة بتأهيل العاملین ببدء الرأب في حال المشاك	Pearson Correlation	,476**
ل.	Sig. (2-tailed)	,006
	N	32
يقوم العاملین بالمؤسسة بتأدية مهمهم دون قابلية مستمرة.	Pearson Correlation	,524**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	32
إدارة المؤسسة تتولى اهتمام كبير بالعلاقات التفاعلية بين العام	Pearson Correlation	,585**
لینبها و بانئها.	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

تسعدالمؤسسةانماالترسيختقافةالخدمةللدالعاملينبها.	Pearson Correlation	,520**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	32
تتعاملالمؤسسةمعالعاملينبهاكثيركاعملتزمينبإنجازأهدافمشتراكتيبينهما.	Pearson Correlation	,535
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	32
يسعدالعاملينبالمؤسسةانماالتقديمأفضلالخدماتوبأفضلالوسانلالممكنةلتحقيقرضانباننهما.	Pearson Correlation	,416*
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	32
يحصلالعاملينبالمؤسسةعلالمعلوماتمنخلاقفواتالاتصوالغيررسمية.	Pearson Correlation	,507**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	32
يمكنللعاملينالاتصالبسهولةبرئيسهمفيالمواجهاةمشكلتعاملهم.	Pearson Correlation	,663
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
بيئةالمؤسسةتشجععمليةالتواصلبينالعاملينبها.	Pearson Correlation	,479**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	32
توفرالمؤسسةالمعلوماتبسهولةللعاملينبهاالقيامبالأعماللموكلهاليهم.	Pearson Correlation	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

		HH
HH	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	32
تسعدالمؤسسةالاحتفاظبالعاملينذويالكفاءةالعاليةللتخفيفضمنحجمالتكاليف.	Pearson Correlation	,597**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
تقدمالمؤسسةمنتجاتذاتخصائصفريدةمنوعيتهاجعلالزبائنيتعلقبها.	Pearson Correlation	,412*
	Sig. (2-tailed)	,019
	N	32
تسعدالمؤسسةالادانتاجمنتجالتيكاليفالمنافيسهاللسيطرعلحصتهاالسوقية.	Pearson Correlation	,739**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
تسعدالمؤسسةالمرآةعواملتطورالتكاليفياستمراروالتحكمالجيدفيهامقارنتبالمنافسين.	Pearson Correlation	,569**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	32
تقدمالمؤسسةفرضاصلاستخدامتكنولوجياالمعلوماتلتنسطةطبعانتملكهاالمؤسساتالأخرىبالمنافسةلها.	Pearson Correlation	,439*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	32
تتبنالمؤسسةمواصفاتومعاييرلضمانجودةمنتجاتهايفي.	Pearson Correlation	,715**

جميع الأقسام المتابعة لها .	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها	Pearson Correlation	,716**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
تهتم المؤسسة بتجارب الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند إجراء تحسينات على الخدمات المقدمة .	Pearson Correlation	,413 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,019
	N	32
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم منتجاتها بالزبد انبساطاً .	Pearson Correlation	,537**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	32
يعمل العاملون بجد لتجديد المنتجات بشكل أسرع بالزبد .	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32
تعمل المؤسسة باستمرار من أجل خفض التكاليف والوقت اللازم لمعالجة الكالز بائن .	Pearson Correlation	,799**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	32

#### المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	5	15,6	15,6	15,6
ليسانس	15	46,9	46,9	62,5
ماستر	11	34,4	34,4	96,9
أخرى	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

#### الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid إداري	13	40,6	40,6	40,6
محاسب	9	28,1	28,1	68,8
لرئيس مصلحة	10	31,3	31,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

#### الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 05 سنوات	6	18,8	18,8	18,8
06-10 سنوات	13	40,6	40,6	59,4
11-15 سنة	2	6,3	6,3	65,6
16-20 سنة	8	25,0	25,0	90,6
أكثر من 20 سنة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم المؤسسة بإجراء الدور التدرجبيبي للعاملين الجدد والة دامى.	32	3,56	,716
تناسب البير امجال التدرجبيبي مع طبيعة عمل للعاملين بالمؤسسة.	32	3,50	,803
التدرجبيبي بالمقدم منظر فالمؤسسة يغطي نطاقا حقيقيا للعاملين يكسيهم المزميد من المهارات.	32	3,53	,671
تقيس ادارة المؤسسة درجة استفادة العاملين من الدور التدرج بيبي المقدم لهم.	32	3,56	,669
تقوم المؤسسة بتقديم كافيات للعاملين بها والذين يبدون نميزا بالمؤسسة.	32	3,56	,564
نظام الحوافز بالمؤسسة عادلين لجميع العاملين بها.	32	3,06	,716
الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها تتناسب مع مستوى اداء العاملين.	32	3,19	,821
تقدم المؤسسة ستراتيجيات واثمير تفعي مقدارتها بالمؤسسة بالمنافسة ا.	32	3,38	,751
للعاملين بالمؤسسة تصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تيسر عالما ستجابه لطلب المنتج.	32	3,53	,718
تقوم المؤسسة بتبني اعادة العمل لحرية ابداء الرأيفي نظر حال الأفك ار.	32	3,19	,644
تقوم المؤسسة بتبني اعادة العمل لحرية ابداء الرأيفي لملشاك ل.	32	3,53	,567
يقوم العاملون بالمؤسسة بتبني اداء مهمهم دون قابلية مستمرة.	32	3,59	,615
ادارة المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بالعلاقات التعلقية بين العام لين بها وزبائنهم.	32	3,53	,621
تسعى المؤسسة دائما لثري سيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين بها.	32	3,53	,671
تتعامل المؤسسة مع العاملين بها ككثير من ميني باجاز أه دافمشتر كثيرينهما.	32	3,31	,693
يسعى العاملون بالمؤسسة دائما لتقديم أفضل الخدمات بأفضل لالوسائل الممكنة لتحقيق رضازبائنهم.	32	3,37	,660
يحصل العاملون بالمؤسسة على المعلومات من خلال قنوات الات صال الغير رسمية.	32	3,41	,560
يمكن للعاملين بالاتصال بسهولة لثري رئيسهم في حالوا اجهة مشكلا قما بعملهم.	32	3,56	,564
بيئة المؤسسة تشجع على عملية التواصليين العاملين بها.	32	3,66	,545
توفر المؤسسة المعلومات بسهولة للعاملين بها للقيام بالاعما لالمؤسسة اليهم.	32	3,63	,554
تسعى المؤسسة لاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية للتخفي ضمن حجم التكاليف.	32	3,47	,718
تقدم المؤسسة منتجات ذات اخصائص فريدة ممنوع عنها جعللا زبائنهم لثريها.	32	3,44	,669

تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجاتها التي أقل من منافسيها البسيط رة على حصتها السوقية.	32	3,50	,672
تسعى المؤسسة لمراقبة عواملتطور التكاليف باستمرار، وال تحكم الجيد فيها مقارنة بالمنافسين	32	3,41	,798
تقدم المؤسسة قفصلا استخدام تكنولوجيا المعلومات لتست طبعاً تم تلخيصها في مؤسستها الأخر بالمنافسة لها.	32	3,28	,729
تتبنى المؤسسة مواءمات معايير لضمان جودة منتجاتها في جميع الأقسام التابعة لها.	32	3,47	,718
تقدم المؤسسة منتجات ذات قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيها .	32	3,56	,669
تتبع المؤسسة سياسة باراء الزبائن عند تقديم خدمات جديدة أو عند اج راء تحسينات على الخدمات المقدمة.	32	3,75	,508
تلتزم المؤسسة بالمواعيد المحددة عند تقديم منتجاتها إلى الز بائنين باستمرار.	32	3,88	,554
يعمل العاملون في إنتاجها لتقديم المنتجات بشكل أسرع عالي الزبائن. .	32	3,69	,471
تعمل المؤسسة باستمرار من أجل تخفيض الوقت اللازم لمحل الكلالز بائن.	32	3,72	,457
Valid N (listwise)	32		

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AA <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: HH

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,369 <sup>a</sup>	,136	,107	,35986

a. Predictors: (Constant), AA

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,613	1	,613	4,732	,038 <sup>b</sup>
	Residual	3,885	30	,129		
	Total	4,498	31			

a. Dependent Variable: HH

b. Predictors: (Constant), AA

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,514	,485		5,182	,000
	AA	,296	,136	,369	2,175	,038

a. Dependent Variable: HH

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BB <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: HH

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 <sup>a</sup>	,211	,185	,34387

a. Predictors: (Constant), BB

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,950	1	,950	8,036	,008 <sup>b</sup>
	Residual	3,547	30	,118		
	Total	4,498	31			

a. Dependent Variable: HH

b. Predictors: (Constant), BB

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.		
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	2,492	,382		6,529	,000
	BB	,324	,114	,460	2,835	,008

a. Dependent Variable: HH

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	CC <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: HH

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,397 <sup>a</sup>	,158	,130	,35538

a. Predictors: (Constant), CC

### ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	,709	1	,709	5,612	,024 <sup>b</sup>
	Residual	3,789	30	,126		
	Total	4,498	31			

a. Dependent Variable: HH

b. Predictors: (Constant), CC

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,207	,575		3,841	,001
	CC	,391	,165	,397	2,369	,024

a. Dependent Variable: HH

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DD <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: HH

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,596 <sup>a</sup>	,355	,333	,31106

a. Predictors: (Constant), DD

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,595	1	1,595	16,485	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,903	30	,097		
	Total	4,498	31			

a. Dependent Variable: HH

b. Predictors: (Constant), DD

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,749	,449		3,893	,001
	DD	,527	,130	,596	4,060	,000

a. Dependent Variable: HH

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	EE <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: HH

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,595 <sup>a</sup>	,354	,332	,31122

a. Predictors: (Constant), EE

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	1,592	1	1,592	16,434	,000 <sup>b</sup>
	Residual	2,906	30	,097		
	Total	4,498	31			

a. Dependent Variable: HH

b. Predictors: (Constant), EE

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,347	,549		2,454	,020
	EE	,621	,153	,595	4,054	,000

a. Dependent Variable: HH





