



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة موارد بشرية
من إعداد الطلبة: موفق بدر الدين
كحلوي فاطمة الزهراء
بعنوان:

دور التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ /
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ / بن شويحة بشير
مناقشا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ /

السنة الجامعية: 2022-2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التجارية
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبة: بدر الدين موفق
محلوي فاطمة الزهراء
بعنوان:

دور التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

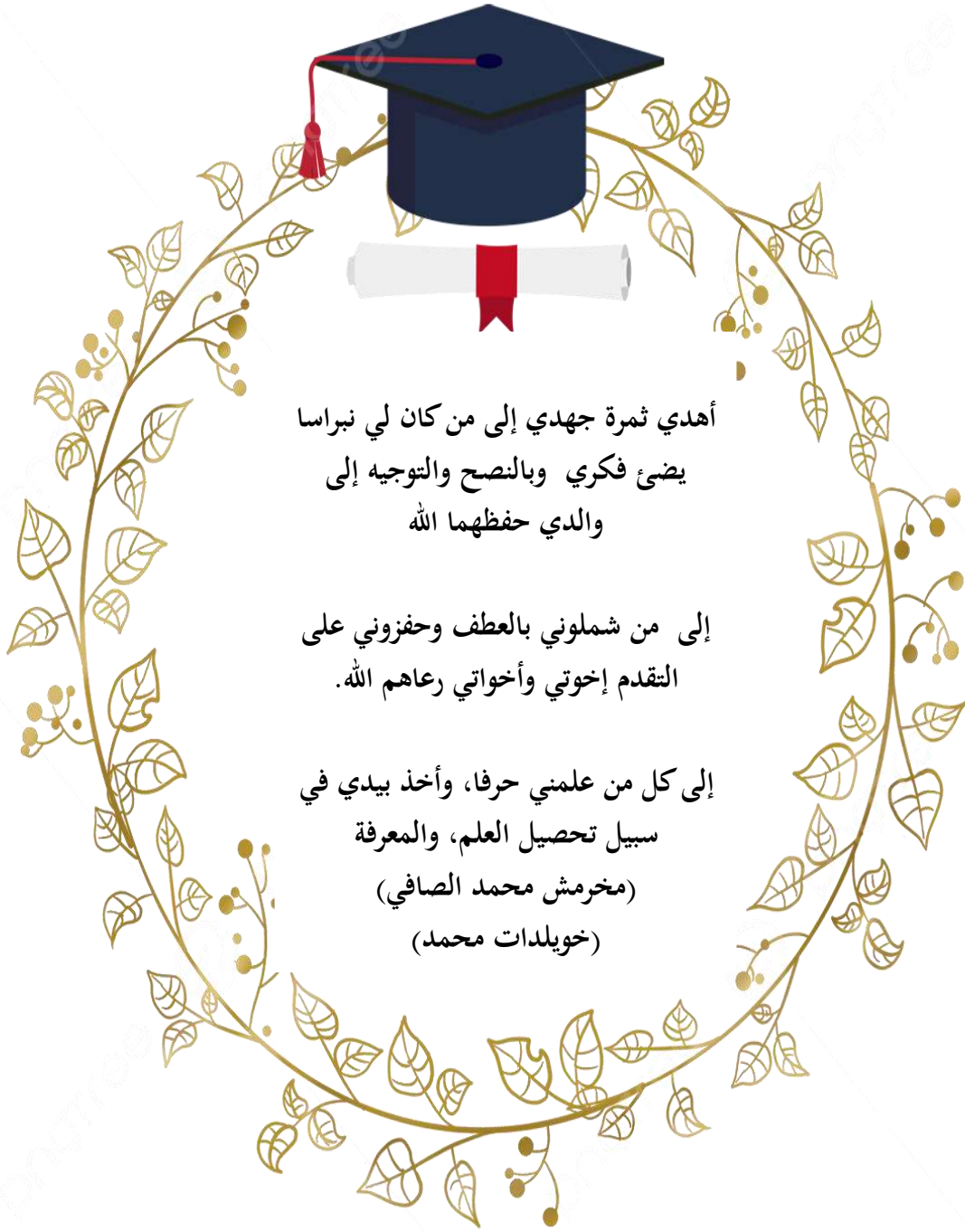
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: / / 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ بن شويحة بشير
مناقشا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2022-2023



أهدي ثمرة جهدي إلى من كان لي نبراسا
يضيء فكري وبالنصح والتوجيه إلى
والدي حفظهما الله

إلى من شملوني بالعطف وحفزوني على
التقدم إخوتي وأخواتي رعاهم الله.

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في
سبيل تحصيل العلم، والمعرفة
(مخرمش محمد الصافي)
(خويلدات محمد)

بدر الديني



قوله تعالى " و آخر دعواهم أن الحمد لله رب
العالمين " الحمد لله الذي ما تم جهد ولا ختم
سعي إلا بفضلله و توفيقه.

إلى جدي و أبي , أمي , أخواتي أجمل نعم الله
علي و أول أسباب نجاحي وسندي للتقدم شكرا
لدعمكم لي إلى من علمتني العطاء و منحنتني
الحب و الاهتمام جدتي أدعو الله أن يرحمها , وإلى
أقاربي شكرا لدعمكم و تشجيعكم المستمر لي
ممتنة جدا لمساعدتكم و دعمكم لكل من
- محمد خويلدات و محمد الصافي مخرمش - .

فاطمة الزهراء

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد الصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد لله أولا الذي وهبنا القدرة على التعلم واكتسابنا للمعرفة ووصولنا إلى هذه المرحلة من الحياة وثانيا الحمد لله والشكر على توفيقنا لإتمام هذا العمل المتواضع بوجه بآخر التشكر والتقدير إلى أستاذنا بن شويحة بشير الذي كان له الفضل في إتمام هذا العمل.

والشكر موصول للأستاذ محمد الصافي مخرمش و خويلدات محمد الذي ساعدنا من بداية المذكرة إلى نهايتها ولم يبخل علينا بمعلومات وقدم إلى النصائح والتوجيهات طيلة فترة إعدادي للمذكرة .

وأحر تشكراتنا لمؤسسة اتصالات جزائر بورقلة على استقبالها الحار طول التبرص والى طاقم عملها من الحارس إلى المدير .

والى كل من شاركننا بكلمة طيبة ودعم وتشجيع كل واحد باسمه دون استثناء امتنان للجميع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال تحليل الاستبيان الموجه إلى عمال المؤسسة، والبالغ عددهم 75 عينة، وللإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

للتسويق الداخلي للموارد البشرية دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصال الجزائر .

الكلمات المفتاحية: تسويق، تسويق داخلي، موارد بشرية، ميزة تنافسية، اتصالات الجزائر بورقلة.

Abstract:

This study aimed to highlight the importance of the role played by internal marketing of human resources in achieving competitive advantage at Etisalat Algeria in ourgla , and in order to achieve this goal, the analytical descriptive approach was adopted, through the analysis of the questionnaire addressed to the 75 employees of the institution, and to answer the study questions and test the validity of hypotheses, descriptive statistics methods were used, as the data were encoded and entered into the computer using the statistical program of Social Sciences SPSS version 19 by unloading the data of the questionnaire lists in Excel and transferring it directly to SPSS, and the study came to a set of results, namely:

Internal marketing of Human Resources has a big role in achieving competitive advantage in Etisalat Algeria .

Keywords: Marketing, internal marketing, human resources, competitive advantage, Algerian communications in ourgla.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII- VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
IX	قائمة المختصرات
أ-ج	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي والميزة التنافسية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية التسويق
7-4	المطلب الثاني: عموميات التسويق الداخلي للموارد البشرية
9-8	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
11	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للميزة التنافسية
11-10	المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية
15-12	المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية
19-16	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للتسويق الريادي والميزة التنافسية
22-20	المطلب الأول: دراسات السابقة باللغة العربية
24-23	المطلب الثاني: دراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
26	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
32-30	المطلب الأول: معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر
33-32	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية
34-33	المطلب الثالث: أدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
34	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
45-34	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
53-45	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات ارتباطات بين متغيرات الدراسة
54-53	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل
58-57	الخاتمة
64-60	المراجع
80-66	الملاحق
83-82	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11-10	المصادر النهائية للميزة التنافسية	(1-1)
16	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسات الحالية	(2-1)
26	الاستبيانات الموزعة و المسترجعة	(3-1)
32	يوضح ترتيب و تعداد فقرات الاستبيان	(1-2)
33	مقياس الإجابات على الفقرات و المجال المتوسط المرجح لكل مستوى	(2-2)
34	معامل الثبات Gonbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة	(3-2)
35	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	(4-2)
35	توزيع العينة الدراسة حسب متغير السن	(5-2)
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي	(6-2)

38	توزيع أفراد عينة الدراسة متغير عدد سنوات الخدمة	(7-2)
39-38	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب	(8-2)
40	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد التمكين	(9-2)
41	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد الحوافز و المكافآت	(10-2)
42	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد الاتصال الداخلي	(11-2)
43	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد الجودة	(12-2)
44	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد الوقت	(13-2)
45	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد التكلفة	(14-2)
46	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد المرونة	(15-2)
47	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة بعد الإبداع	(16-2)
48	إتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارة أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية	(17-2)
48	إتجاهات العاملين في اتصالات الجزائر بورقلة حول أبعاد الميزة التنافسية	(18-2)
49	معامل ارتباط بيرسون بين الميزة و التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	(19-2)
50	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط	(20-2)
51	جدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	(21-2)
	اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الديمغرافية	(22-2)
50-49	تحليل T الدراسة فروق المتوسطات بين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد التسويق الريادي في تحقيق الميزة التنافسية	(23-2)
50	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات عينة الدراسة حول الميزة التنافسية	(24-2)
51-50	المتغيرات المستقل المتبقي في نموذج الدراسة	(25-2)
51	معاملات الارتباط الخطي للمتغير المستقل المتبقي والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(26-2)
52	تحليل تباين خط الانحدار	(27-2)
52	قيم معاملات خط الانحدار	(28-2)

قائمة الأشكال

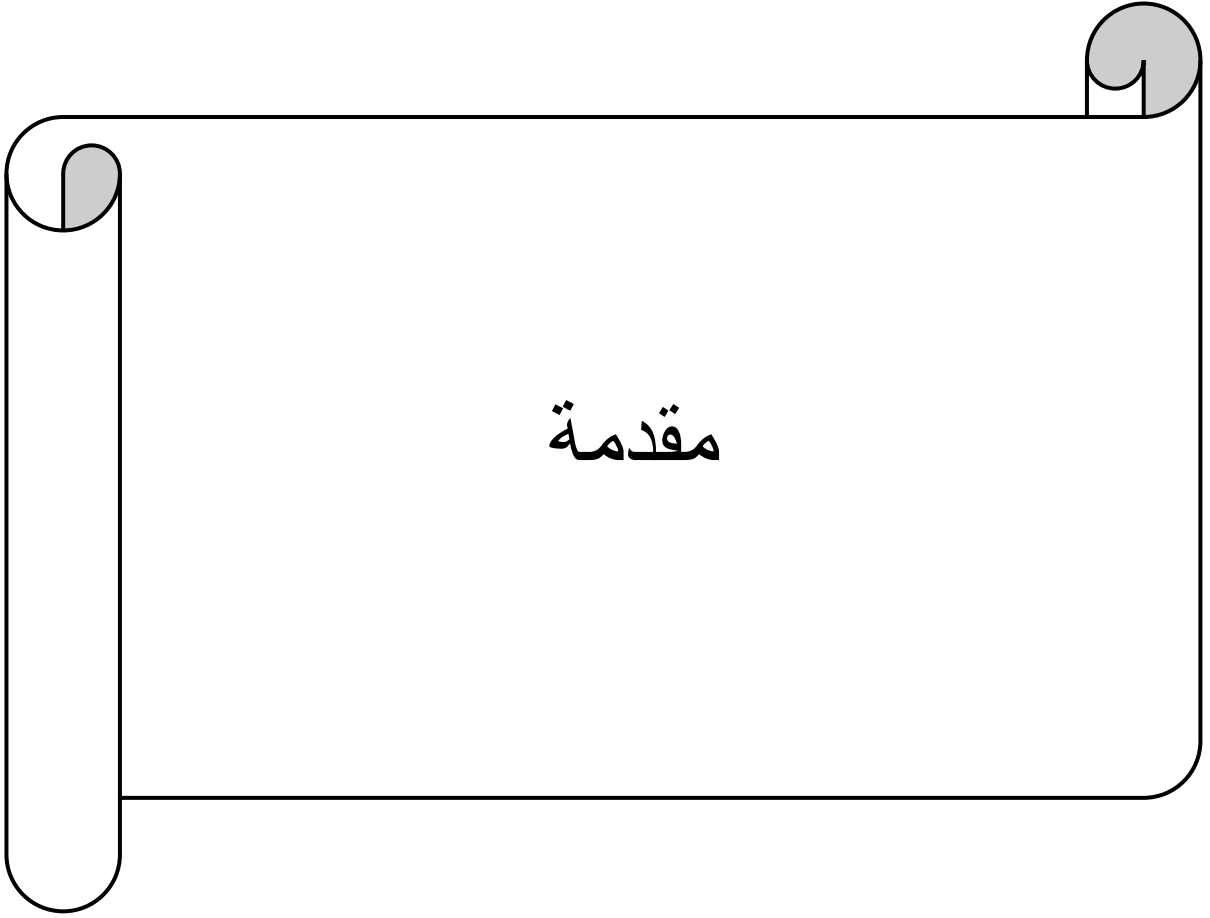
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	المتغير التابع و المتغير المستقل للدراسة	1-1
8	أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية	1-2
11	مكونات إستراتيجية التنافس	1-3
16	أبعاد الميزة التنافسية	1-4
53	معادلة خط الانحدار التسويق الداخلي و الميزة التنافسية	1-5

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
الملحق رقم 01	استمارة استبيان	76-73
الملحق رقم 02	النتائج الإحصائية spss 19 للمتغيرين	83-69
الملحق رقم 03	قائمة الأساتذة المحكمين	84
الملحق رقم 04	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	85

قائمة المختصرات و الرموز

معامل الارتباط	R
معامل التحديد	R²
المتغير التابع الميزة التنافسية	Y
المتغير المستقل التسويق الداخلي للموارد البشرية	X
بعد متغير التسويق الداخلي (التمكين)	X²
بعد متغير التسويق الداخلي (الحوافز و المكافآت)	X³
اختبار كروسكال وليس	K-M
معامل الانحدار	β



مقدمة

أ- توطئة:

تتسم المؤسسات في الوقت الحاضر بدرجة عالية من المرونة والتغيير حيث أصبحت تؤثر وتتأثر بشكل كبير بالتغيرات المحيطة بها نتيجة تطور التكنولوجيا ، والانفتاح الاقتصادي حول العالم وتغير في أذواق المستهلكين وشخصياتهم وعادات وتقاليد المجتمع.

فكانت المؤسسات تعتمد على التسويق التقليدي والأساليب والأفكار التقليدية وفي الوقت الحالي وجدت نفسها في دوامة لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي في السوق، فأصبحت ملزمة على توفير مستويات عالية من الإبداع والابتكار فالزبائن لا يحتاجون إلى مزيد من النسخ بل إلى تجديد وطرح أفكار جديدة، لذلك تسعى إلى تبني كل ما يفيد ويحسن من أدائها التسويقي ولا يكون ذلك إلا بتبني مفهوم جديد للتسويق، وهو التسويق الداخلي فهو يعتبر بمثابة السمعة الرئيسية للمؤسسة بأن تضع بصمتها وتحافظ على مستوياتها في السوق وتستثمر الفرص المتاحة أمامها لكسب زبائن جدد ومحافظة على زبائن الحاليين من خلال إستراتيجية تعتمد على المؤسسة.

من أجل تحقيق المؤسسة ميزة تنافسية فعليها أن تحرص على تطبيق أساليب وطرق فعالة لمواجهة المنافسين فهي تعلم أن سبيل الوحيد الذي يمكنها من الاستمرار في البقاء ومحاولة المنافسين هو التطور والنمو ولا يكون ذلك إلا إذا استطاعت المؤسسة أن تتميز عن منافسيها باستقطاب أفضل الموارد البشرية و المحافظة عليها و بتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة عالية لها ، لذلك أصبح التسويق الداخلي في الوقت الحالي له دور بارز في القطاعات الاقتصادية

ومنه تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر قائدة في السوق ولكي تحافظ على مكانتها فهي تسعى إلى استغلال الفرص المتاحة أمامها .

ومما سبق توصلنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ب- إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟

من خلال التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) إلى أي مدى يتم تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- 2) إلى أي مدى يتم تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة؟
- 3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الميزة التنافسية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس , العمر , المستوى العلمي , عدد السنوات الخدمة , طبيعة المنصب) ؟
- 4) هل توجد علاقة ارتباطية بين التسويق الداخلي و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

ت- فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية و التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1) مستوى تطبيق التسويق الداخلي للموارد البشرية مرتفع في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .
- 2) مستوى تحقيق الميزة التنافسية مقبول في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .
- 3) لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متغير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس , العمر , المستوى العلمي , عدد سنوات الخدمة , طبيعة المنصب).
- 4) يوجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .

ث- مبررات اختيار الموضوع:

مبررات الموضوعية:

- 1) الرغبة في تطبيق المؤسسات الجزائرية للمفاهيم الإدارية الحديثة (التسويق الداخلي , الميزة التنافسية) و مدى قدرتها على تجسيد ذلك في الواقع .
- 2) الاهتمام بكل ما يتعلق بالاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية , و محاولة معرفة خصوصية ذلك في المؤسسات الجزائرية .

مبررات الذاتية:

- 1) الاهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والاطلاع في مثل هذا المواضيع .
- 2) أدراك قيمة وأهمية التسويق الداخلي للموارد البشرية و الميزة التنافسية .

ج- أهداف الدراسة:

- 1) إبراز و توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي و الميزة التنافسية
- 2) الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير السياسات الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي من قبل المؤسسات العمومية .
- 3) السعي إلى إبراز دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

ح- أهمية الدراسة:

1) تسلط الضوء على موضوع في غاية الأهمية و هو دور التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاتصالات الجزائرية بورقلة .

2) تركز على المورد البشري و تهتم به كونه أصبح من المميزات التنافسية الهامة و التي يصعب تقليدها .

3) يمكن التسويق الداخلي في ظل المنافسة الشديدة في السوق من تحديد حاجات ورغبات الزبائن المستقبلية بطرق جديدة تساعد صانعي القرار التسويقي باتخاذ أفضل القرارات .

خ- حدود الدراسة :

حدود الزمنية: حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022-2023.

حدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة اقتصادية تجارية خدمتية تنشط في سوق الاتصال و المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائرية بورقلة.

د- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على دراسة الحالة من خلال : الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19.

ر- مرجعية البحث:

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- المقالات العلمية الحديثة؛

- مذكرات الماجستير والدكتوراه المنشورة وغير المنشورة؛

- ملتقيات علمية و مواقع الانترنت.

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائرية بورقلة محل الدراسة.

ه- صعوبة الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة فيما يلي:

1) حداثة موضوع التسويق الداخلي

2) قلة المراجع الخارجية والمصادر الملائمة للدراسة

و- هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

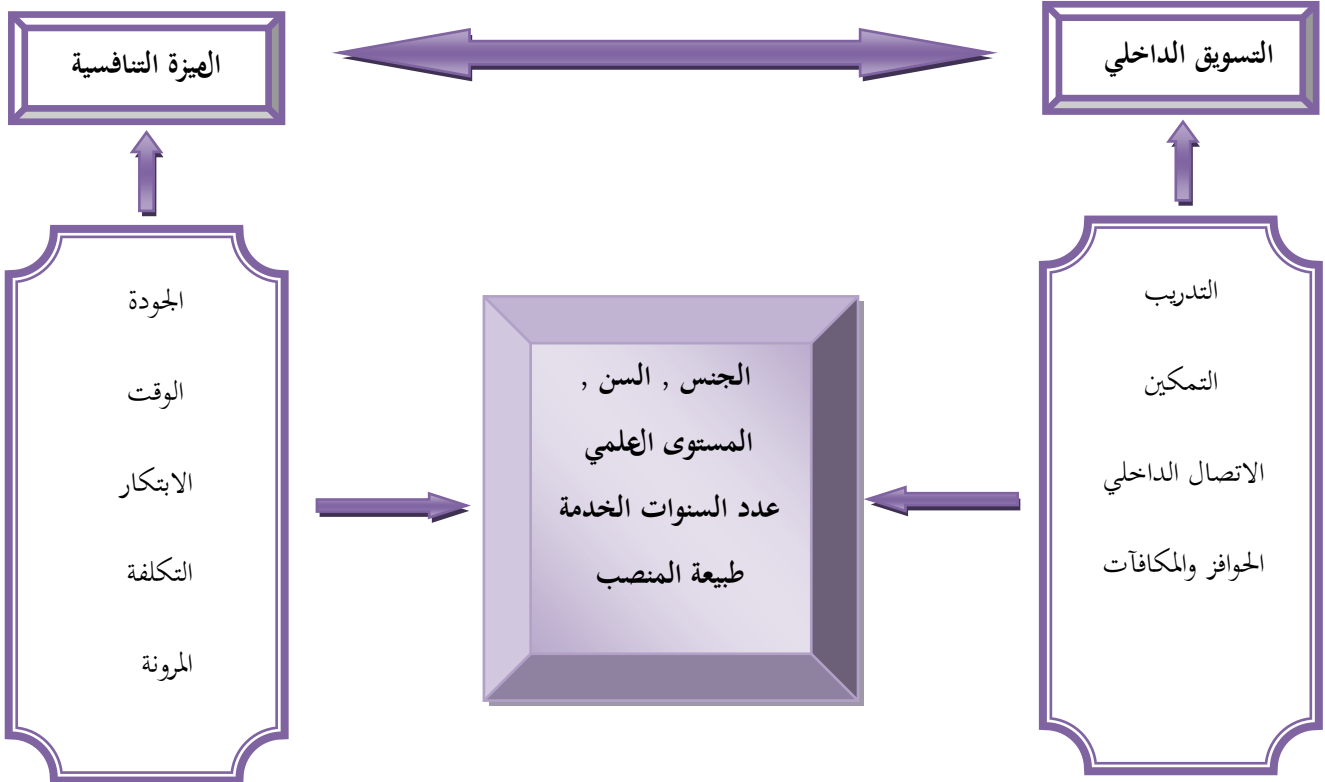
الفصل الأول: تطرقت فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية والتي تم تقسيم إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يخص التسويق الداخلي للموارد البشرية والمبحث الثاني الميزة التنافسية والمبحث الثالث الدراسة السابقة التي تخص المتغيرين.

الفصل الثاني : تطرقت إلى الدراسة الميدانية وتم تقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني عرض وتحليل و مناقشة النتائج.

ي- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح المتغيرات الدراسة (المتغير التابع والمتغير المستقل)

الشكل رقم (1-1): متغير التابع والمتغير المستقل للدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

والتطبيقية للتسويق الداخلي

للموارد البشرية والميزة

التنافسية

تمهيد:

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

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية .

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للميزة التنافسية.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين (التابع والمستقل).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية

يعد التسويق الداخلي للموارد البشرية من العناصر الأساسية في تطوير وتحفيز الموظفين داخل المؤسسة، حيث يهدف هذا النوع من التسويق إلى تعزيز الروح الجماعية وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء لهم ، بتوفير بيئة عمل محفزة وفرص للتدريب و التطوير و الترقية الوظيفية .

المطلب الأول: ماهية التسويق**1-3) تعريف التسويق**

قبل البدء في تعريف التسويق الداخلي سنتطرق أولاً لتعريف التسويق، حيث يعرف التسويق على أنه " فهو نظام متكامل يكمن على التخطيط والتسعير ، الترويج ، توزيع المنتجات و التعرف على احتياجات و رغبات المستهلكين من خلال التنسيق و التوفيق بين جميع فعاليات و أنشطة التي تهدف إلى إشباع حاجات مستهلكين حاليين و محتملين و تحقيق أهداف المؤسسة." ومنه يمكننا تحديد عناصر التسويق الأساسية (المنتجات ، التسعير ، الترويج و التوزيع)¹

2-3) أهمية التسويق

لا تقتصر أهمية التسويق على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المنتفعين بل أن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد أو يساهم في:

- ✓ خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة وذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين وأرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة أو الاستخدامات وحتى في أساليب وطرق التغليف.
- ✓ يعتبر مصدراً للمعلومات بالنسبة للمؤسسة لدراسة السوق وبحوث التسويق وللمستهلك (المزيج الاتصالي)، حيث يعتبر التسويق حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع. كما تساعد أنشطة وفعاليات التسويق المشروعات الصناعية في تقدير حجم الإنتاج للباع والاهتمام بحاجات ورغبات المستهلكين في الأسواق.²

3-3) وظائف التسويق تجمع وظائف التسويق وفقاً لطبيعة النشاط و أهداف المؤسسة كما يلي :

- ✓ القيام بوضع خطة تسويقية فعالة للمنشأة : تحديد إستراتيجية مناسبة للمؤسسة بكل وضوح و إتقان ما يتماشى مع إمكانياتها بحيث تكون مرنة و قابلة للتكيف .
- ✓ توجيه الجهود و قيادتها و تنسيقها مع الإدارات ككل و تلك الخاصة بالمبيعات بشكل خاص بغرض اعتماد أفضل الطرق المستخدمة في الدخول الأسواق .
- ✓ تحديد المشاكل التي تواجهها المبيعات أو قد تواجهها و إيجاد حلول مناسبة في الوقت المناسب لها.³

¹ سيرات سامية، إستراتيجية التسويق السياحي و أثره على الاقتصاد المحلي ، دراسة حالة ولاية بشار ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة وهران ، 2009 ، ص 06.

² حواس مولود ، محاضرات في التسويق ، جامعة أكلي محمد والحاج ، البويرة ، 2015 ، ص 7 .

³ محمد مولود غزيل، مبادئ التسويق ، مطبوعة بيداغوجية، جامعة غرداية ، 2017، ص38.

المطلب الثاني : عموميات التسويق الداخلي للموارد البشرية

يعد التسويق وظيفة أساسية للمنظمة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها باعتباره المفتاح السري لانفتاح أبواب التقدم والركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي، ومنذ نشأتها في القرن الماضي مر بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور فلسفته ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها العاملين، ومعلنا عن ظهور منهج جديد يساهم في ارتقاء وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يخلق القيمة للمنظمة، وهو التسويق الداخلي الذي من خلاله تستطيع المنظمة الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات عالية الجودة إلى الزبائن، وكذا الاحتفاظ بهم من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل و العامل , سنتطرق للتعرف عليه .

الفرع 01:تعريف التسويق الداخلي للموارد البشرية

يعرف Keller & Kotler التسويق الداخلي بأنه "كافة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من تدريب وتحفيز العمال الداخليين، وخاصة أولئك العاملين الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن ودعم الخدمة بهدف العمل كفريق التحقيق رضا الزبائن".¹

وعرف كذلك على أنه أداة إدارية تسويقية إستراتيجية تستخدمها المنظمات في استقطاب وتعيين، وجذب العاملين الأكفاء وتحفيزهم وتدريبهم والعمل على إشباع حاجاتهم من أجل تحقيق أهدافها، وتعد العمود الفقري الذي تعتمد عليه الإدارات الرئيسية في أي منظمة إدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة الموارد البشرية.²

التسويق الداخلي هو ذلك الجهد المنظم والواعي من طرف المنظمة والذي يعمل على تحريك وضبط سلوكيات وتصرفات الأفراد عن طريق مجموع من السياسات كالتدريب والتكوين والتحفيز.... الخ لتحقيق الالتزام التنظيمي من جهة وكسب رضا العملاء الداخليين والخارجيين من جهة أخرى حيث تكون الانطلاقة من داخل المنظمة عن طريق إرضاء العملاء الداخليين المورد البشري والذي يعمل بدوره على إرضاء العميل الخارجي.³

ويمكن تحديد تعريف شامل على انه " العمل على جذب العاملين الجيدين و الاحتفاظ بهم و إشباع رغباتهم و احتياجاتهم و حصولهم على أفضل الخدمات و توفير المعدات و الموارد الكافية لتمكينهم من خدمة العملاء الخارجيين و تحقيق الربح للمؤسسة , ويمثل مصدر للميزة التنافسية كونه يشكل احد أشكال التسويق الداخلي المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من اجل تحسين أداء و صورة و كذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي ".³

¹ جعلاب و قاسمي , تقييم اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال , المجلة 16 العدد 01 , جامعة الخلفة الجزائر , 2022 , ص 192.

² د محمد عبد الله عبد المقصود حسان , تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين , مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال , مجلة 04 العدد 01, جامعة الجوف المملكة العربية السعودية و كلية التكنولوجيا والتنمية جامعة الرزاز مصر , 2020, ص 179 .

³ د.د.عداد و أ رشاش , التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق , مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية , العدد الثامن , جامعة الجزائر 03 , ص 11 .

الفرع 02: خصائص التسويق الداخلي

- ❖ التسويق الداخلي عملية اجتماعية : فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة .
- ❖ التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال 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 العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة¹.

الفرع 03 : أهداف التسويق الداخلي

تسعى المؤسسات من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها

- ✓ نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- ✓ تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر .
- ✓ تزويد المؤسسات بالموظفين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.²
- ✓ تحقيق التكامل بين إدارات المنظمة (التسويق - الإنتاج - الموارد البشرية) بحيث يمثل التسويق الداخلي نقطة الالتقاء بين كل هذه الإدارات .
- ✓ الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن³.

¹ نصر رحال و آخرون , التسويق الداخلي مفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري , دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة - باتنة , مجلة دفاتر الاقتصاد , المجلد 10 , العدد 02 , 2019 , ص 219.

² أ.بن احمد وأ.د. بودي , التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة مقارنة بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات - شركة سلامة التأمينات ببشار , ص 180

³ السباني و احمد الصبري , دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء , مجلة رؤى الاقتصادية , المجلد 11 , العدد 01 , 2021 , ص 703 .

الفرع 04 : محددات التسويق الداخلي

يلعب التسويق الداخلي دوراً حيوياً في قبول وتطبيق الخطط التسويقية وزيادة المسيرة التنافسية وكذا تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وذلك من خلال ما يلي:

تجزئة السوق: تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من الدقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة أن معايير التجزئة قد تجد بالاعتماد على نتائج البحوث السوقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال المستوى في الهيكل التنظيمي.

تحديد السوق: يجب تحديد السوق بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم. فكل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق.

بحوث السوق: تتمثل في البحث والاستخدام الجيد للمعلومات من كل المصادر المتاحة من أجل تحديد القرص الداخلية والخارجية خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي.

التطبيق التسويقي: يتعلق باختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي حيث أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهدافه.

الاتصال التسويقي: يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة، والحديث الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة.

التوجه التسويقي: يتمثل في توضيح الأهداف التسويقية ومهمة المنظمة لتمكين العاملين من رؤية مدى مساهمتهم في تحقيق تلك الأهداف.¹

1 - بن عائشة و بوحبيدة ، علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية في مؤسسات التأمين ، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2022 ، ص 37 .

الفرع 05 : مرتكزات التسويق الداخلي

يرتكز التسويق الداخلي على مجموعة من المنافذ التي تضم أهم التقنيات المساعدة على تطبيقه.

- مقارنة الزبون: وتكون على مستويين

على مستوى الموظفين الحاليين: يعتبر الموظف زبون ويركز على تكييف ظروف العمل حسب حاجاته .

على مستوى المرشحين المحتملين: تستطيع المنظمة إنشاء إستراتيجية توظيف تتيح توفير وضمان العمل الذي يتوافق مع متطلبات هذا الزبون، وبالتالي تتمكن من استقطاب أفضل المهارات من بين المرشحين المؤهلين

- جودة الخدمة الداخلية : تكون بخلق البيئة الداخلية التي تتميز بالاحترام والتقدير بين فرق العمل من خلال غرس ونشر ثقافة الزبون الداخلي في المنظمة .
- تحسيس الموظفين بانتمائهم للمنظمة : من خلال إشراك وإدماج الموظفين في قلب إستراتيجية المنظمة والتوضيح لهم بمدى أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة ودورهم الأساسي في تحقيق نجاحها .¹

الفرع 06 : شروط نجاح إستراتيجية التسويق الداخلي.

لنجاح إستراتيجيات التسويق الداخلي يجب توافر ثلاث شروط هي:

- ✓ اعتبار التسويق الداخلي عنصر مترابط مع التسيير الإستراتيجي وجزء لا يتجزأ منه.
- ✓ تدعيم عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي و الإدارة .
- ✓ تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة .²

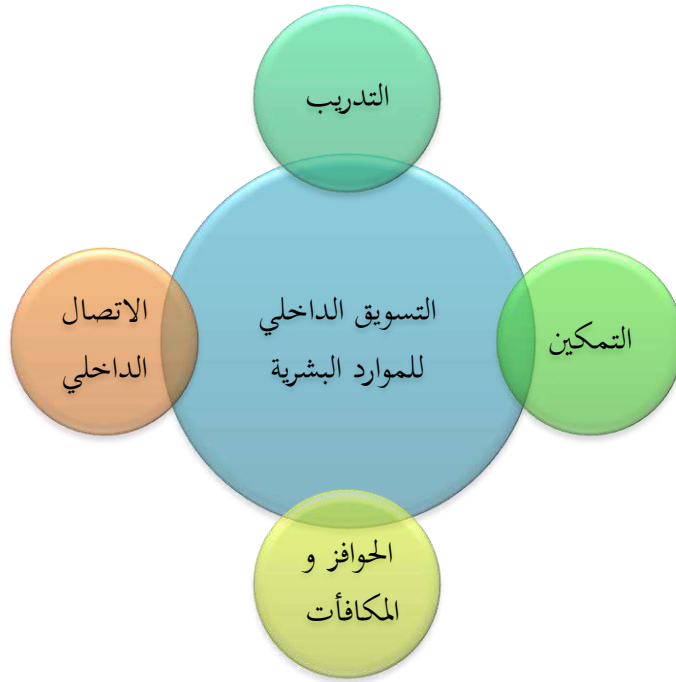
¹ سليمان نور الهدى , اثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2020 , ص 11.

² شايب سارة , دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر , جامعة ام البواقي , 2015 , ص 20

المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية

للتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد نوجزها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

1. التدريب : وهو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية¹. بإعداد وحدة متخصصة للتدريب و التنمية , اخذ بعين الاعتبار مدى مواءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية و الأفراد المتدربين , لا بد من توفير التسهيلات المادية للتدريب².

¹ ميهوبي و مزعاش , اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين , دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر

,2022, ص 10

² د.بن علي إحسان , التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية , جامعة زيان عاشور الحلقة , 2018 , ص 11 .

2. التمكين : فتمكين العاملين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات و الأدوات

والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من رئيس العمل لإعطائهم الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للزبائن مما يحقق التطور والنجاح للمؤسسة فضلا عن تميز المؤسسة على المؤسسات المنافسة أي أنه في ظل التمكين يتمتع العاملون بصلاحيات المدير مع بقائهم مسؤولين عن الخدمات المقدمة.¹

3. الاتصال الداخلي : يعرف الاتصال الداخلي الفعال بأنه عامل خلق الوعي و الفهم بين الموظفين و يؤثر على ثلاثة

عناصر أساسية تتمثل في :

➤ **المعرفة :** يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل و الخدمات و كذلك مفاهيم التسويق و فهم الاستراتيجيات.

➤ **مواقف الأفراد :** من خلال الاتصال الداخلي يمكن تطوير مواقف الموظفين لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء , وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة .

➤ **سلوكيات الأفراد :** فهو متعلق بالمتصرفين السابقين و يظهر اثر عندما يصبح الأفراد يتصرفون على النحو مستقل في التعامل مع العملاء و في إدارة التفاعل الداخلي.²

4. الحوافز و المكافآت : يتحدد السلوك الإنساني بعوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوكا معيناً، وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. والحوافز هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الإشباع، أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته وبالتالي نجد تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجارهم . والحوافز أنواع مادية ومعنوية، حيث أن المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافر ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجر اليومية، الزيادات السنوية والمكافآت وهي مبلغ مالي يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه ورة في مجال ما، أما للمعنوية فيقصد بما تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة.³

¹ د. بن علي إحسان المرجع السابق , ص 12 .

² قحموش إيمان , مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة , أطروحة دكتورة , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2019 , ص 94-98 .

³ نصر رحال و آخرون , مرجع سابق , ص 221 .

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للميزة التنافسية

إن نشاط المؤسسة في بيئة تنافسية يفرض عليها الاجتهاد، من اجل التفوق على منافسيها في نفس القطاع

المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد باتت التنافسية حاجة ملحة للأفراد ليحضوا بفرص العمل وللمؤسسات لكي تبقى وتنمو لتضمن استدامة وتحسين مستوياتها، تعود الكتابات المبكرة حولها إلى بدايات النصف الثاني من القرن الماضي ، فالمنافسة بمفهومها البسيط تعبر عن حالة التحدي أو الصراع الحاصل غالبا بين المنافسين من أجل البقاء والتصدر فكل منافس يهدف إلى إزاحة خصمه أو منافسه بمميزات تمنحه الموقع التنافسي الأفضل وتضمن له البقاء والاستمرار.¹

1-1) تعريف الميزة التنافسية

على الرغم من كثرة الباحثين الذين بحثوا في تعريف الميزة التنافسية وخاصة بعد ظهور كتابات porter التي تتعلق بالتنافسية واسترجاع التنافس بين المؤسسات ، إلا انه لا يتوافر تعريف لمفهوم المنافسة متفق عليه فالبعض يربط المفهوم بالتكلفة المنخفضة والبعض الآخر يربطه بمستوى الإبداع والتميز أو معدل النمو والإنتاجية لدى المؤسسة.

فقد عرفها: porter بأنها "الطرق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة وتكون أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين، بحيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا أي في المؤسسة بمفهوم أوسع".²

جاء تعريف على السلمي للميزة التنافسية "على أنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومناافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسين ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتمايز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفق على ما يقدمه لهم المنافسين الآخرون".³

يعرف نبيل موسى خليل الميزة التنافسية على أنها "ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يمكن تحقيقه في حالة إتباعها الإستراتيجية معينة للتنافسية".⁴

إنّ التعريف الأول أكثر دلالة وإقناعا لأنه يركز على جوهر الميزة التنافسية ألا وهو الإبداع، أما التعريف الثاني فيركز على خلق القيمة للعميل، في حين التعريف الثالث يركز على أحد مصادر الميزة التنافسية والمتمثل في إستراتيجية التنافس .

¹ محمد جلد، جعفر بوغوروى، أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد: 02 (2021)، ص 85-99، نوفمبر 2021، ص 87 .

² دلينا محمد أحمد بابك و نسبية إبراهيم، الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية ، المجلة العربية للادب و الدراسات الإنسانية ، مجلة 4، العدد 13، 2020 ، ص 87.

³ على سلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر وطباعة، القاهرة، 2001، ص 104 .

⁴ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 37

وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الإستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس " .

شكل رقم (1-3): مكونات إستراتيجية التنافس



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص82.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة، يتم الاستناد إلى الشروط التالية

- ✓ حاسمة: تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
- ✓ الاستمرارية: يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- ✓ إمكانية الدفاع عنها: يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الشامل التالي للميزة التنافسية:

" هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلكين باعتبار أن المستهلك هو الحكم في السوق وإرضائه يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، ومنه فالميزة التنافسية تعني تقديم منتجات متميزة عما يقدمه المنافسون في السوق وإرضاء الزبائن بشكل يختلف أو يزيد عنهم، وتستطيع المؤسسة الاقتصادية تحقيق ميزة تنافسية من خلال وضع إستراتيجية للتنافس مبنية نتائج التحليل الداخلي للبيئة المحيطة بها " .

¹ نبيل مرسي خليل ، المرجع السابق ، ص 81.

المطلب 02: ماهية المزايا التنافسية

أختلف الباحثون الاقتصاديون في وجهة النظر بالنسبة لتصنيف المزايا التنافسية ولكل وجهة نظر، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى تصنيف المزايا التنافسية ومحدداتها .

الفرع 01: تصنيف المزايا التنافسية

لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات حيث ما زال قيد الاجتهادات الفردية دون أسس واضحة لكن هناك محاولات لم تحضي بالاتفاق، نذكر منها نموذجين .

النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والذي أسهم فيه كل من pandian1991 و petertaf1992 و barny1993 ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة وغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب والمهارات المتاحة والثقافات التنظيمية¹.

وتتمثل الموارد وفقاً لهذا النموذج في جميع أصول المؤسسة بما فيها الإمكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار... الخ.

النموذج الثاني: وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي porter ويعتمد في تصنيفه على ما يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل التصنيف الميزة ويتمثل فيما يلي:

- تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.
- تنبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها عن غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
- المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها دون المنافس.
- يعني تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة تصنيفها وفق لسبب أو منشأ خاصية التي تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين وذلك يعني تصنيفها حسب مصدرها .
- تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري وفقاً لطبيعة المنفعة المحققة له².

وقد حدد كل من wheelwright و hayes أنواع المزايا التنافسية وفقاً لمصدرها النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

¹ . سعد غالب يسين، الإدارة الدولية، ط1، دار البازوري العلمية، عمان، 1999، ص204

² آمال عياري، رحم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي، قسم علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص14.

جدول رقم (1-1): المصادر النهائية للميزة التنافسية

الأصاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين	الكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية
وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب	الاعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكارية

المصدر: آمال عياري، رجم نصيب، مرجع سابق، ص14.

الفرع 02: محددات الميزة التنافسية

إن اكتساب الميزة التنافسية والاستمرارية على محافظتها هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية مستمرة وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لتحديد الفرص والعمل على تعظيم المكاسب. ولقد حدد الاقتصادي Porter أربع ركائز للنظام التنافسي تساهم في صياغة الجو الصناعي لدعم أداء المؤسسات نوجزها فيما يلي:¹

❖ **أوضاع عوامل الإنتاج:** وتشتمل مثلاً على العمالة، الأرض والموارد الطبيعية، رأس المال والبنية الأساسية وتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:

أ-العوامل الأساسية: وهي التي يمكن توارثها أو خلقها من خلال استثمارات متوسطة وتشمل الموارد الطبيعية.

ب-العوامل المتقدمة: وتكتسب نتيجة استثمارات دائمة ومستمرة في رأس مال بشري والمادي.

❖ **أوضاع الطلب المحلي:** حيث تساهم بشكل أساسي في خلق الميزة التنافسية ومن أهم سمات الطلب المحلي نجد هيكل وحجم ونمط النمو ومدى تدويله، أي درجة تعقيده وتشعبه وتوقعه للطلب العالمي، وبذلك يساهم في إعطاء رؤية مسبقة للمؤسسات لاستخدامها في إستراتيجياتها الإنتاجية والتسويقية.

¹Porter , E.michael , " the competitive advantage of nations the free press , new york , 1990 , p125.

- ❖ **الصناعات المرتبطة والمساندة للنشاط:** وذلك عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع معدل التحسين والابتكار .
- ❖ **إستراتيجية المؤسسات:** حيث تكفل للدولة الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على سمات الإستراتيجية والممارسات الإدارية وشكل الهيئات، وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة هذه الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال والهيكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية .
- ❖ **دور الحكومة:** تدخل الحكومة في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات مهم من خلال توفير خدمات البنية التحتية المساندة للقطاعات السلعية والخدمية، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية وكذلك وضوح وشفافية القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة الاستثمارات الملائمة والمعززة للقدرة التنافسية لمختلف القطاعات الاقتصادية¹.

الفرع 03: أشكال الميزة التنافسية

- يمكن أن نعرض الأنواع الأكثر شيوعا للميزة التنافسية على النحو الآتي : (بالتصرف)
- 1) **جودة المنتجات:** وهو قدرة المؤسسة على تقديم وتوفير منتجات وخدمات متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن وبجودة تحقق رضا وولاء الزبائن.
 - 2) **الثقة:** وهي درجة قناعة الزبون واطمئنانه للمنتجات والخدمات التي سوف يشتريها من خلال مآتم عرضة أي مطابقة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي.
 - 3) **الأمان:** أن يشعر الزبون بدرجة عالية من الأمان عند شراء المنتجات والخدمات وأنه لم يتعرض إلى عملية سرقة أو غش أو أي عملية تشعره بعدم الأمان أثناء عملية الشراء.
 - 4) **ميزة اختصار الوقت:** تعتمد هذه الميزة التنافسية على تحقيق تمايزها بناء على الزمن لصالح الزبون ، وذلك من خلال عدة عناصر منها : اختصار زمن تقديم المنتجات الجديدة للزبائن ، وتقليص وقت تسليم المنتجات للزبائن، ومدة انتظار الزبون².

¹إسماعيل زغلول، محمد الهزاعمة، سياسات وخطوط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني ، صندوق النقد الدولي، معهد السياسات الاقتصادية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات عمل من 5 إلى 7 أكتوبر 1999، ص173.

² محمد عبد المجيد عساف، العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية لمحافظة غزة(فلسطين) ، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية و الارطفونيا، المجلد21، العدد35،2021،ص107.

الفرع 04 : أهمية الميزة التنافسية :

من أبرز الأهمية التي تحققها المؤسسة من امتلاكها الميزة التنافسية هي:

- أ) خلق قيمة للزبائن تلبي احتياجاتهم وتضمن ولاءهم وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم.
- ب) تحقيق التميز الاستراتيجي عن المنافسين في المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافس .
- ج) تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.
- ح) تكوين فكرة مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها، وتعد معيار مهم لتحديد المؤسسات المتميزة.¹

الفرع 05 : خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية تتمثل في مايلي :

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون متميزة ومستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصيرة.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأمد القصير والبعيد.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ووفق التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.²

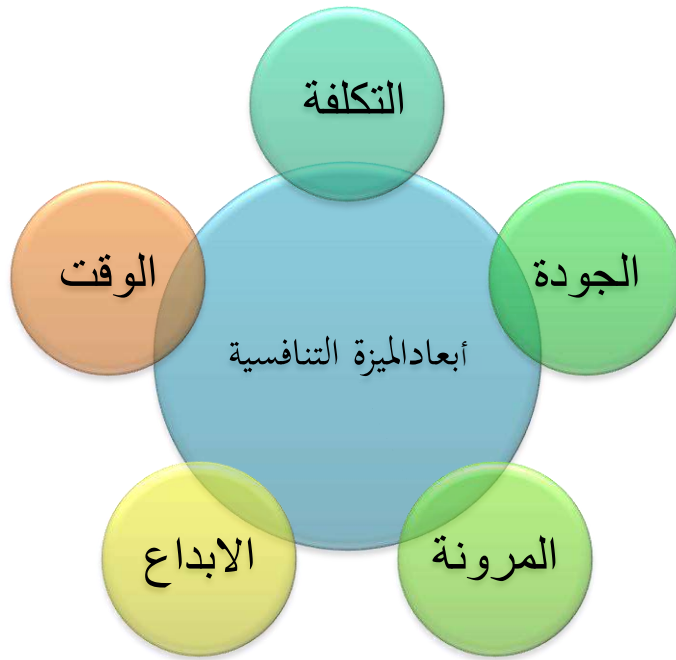
¹ إيناس عبد الله ، أحمد عبد العال، وآخرون، تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية ، مجلة بحوث العلوم التربوية، العدد الثاني، الجزء الثاني، 2021، ص 87 .

² مديحه متولي، توسط رضا العملاء في العلاقة بين إستراتيجية التنوع وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركة (Uberأوبر) في مصر، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد7، العدد2، ديسمبر2020، ص304 .

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

1) تعمل المؤسسات على الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن وتحويل هـ ذهـ الحاجات إلى مجالات وقابلية مستهدفة هذه الحاجات تدعى بأبعاد الميزة التنافسية لتحقيقها من خلال تلبية رغبات ومتطلبات زبائنهم و يمكن تلخيص أبعاد الميزة التنافسية على النحو التالي¹:

الشكل رقم (1-4): أبعاد الميزة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات السابقة

- **التكلفة** : هي تخفيض تكلفة الإنتاج مقارنة بالمنافسين والوصول إلى الأسعار التنافسية لتعزيز من قدرة المؤسسة، وتعتبر التكلفة عامل ذو أهمية في تحديد الشراء السليم إذ أن تكلفة المواد تعد أحد العناصر الرئيسية للتكاليف وتؤثر بشكل مباشرة في التكاليف الكلية.
- **الجودة**: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة

¹ Emhamad Elmansori • Adel S. Al-Hindawi • The impact of organizational change strategies on competitive advantage in commercial banks in Al-Bayda City-Libya•Eimansori and Al-Hindawi / International Journal of Finance & Banking Studies• Vol 11 No 1• 2022 ISSN: 2147-4486•p8

من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

➤ **المرونة** : تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.

مرونة الميزج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج ميزج من المنتجات.

مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات.

مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات

➤ **الوقت** بالنظر لما يمثله الوقت من أهق لدى الزبون واهتمامه المتزاي به فقد أدى ذلك إلى بروز ما عرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن بتقليل هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء وتتجلى لنا أهمية الوقت كبعء تنافسي من خلال جملة نقاط أهمها:

أ- تقلص زمن التسلم للعميل: أي تقلص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسلمه إياه، أو ما عرف بوقت التسلم السريع.

ب- تقلص زمن تحولات العملات: إذا كانت عملي التصريح لست سوى عملي تدفق لعناصر المدخلات و المخرجات فإنه وانطلاقا من فلسفة الوقت المحدد يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الانجاز خاصة إذا أفاد ذلك في

الاستغناء عن المخزون و الاقتصادي بالتالي في تكاليف التخزين بفعل الالتزام بمدة زمني محددة وثابتة لمناولة وتسلم المكونات الداخلة في عملة الإنتاج.

ج- سرعة التطور: وتختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات وتقلصها ما أمكن وتحقيق الأسبقية على هذا المستوى خدمة

لتنافس المؤسسة.¹

¹ مصطفى محمد أبو بكر، إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصر مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2001، ص 69

➤ الإبداع : هناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع فقد عرفه (Mead) بأنه : العملية أو النشاط

الذي يقوم به الفرد و ينتج عنه ناتج أو شيء جديد .¹

إما عن (Scott) فيعني به : الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق .²

ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من اجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال: أ) تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

ب) سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة.

6- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.³

¹Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y., Harper and Row, 1959.p223

² Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.p560.

³ موسى غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، 1990.ص112.

2) العلاقة النظرية للتسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

لقد توصلت الكثير من الأبحاث إلى أن مفتاح الأداء الاستراتيجي والتميز التنافسي للمؤسسة يكمن في موردها البشري، وهذا ما دفع الباحثين إلى حث الإدارة العليا في المؤسسات على ربط العنصر البشري مباشرة في سياسات الأداء المتوازن أو أية نظم إستراتيجية الكلية .

وتتبع أهمية أي ميزة تنافسية يمكن تحقيقها نتيجة لممارسة التسويق الداخلي من أهمية عنصر الزمن وطول الفترة الزمنية اللازمة لتحقيق اثر ملموس لهذه الممارسات, حيث يقدر بعض الخبراء من ممارسي التسويق الداخلي أن الأمر يحتاج إلى سنوات عديدة حتى يقوموا بعمل التغييرات الرئيسية في التسويق الداخلي ليتمكن جني ثمارها و فوائدها .¹ و منه نستنتج أن :

- نجاح تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يعبر ميزة تنافسية لها , و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تعاملت المؤسسة مع العاملين على أساس زبائن داخليين يجب إن يلقوا الاهتمام الكافي منها .
- تتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة المؤسسة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة و الحفاظ عليها من خلال التمكين و الحوافز و المكافآت .
- هناك دور حاسم و مهم للتسويق الداخلي في اكتساب و تحقيق الميزة التنافسية .
- العامل الحاسم في مقاومات الميزة التنافسية هو العامل البشري .²

1 هدى شريف , اثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك , دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية برج بوعرييج , مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , 2020, ص 33 .

2 د بن علي إحسان , المرجع السابق , ص 45 .

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للتسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية

سننطلق في هذا المبحث إلى عرض الدراسات السابقة التي اعتمدها وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم حاولنا إيجاد الدراسات التي تناولت المتغير التابع والمستقل للدراسة الحالية معا .

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية**1 -دراسة جعلاب الزهرة، قاسمي كريمة، بعنوان : تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة**

الإستراتيجية لمنظمات الأعمال, 2022,

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة ولتحقيق أهداف البحث فقد تم اعتماد استبانة وتم توزيعها على أفراد العينة والبالغ | عددهم (43) من المدراء والموظفين في المديرية وتوصلت الدراسة إلى تبني سياسات التسويق الداخلي واليقظة الإستراتيجية ووجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي واليقظة الإستراتيجية وأثر هام ذو دلالة إحصائية لممارسات التسويق الداخلي (جماعات العمل في تعزيز لليقظة الإستراتيجية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة.¹

2 -دراسة عبد العالم محمد محمد بعنوان: اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة بمحافظة شقراء, 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في محافظة شقراء، المملكة العربية السعودية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وتم تطبيق الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، البالغ عددهم 298 مؤسسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على تحليل الانحدار الخطي المتعدد، فقد أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين تحفيز العاملين، تمكين العاملين) لها تأثير إيجابي على التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبينت النتائج أيضا أن عنصر تدريب العاملين له التأثير الأكبر على تحقيق التميز التنظيمي. على الرغم من ذلك بينت الدراسة أن عنصري اختيار العاملين والاتصالات الداخلية ليس لها تأثير ذو دلالة إحصائية على التميز التنظيمي. وبناء على النتائج أكدت الدراسة على ضرورة اهتمام صناع القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعناصر التسويق الداخلي لتحقيق التميز التنظيمي.²

1 جعلاب الزهرة، قاسمي كريمة، تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال- دراسات ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالجلفة , دراسات اقتصادية , المجلة 16 , العدد 01 , 2022 , ص 187- 205 .

2 عبد العالم محمد محمد , اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحافظة شقراء المملكة العربية السعودية , مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة , المجلة 06 , العدد 01 , 2021.

3 -دراسة ماجد قاسم عبده السباني ، أسماء احمد الصبري، بعنوان: دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمينية , 2021.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي من خلال أبعاده البرامج التدريبية، الحوافز الدعم الإداري ، تعيين العاملين) على تحسين الأداء في شركة الألبان و الأغذية الوطنية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل (74) استبيان من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) ، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي من خلال أبعاده على تحسين الأداء ، حيث أشارت النتائج إلى قبول الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة كما أشارت النتائج إلى قبول فرضية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التسويق الداخلي على تحسين الأداء، وأوصت الدراسة بأن يتم التركيز على أبعاد التسويق الداخلي المختلفة ، وإشراك العاملين في تصميم البرامج التدريبية التي سيشتركون فيها ، وان تعد البرامج التدريبية في مواضيع صناعية حديثة ، وأن تتناسب الحوافز والمكافآت مع متطلبات المعيشة اليومية المعقولة ، وان يقدر الرؤساء المهارات التي يطلبها العمل بما ينعكس على تحسين الأداء بشكل إيجابي¹.

4 -دراسة بوشقيفة حميد، بن ديدة هواري، بعنوان: دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات -الجزائرية - ، أكتوبر 2020.

الهدف من هذه الورقة البحثية هو تسليط الضوء على دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية شلف وذلك من خلال استبيان تم توزيعه على مجموعة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية شلف، حيث تم تحليل هذه البيانات عن طريق برنامج SPSS أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة، كما توصلت هذه النتائج أن المتغيرات المستقلة (الابتكار في المحيط المادي، الابتكار في الأفراد الابتكار في العمليات لها تأثير إيجابي وبدرجات متفاوتة في المحافظة على الميزة التنافسية ونجاح المؤسسة تسويقيا²

5 -دراسة زاوي حميدة، بعنوان: أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعرييج , 2020 .

تناول هذا المقال بالتحليل أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة أثر هذا الإبداع على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في الجودة التسليم التكلفة والمرونة بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة (كوندور) لإنتاج الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بولاية برج بوعرييج. تم الاعتماد في هذه الدراسة على توزيع 363 استبانة على عينة

1 ماجد قاسم عبده السباني، أسماء احمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمينية ،مجلة رؤى اقتصادية ، المجلة 11 العدد 01, 2021 .

2 بوشقيفة حميد، بن ديدة هواري، دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات -الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية شلف ،مجلة مجاميع المعرفة ، المجلة (06) ، العدد (01) ، أكتوبر 2020.

من المؤسسة في الإدارة العليا والوسطى لجمع المعلومات واختبار الفرضيات والإجابة على إشكالية هذه الدراسة، وقد تم التوصل إلى أن مؤسسة (كوندور) تهتم بإبداع المنتج بالإضافة إلى ذلك أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لهذا الإبداع على الميزة التنافسية المستدامة عمال بأبعادها المختلفة.¹

6 -دراسة مسعود هريكش، مسعود بودرع، بعنوان: أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته , جوان 2020.

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو اختبار أثر ممارسة تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية لمؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل، حيث إن هذه الدراسة كمية لأنها تعتمد على إستبانة تم توزيعها على 70 فردا بطريقة العينة الملائمة، وذلك من أجل معالجتها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لممارسة تسويق الموارد البشرية ولامتلاك الميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لتسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية للمؤسسة، راجع للأثر الإيجابي لكل من الحوافز والتدريب والتوجه بالفريق، أما الاتصال فلا يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.²

7 -دراسة نصر رحال، نادية حماس و عوادي عبد القادر، بعنوان: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة , 2019 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني المؤسسات لهذا المفهوم وأهمية هذا المفهوم في حصول على أفراد ذي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ومنتجات ذات مستوى عالي من الجودة للزبائن ومساهمة ذلك على تنمية رأس المال البشري، وإكساب هذه المؤسسات ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة، وزيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها، وقد تمثل مجتمع الدراسة في إطار شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة - . وتم أخذ عينة عشوائية تمثلت في 110 استمارة، تم استرداد 76 استمارة قابلة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق منها، واختتمت الدراسة بمجموعة من النتائج أن الشركة مدركة للقيمة الحقيقية لها والتي تكمن في رأس مالها البشري، وأن التسيير الفعال له يعد محمدا أساسيا في توظيف قدراته وتحويلها إلى تطبيقات تعمل تحقق الأداء العالي وبالتالي تحسين قدراتها التنافسية و أن الشركة تقوم على استقطاب الكفاءات لتحقيق مستويات عالية من الأداء , اتضح لنا من خلال تحليل البيانات بأن الشركة تحافظ على الخبرات المتراكمة لدى موظفيها لتطويرها بشكل مستمر و تقدم الشركة الدعم المعنوي والمادي للأفكار الابتكارين والمقترحات الجديدة.³

1 زواوي حميدة، أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعريج ,مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ,المجلة 13, العدد(01), 2020 , ص 358-375 .

2 مسعود هريكش، مسعود بودرع، أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته - ولاية جيجل , مجلة النور , مجلة (06) , العدد (10) ,جوان 2020.

3 نصر رحال، نادية حماس و عوادي عبد القادر،التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة ,مجلة (10), العدد (02), 2019, ص 216-234 .

8 -دراسة عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، بعنوان: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو(Ooredoo) للإتصالات الجزائر 2018 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية بوظائفها (التوظيف التدريب، التطوير ادارة المواهب، تقييم الأداء، علاقات العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها (الجودة الإبداع ، المرونة ، كفاءة العمليات، الكفاءة المحورية) في شركة أوريدو (Ooredoo) للإتصالات في الجزائر، وقياس أثر العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة في ذلك، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته، ومن ثم معالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.20) وقد توصلت الدراسة إلى ارتفاع مستوى إدراك المبحوثين لمستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ولأبعاد الميزة التنافسية في شركة أوريدو ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لوظائف إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في شركة أوريدو ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو مستوى ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات السن المستوى الدراسي، الموقع الوظيفي ونحو أبعاد الميزة التنافسية تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية في شركة أوريدو ، وعليه توصي الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بوظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التطبيق الفعال للممارسات التي تعزز عملية استقطاب أفضل الموظفين من حيث الكفاءات والخبرات والمهارات وتوظيفهم والاهتمام بتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم، وتوطيد العلاقات معهم وبينهم.¹

9 - دراسة غالب محمد البستنجي، بعنوان: اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية, جوان 2011.

تهدف هذه الدراسة لتحديد أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية على اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم بناء استبانته وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 300 مفردة من المستخدمين لنظم المعلومات التسويقية في الشركات الصناعية، استرجع منها 245 استبانته، أي ما نسبته (81.6%) من العينة. وتوصلت الدراسة إلى أن إدراك المستجوبين لكل من كفاءة نظم المعلومات التسويقية المتطلبات المادية، البرمجيات البشرية والإدارية وأبعاد الميزة التنافسية الإبداع والابتكار، السرعة، المرونة التميز، والجودة مرتبة حسب أهميتها، كانت مرتفعة، وأشارت النتائج إلى وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية بجميع أبعادها.²

1 عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو (Ooredoo) للإتصالات الجزائر , مجلة الاقتصاد و التنمية , مخبر التنمية المحلية المستدامة , جامعة يحي فارس , المدينة , المجلة 06 , العدد (01) , 2018 .

2 غالب محمد البستنجي، أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية , جامعة الإمام محمد بن سعود ,السعودية ,أبحاث اقتصادية و إدارية , العدد التاسع , جوان 2011.

1 Bayad Jamal Ali ، Govand Anwar. Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage.2021

هدفت الدراسة إلى النظر في الجوانب المختلفة للقدرة التنافسية الإستراتيجية وكيفية تأثيرها على الميزة التنافسية في القطاع الخاص في إقليم كردستان العراق، وتم استخدام المنهج التحليلي، تم اختيار عينة البحث باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية وأجريت في مختلف البنوك، وتم توزيع ما مجموعه 125 استبياناً، وتظهر النتائج أن الفكر الريادي له تأثير هام وإيجابي على بعد التنافسية الإستراتيجية مع ميزة تنافسية، وتشير النتائج كذلك إلى أن البعد التنافسي الاستراتيجي للأفكار المبتكرة له تأثير هام وإيجابي على ميزة التنافسية.¹

2 Carlos Maquis study titled inbound marketing and job satisfaction in hotels (Costra, Natal, Brazil), 2018.

سعت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الفنادق ذات الجودة الفائقة في منطقة شمال شرق البرازيل على 138 الالتزام العملاء الداخليين و رضاهم ثم جمع مقاييس التوجه الداخلي للسوق و الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لعينة من مدير متوسط / ادنى من أربعة فنادق ، و تم التوصيل إلى أن هناك تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لكن هناك فشل في تأكيد العلاقة المتوقعة بين الالتزام و الرضا.²

3 The study of Aladdin Mohammed Khalaf and others entitled " The impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment2012 "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي بإبعاده (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي، الحوافز الدوافع سياسة الاحتفاظ) في الرضا الوظيفي بأبعاده (الشعور بالإنجاز والنمو، احترام الذات، الاستقلال) والالتزام التنظيمي بأبعاده (التوحد، الولاء مع الشركة) . وقد وزعت الاستبيانات على عينة الدراسة المكونة من (250) من الأطباء الذين يمثلون كل من المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية. وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده الاختيار والتعيين التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي الحوافز الدوافع سياسة الاحتفاظ كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية السعودية. وأوصت هذه الدراسة بالاهتمام أكثر بتطبيق التسويق الداخلي لما له من تأثير على عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وضرورة إجراء مزيد من البحث في قطاع المستشفيات بالسعودية وفي الدول العربية الأخرى لوصول لنتائج قابلة للتعميم.³

1 Bayad Jamal Ali ، Govand Anwar. Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage.2021.

2 Carlos Maquis study entitled inbound marketing and job satisfaction in hotels (Costra, Natal, Brazil) article in tourism and Management, 2018

3 Alaeddin Mohammed Khalaf and others, the impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment ,study of teaching hospitals in the kingdom of Saudi Arabia,business and Management Research ,King Abdulaziz University,Jeddah ,Journal 01 ,issue 03, 2012.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

بعد استعراض للدراسات السابقة التي تم إجرائها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضه في الجدول التالي:

جدول رقم (1-2): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
الهدف	لقد هدفت معظم الدراسات إلى التعرف على التسويق الداخلي وأثره على المتغيرات التابعة (التميز التنظيمي اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية) كما تعرف على الميزة التنافسية وأثرها على المتغيرات التالية (نظم المعلومات التسويقية، وطائف إدارة الموارد البشرية، إبداع المنتج)	الهدف
مجتمع وعينة الدراسة	طبقت الدراسات تقريبا على عينات عشوائية من عمال مؤسسات الاقتصادية وكانت اغلبها في قطاع الاتصالات باستثناء دراسة سابقة كانت عينة مقصودة	مجتمع وعينة الدراسة
أدوات التحليل والمنهج المستعمل	شملت كل الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الجوانب النظرية واستخدام أداة الاستبيان والمقابلة	أدوات التحليل والمنهج المستعمل
نتائج الدراسة	جاءت اغلب نتائج الدراسات دالة على وجود أثر لتسويق الداخلي على المتغيرات التابعة (التميز التنظيمي اليقظة الإستراتيجية، الميزة التنافسية) في مؤسسات الاتصالات وهذا ما يتوافق مع دراسة الحالية	نتائج الدراسة
	توصلنا إلى وجود علاقة طردية وموجبة بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية، أبعاد التسويق الداخلي (التدريب-التمكين- الحوافز و المكافآت- الاتصال الداخلي) تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة	

المصدر: من إعداد الطالبة

خلاصة الفصل

تعمل المؤسسة في بيئة تنافسية مما يستدعيها إلى امتلاك تقنيات ومهارات وموارد متميزة يسمح لها بإنتاج منافع، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال التسويق الداخلي الذي يلعب دور مهم وبارزا ، انطلاقا من خطة إستراتيجية تسويقية تنافسية بهدف كسب الزبائن الحاليين المرشحين واستقطاب زبائن جدد من خلال فهم احتياجاتهم المستقبلية ومحاولة إشباعها بأقصى الطرق الممكنة ، ولتقوية وضعيتها التنافسية في السوق وتوسيع حصتها السوقية، ويتمثل هدف التسويق الداخلي في اقتناص الفرص التسويقية، ومن خاصيته انه لديه القدرة على تحويل العمل المبتكر إلى عمل إبداعي، وتمثل أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية (التدريب، التمكين، الحوافز و المكافآت ، الاتصال الداخلي)، وأبعاد الميزة التنافسية (الجودة، المرونة، التكلفة، الوقت، الابتكار)، وهذه الميزة لها خصائص وأنواع ومؤشرات حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد إلى الشروط وتسمح الميزة التنافسية للمؤسسة بخلق فرص تسويقية، و اختراق مجال تنافسي جديد، وتكوين رؤية جديدة للمستقبل، و دور التسويق الداخلي للموارد البشرية في لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر .

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل فلن التسويق الداخلي للموارد البشرية يسمح بخلق وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، قصد ربط مفاهيم الدراسة الحالية بالواقع، سنحاول في الفصل الثاني إلى إجراء دراسة ميدانية لمحاولة الإجابة عن التساؤلات المطروحة في مقدمة الدراسة بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
لدور التسويق الداخلي للموارد
البشرية في تحقيق الميزة
التنافسية في مؤسسة اتصالات
الجزائر بورقلة

تمهيد:

بعد دراستنا النظرية في الفصل الأول المتعلقة حول موضوع التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية وأهم الأبعاد المتغيرين التي تناولتها الدراسة، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي معرفة واقع تطبيق كل من التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية على المؤسسة محل الدراسة، ومعرفة كل من أبعاد التسويق الداخلي على الميزة التنافسية في المؤسسة اتصالات الجزائر بوقلة، حيث سنتطرق إلى معرفة مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك الوحدة العلمية بوقلة، ومن ثم سنعرض دور التسويق الداخلي للموارد البشرية على الميزة التنافسية من خلال الاستبيان، والإجابة على الإحصاءات المقترحة لهذه الدراسة.

وتم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول: الطريقة وأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تعرف عن مؤسسة محل الدراسة وخدمات التي تقدمها ثم تشخيص متغيرات الدراسة وتم استعمال أداة إحصائية وهي الاستبيان لجمع البيانات

المطلب الأول: معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر"، وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

1-1) تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر وإطارها القانوني

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن

¹ وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري ، والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، المقدر بـ 115.000.000.000,00 دج تحت رقم B.001808302¹.

2-1) التعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر بورقلة:

هي ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة ومهام تسيير وإشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، تسعى المديرية العامة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطاتها لتمكين من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية هذا التغير سيؤدي حتما إلى زيادة إنتاجيتها وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، وهي تقوم بتسيير لأربعة وكالات تجارية وهي ورقلة، تقرت، تماسين وحاسي مسعود، وهيكلها التنظيمي موزعا حسب المستويات (انظر ملحق رقم 4).

3-1) مهام وأهداف الوحدة العملية بورقلة

تشرف الوحدة العملية للمؤسسة على جملة من المهام أهمها:²

- أهم نشاط يتمثل في تزويد كافة أنحاء منطقة ورقلة بخدمات الاتصال؛
- تقوم بتنمية استغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات؛
- تعمل على متابعة وتنفيذ جميع الخطط الإستراتيجية الموضوعية من قبل الإدارة العامة للمؤسسة.

كما تسعى الوحدة العملية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال، وعلى الخصوص لأكثر عدد من المستعملين في المناطق الريفية؛
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال؛
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، فعالة وتوصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
- المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي واللاسلكي، وتغطية كل أقطار الولاية بخدماتها.

4-1) خدمات الوحدة العملية للاتصالات الجزائر بورقلة

تقدم الوحدة العملية للاتصالات الجزائر بورقلة مجموعة متكاملة من خدمات الاتصال والتي تعرفنا عليها من خلال الاحتكاك المباشر بالوكالة التجارية بورقلة، أين يمكن للزبون طلبها والاستفادة منها:

أولاً- خدمات الهاتف السلكي (الثابت): والتي يمكن تعدادها وفق الأتي:

- أ) خدمة الدفع المسبق: باستخدام رصيد استهلاكي باستعمال خط هاتفي ثابت أم خط هاتفي عمومي.
- ب) إشارة المناداة المنتظرة: حيث تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثانية في الانتظار.

¹ www.algeriatelecom.dz

² وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

- (ت) الاتصال دون أرقام: وهي موجهة نحو الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين.
- (ث) خدمة المنبه: وتساعد على تنظيم المواعيد.
- (ج) المحادثة الثلاثية: تساعد على إجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت.
- (ح) تحويل المكالمات المؤقت: تساعد في تحويل المكالمات من مكان إلى آخر، وهي عملية في المؤسسات.
- (خ) الأرقام المختصرة: تسمح هذه الخدمة ببرمجة الرقم المراد وهذا لريح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم.
- (د) كشف رقم الهاتف: يجب أن يتوفر في جهاز المشترك كاشف رقمي للحصول على الخدمة.
- (ذ) منع تشغيل المكالمات الدولية: باستخدام رمز سري، يحصل عليه المشترك من الوكالة القريبة منه.
- (ر) الفاتورة المفصلة: تسمح بكشف المكالمات الصادرة في حال طلبها من قبل المشترك.
- (ز) خدمة الدليل الهاتفي وخدمة التواصل الدائم الذي تحققه مراكز الاستفسارات كمراكز "100".
- (س) البطاقة الهاتفية "أمال": وهي تحتوي على أرصدة مختلفة، وفقا لاحتياجات الزبون بحيث تساعده في التحكم في ميزانيته.

ثانيا- خدمات الهاتف اللاسلكي: كما هو الحال في الهاتف الثابت العادي(السلكي)، فإن الهاتف اللاسلكي تتعدد خدماته كالتالي:

- (أ) خدمة المعطيات عبر الموجات الصوتية التي تصل إلى 14.4 كيلو بايت في الثانية.
- (ب) خدمة المعطيات بتدفق يصل إلى 153.6 كيلو بايت في الثانية.
- (ج) صوت ورسائل الفاكس من نوع G3.

ثالثا- خدمات الانترنت: وتتعدد أنواعها كما يلي

- (أ) انترنت(ADSLجواب): وهذه الخدمة تخص الاشتراك الشخصي والاشتراك الاحترافي وهي ذات تدفق عالي، بحيث يستفيد المشترك من التركيب المجاني لمعدات الاتصال، تقدم هذه الخدمة للأشخاص بتدفق قدره 256 كيلو بيت في الثانية إلى غاية 01 ميغا بيت في الثانية، أما الاحترافيين من 256 كيلو بيت في الثانية إلى 2.3 ميغا بيت في الثانية.
- (ب) انترنت الهاتف اللاسلكي: تضمن الاتصال بشبكة الانترنت ذو التدفق العالي عبر الوصلة.¹

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة الميدانية

سنسترق في هذا المطلب إلى مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والى معرفة متغير التابع وهو الميزة التنافسية والمتغير المستقل وهو التسويق الداخلي للموارد البشرية .

1) مجتمع الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوقفة فأن مجتمع الدراسة هم العاملين في مؤسسة والذين بلغ عددهم 300 عامل.

¹ وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة

2) عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية قدرها 75 من أصل 300 وهو مجموع العمال بالمؤسسة محل الدراسة حيث تم لاعتماد في ذلك على جدول تحديد العينات، بحيث تم بذلك توزيع 75 استمارة استبيان على عدد العاملين المذكورين سابقاً، ليتم استرجاع 74 استمارة، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع باستمارة واحدة (01)، أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة للتحليل فكان عددها (03) والجدول أدناه يوضح أكثر توزيع العينة المدروسة وبالنسب.

الجدول رقم (2-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

المفقودة	المسترجعة		الموزعة	الاستمارات
	غير صالحة للقياس	الصالحة للقياس		
01	03	71	75	العدد
%1.34	% 04.0	% 94.66	%100	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة وفقاً لتوزيع الاستبيان

3) متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة تشمل على متغيرين وهي المتغير التابع والمتغير المستقل بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وهي على النحو التالي:

- المتغير المستقل: يتمثل في التسويق الداخلي للموارد البشرية وتمثل أبعاده في: (التدريب، التمكين، الحوافز و المكافآت، الاتصال الداخلي).
- المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية وتمثل أبعاده في: (الجودة، الوقت، الابتكار، التكلفة، المرونة).
- المتغيرات الشخصية: وتمثل في: (الجنس، السن، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، طبيعة المنصب).

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

1) مصادر جمع البيانات و منهج الدراسة

مصادر الحصول على البيانات : تمثلت أهم مصادر المعتمدة للحصول على البيانات فيما يلي:

- مصادر أولية: لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، والملاحظة من خلال الزيارات الميدانية المبرمجة على مستوى المصالح والمكاتب في المؤسسة من أجل تعزيز النتائج المتوصل إليها وفك رموز بعض التساؤلات .
- مصادر ثانوية: حاولنا ما باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات، التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

2) منهج الدراسة

للوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم النظرية كمفهوم أخلاقيات العمل، والإبداع التنظيمي ومفاهيم أخرى ، وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع و الدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

3) أدوات الدراسة

- الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال ومختلف الأصناف الوظيفية الموجودة فيها.
- الملاحظة: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسخ المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.
- الاستبيان: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليحيط عليها المستقصي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 38 فقرة كما يلي:

✓ الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة وطبيعة المنصب).

✓ الجزء الثاني: خاص بموضوع الدراسة، والذي بدورهم قسم إلى محورين كما هو مبين في الجدول أدناه:
الجدول (2-2): يوضح ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	التسويق الداخلي للموارد البشرية	التدريب	04-01	04
02		التمكين	07-05	03
03		الحوافز والمكافآت	11-08	04
04		الاتصال الداخلي	15-12	04
15	إجمالي أبعاد المحور الأول			
06	الميزة التنافسية	الجودة	19-16	04
07		الوقت	22-20	03
08		التكلفة	25-23	03
09		المرونة	29-26	04
10		الإبداع	33-30	04
18	إجمالي أبعاد المحور الثاني			
33	إجمالي المحاور			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على المعلومات والدراسات السابقة

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول(2-3): مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى

المتوسط المرجح لكل مستوى		مقياس الإجابات	
المستوى	المتوسط المرجح	الوزن	البدائل
منخفض	من 1 إلى 1.66	1	غير موافق
متوسط	من 1.67 إلى 2.33	2	محايد
مرتفع	من 2.34 إلى 3	3	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد، فإذا لم يكن هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، أما إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد. والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول(2-4): معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
التسويق الداخلي للموارد البشرية	15-01	15	0.829
الميزة التنافسية	33-16	18	0.838
الثبات العام			0.899

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لمختلف محاور المتغيرين تراوح ما بين (0.838) بالنسبة لمحور الميزة التنافسية كحد أقصى و(0.829) لمحور التسويق الداخلي، فيما بلغ معامل الثبات العام لمختلف محاور أداة الدراسة (0.899) لمختلف فقرات الاستبيان (33)، وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومره فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفريغها باستخدام برنامج excel، ومن ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ومن ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة
- النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة الاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة لكل عبارة ومدى تجانس الإجابات .
- اختبار التوزيع الطبيعي للوقوف على اعتدالية التوزيع.
- اختبار Mann-Whitney .
- اختبار Kruskal-Wallis

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية للأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية قسمناه كما يلي:

الجدول(2-5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية(%)	التكرار	الجنس
63.4	45	ذكر
36.6	26	أنثى
%100	71	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من الجدول السابق والموضح لجنس المبحوثين أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، حيث قدرت نسبة الذكور (63.4%) بتعداد (45) عامل، في حين بلغ عدد الإناث (26) عاملة ما نسبته (36.6%)، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة والذي

يعتمد غالبا على الجانب التقني الميداني، وهذا ما يتوفر في فئة الذكور لممارسة مختلف المهام الميدانية والمتعلقة مثلا بتوصيل وربط مختلف الشبكات والخطوط الهاتفية وعمليات الإصلاح وغير ذلك.

الجدول(2-6):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
1.4	1	أقل من 30 سنة
12.7	9	من 30 إلى أقل من 40 سنة
60.6	43	من 40 إلى أقل من 50 سنة
25.4	18	50 سنة فأكثر
100	71	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن (43) من أفراد العينة ما نسبته 60.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 71 فرد يتراوح سنهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، في حين أن (18) من الأفراد سنهم يتجاوز الـ 50 سنة وهذا بنسبة 25.4%، و (09) عمال يتراوح سنهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 12.7%، وبنسبة 1.4% يقل (01) عامل واحد سنه عن 30 سنة.

الجدول(2-7):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى العلمي
28.2	20	ثانوي فأقل
60.6	43	جامعي
11.3	08	دراسات عليا
%100	71	الإجمالي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول يتضح أن: (43) عاملا ما نسبته 60.6% من إجمالي أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، و(20) عامل ما نسبته 28.2% لديهم مستوى ثانوي فأقل، و(08) منهم ما نسبته 11.3% لديهم مستوى دراسات عليا. ويعزى هذا إلى أن تعداد المؤسسة في مختلف المستويات يتلاءم وهيكلها التنظيمي من حيث الوظائف والمهام، وتشكيلاتها العملية والإدارية

الجدول(2-8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 05 سنوات	2	2.8
من 05 إلى 14 سنة	9	12.7
من 15 إلى 24 سنة	39	54.9
25 سنة فأكثر	21	29.6
الإجمالي	71	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق والموضح لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة للمبحوثين، حيث يظهر أن اغلب أفراد عينة البحث لديهم عدد سنوات خدمة في العمل تتراوح من 15 إلى 24 سنة بنسبة تقدر بـ 54.9%، يليها الأفراد الذين عدد سنوات خدمتهم تفوق الـ 25 سنة بنسبة تقدر بـ 29.6%، ليأتي بعدها الأفراد الذين يتراوح عدد سنوات خدمتهم ما بين 5 إلى 14 سنة بنسبة 12.7%، ليأتي في الأخير الأفراد اللذين يقل عدد سنوات خدمتهم عن 05 سنوات بنسبة تقدر بـ 02.8%.

المطلب الثاني : التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات :

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير التسويق الداخلي للموارد البشرية وأبعاد متغير الميزة التنافسية وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات ومعامل الاختلاف للوقوف على مدى تجانس الآراء.

تحليل واقع التسويق الداخلي و الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .

الفرع الثاني تقييم واقع التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة

ومن اجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس "ليكارث" ذي 3 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية توضح ذلك:

I. تقييم واقع التسويق الداخلي للموارد البشرية:

1 - اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية

أ/ بعد التدريب:

الجدول (2-9): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التدريب

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.10	0.20	1.96	1. تزيد عملية التدريب من كفاءتك في انجاز عملك
متوسط	0.12	0.23	1.94	2. البرامج التدريبية في المؤسسة كافية ولها أثر على مردودية العمل
متوسط	0.12	0.23	1.94	3. تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية التدريب
متوسط	0.15	0.28	1.92	4. تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري
متوسط	/	0.17	1.94	المتوسط الإجمالي لفقرات بعد (التدريب)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد التدريب حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التدريب، قد بلغ (1.94) وانحراف معياري (0.17)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول مساهمة عملية التدريب في زيادة الكفاءة في انجاز العمل بمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.20) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.10).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء افراد عينة الدراسة حول مدى كفاية البرامج التدريبية في المؤسسة بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.23)، بمعامل اختلاف (0.12)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى قيام المؤسسة بدورات تدريبية بشكل دوري، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.92) وانحراف معياري (0.28)، وبلغ معامل الاختلاف (0.15) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية

ب/ بعد التمكين:

الجدول (2-10): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التمكين

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.08	0.17	1.97	1. توفر المؤسسة الموارد اللازمة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة
متوسط	0.12	0.23	1.94	2. تستخدم المؤسسة سلطة التفويض عند غياب المسؤول
متوسط	0.16	0.30	1.90	3. تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء واقتراحات العمال
متوسط	/	0.18	1.93	المتوسط الإجمالي لفقرات بعد (التمكين)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد التمكين حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التمكين، قد بلغ (1.93) وانحراف معياري (0.18)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول توفير الموارد اللازمة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة من قبل المؤسسة بمتوسط حسابي (1.97)، وانحراف معياري (0.17) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة جدا وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.08).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول استخدام المؤسسة لسلطة التفويض عند غياب المسؤول بمتوسط حسابي (1.94) وانحراف معياري (0.23)، بمعامل اختلاف (0.12)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى سعي المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء واقتراحات العمال، حيث ظهرت بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (0.30)، وبلغ معامل الاختلاف (0.16) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

ج/ بعد الحوافز والمكافآت:

الجدول(2-11): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الحوافز والمكافآت .

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1. تعمل المكافآت على تحسين ظروف ومناخ العمل.	1.96	0.20	0.10	متوسط
2. تعمل المكافآت على زيادة ورفع مردودية العامل.	1.93	0.26	0.13	متوسط
3. تمنح المؤسسة العامل مكافآت نتيجة مجهوداته خلال فترة العمل.	1.87	0.34	0.18	متوسط
4. تقدم المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية حسب نوعية العمل.	1.82	0.39	0.21	متوسط
متوسط إجمالي فقرات بعد (الحوافز والمكافآت)	1.89	0.20	/	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد الحوافز والمكافآت حسب الأهمية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الحوافز والمكافآت، قد بلغ (1.89) وانحراف معياري (0.20)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول مدى مساهمة الحوافز والمكافآت في تحسين ظروف العمل بمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.20) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.10).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة المكافآت والحوافز في زيادة ورفع مردودية العامل بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، بمعامل اختلاف (0.13)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى تقديم المؤسسة لمكافآت مادية ومعنوية حسب نوعية العمل، حيث ظهر متوسطها الحسابي (1.82) وانحراف معياري (0.39)، بمستوى متوسط وبلغ معامل الاختلاف (0.21) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

د/ بعد الاتصال الداخلي:

الجدول (2-12): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الاتصال الداخلي

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.12	0.23	1.94	1. يتم انتقال وجمع المعلومات من خلال شبكة الاتصال الداخلية.
متوسط	0.13	0.26	1.93	2. تعمل شبكات الاتصال الداخلية على توفير جميع المعلومات للموظفين.
متوسط	0.15	0.28	1.92	3. يحرص المسؤولون على تقديم حلول للمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.
متوسط	0.16	0.30	1.90	4. تمتاز الاتصالات في المؤسسة بالسرعة والمرونة.
متوسط	/	0.18	1.92	متوسط إجمالي فقرات بعد (الاتصال الداخلي)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد الاتصال الداخلي حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الاتصال الداخلي، قد بلغ (1.92) وانحراف معياري (0.18)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول انتقال المعلومات من خلال شبكة الاتصال الداخلية بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.23) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.12).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى مساهمة شبكات الاتصال الداخلية على توفير جميع المعلومات للموظفين بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، بمعامل اختلاف (0.13)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى سرعة ومرونة الاتصالات في المؤسسة، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.90) وانحراف معياري (0.30)، وبلغ معامل الاختلاف (0.16) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

الجدول (2-13): اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التدريب	1.94	0.17	متوسط
التمكين	1.94	0.18	متوسط
الاتصال الداخلي	1.92	0.19	متوسط
الحوافز والمكافآت	1.89	0.21	متوسط
متوسط أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية	1.92	0.14	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية، حيث نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام متوسط وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد وقد بلغ المتوسط العام (1.92) لانحراف معياري (0.14) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة متوسطة و هذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على ما مستوى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

II. تقييم واقع الميزة التنافسية

أ/ بعد الجودة:

الجدول(2-14):التجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الجودة

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.00	0.00	2.00	تحرص المؤسسة إلى تقديم المنتجات والخدمات وفق المواصفات المطلوبة
متوسط	0.13	0.26	1.93	تسعى المؤسسة دائماً إلى ضمان تحسين جودة منتجاتها وخدماتها
متوسط	0.13	0.26	1.93	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير ذات جودة عالية في كافة أنشطتها
متوسط	0.16	0.30	1.90	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بمنتجات المنافسين
متوسط	/	0.16	1.94	متوسط إجمالي فقرات بعد (الجودة)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد الجودة حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الجودة، قد بلغ (1.94) وانحراف معياري (0.16)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات، وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول حرص المؤسسة على تقديم المنتجات والخدمات وفق المواصفات المطلوبة بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (0.00) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة تماماً.

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول سعي المؤسسة إلى ضمان تحسين جودة منتجاتها وخدماتها بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، بمعامل اختلاف (0.13)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى تميز منتجات وخدمات المؤسسة بالجودة العالية، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.90) وانحراف معياري (0.30)، وبلغ معامل الاختلاف (0.16) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

ب/ بعد الوقت:

الجدول (2-15): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الوقت

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.10	0.20	1.96	1. تقدم المؤسسة الخدمة لمشتريها بسرعة وبدون تأخير
متوسط	0.13	0.26	1.93	2. تقوم المؤسسة بحل المشاكل بشكل سريع عند وقوعها
متوسط	0.16	0.30	1.90	3. تتميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد
متوسط	/	0.18	1.92	المتوسط الإجمالي لفقرات بعد (الوقت)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد التدريب حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الوقت، قد بلغ (1.92) وانحراف معياري (0.18)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول تقديم المؤسسة الخدمة لمشتريها بسرعة ودون تأخير بمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.20) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.10).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى قيام المؤسسة بحل المشاكل بسرعة بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، بمعامل اختلاف (0.13)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى تميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.90) وانحراف معياري (0.30)، وبلغ معامل الاختلاف (0.16) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

الجدول(2-16): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد التكلفة

الانحاف المعياري	الترتيب	الانحاف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.10	0.20	1.96	تحرص المؤسسة على من مرتوجات وخدمات ذات جودة وبأسعار منخفضة
متوسط	0.13	0.26	1.93	تعمل المؤسسة على التوفيق بين تكلفة الخدمة ونوعها
متوسط	0.13	0.26	1.93	تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض خفض تكاليف الإنتاج
متوسط	/	0.17	1.93	متوسط إجمالي فقرات بعد (التكلفة)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد التكلفة حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التكلفة، قد بلغ (1.93) وانحراف معياري (0.17)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول مدى حرص المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة وبأسعار منخفضة بمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.20) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.10).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى سعي المؤسسة على التوفيق بين تكلفة الخدمة ونوعها بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، بمعامل اختلاف (0.13)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى العمل على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض خفض تكاليف الإنتاج، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، وبلغ معامل الاختلاف (0.13) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

الجدول(2-17): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد المرونة

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.12	0.23	1.94	1. تركز المؤسسة على دراسة السوق والتعرف على رغبات الزبائن
متوسط	0.13	0.26	1.93	2. تستجيب المؤسسة وبسرعة للتغير في أذواق الزبائن
متوسط	0.15	0.28	1.92	3. تتكيف المؤسسة مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة
متوسط	0.16	0.30	1.90	4. تعمل المؤسسة على التغيير في بعض الأسعار حسب رغبات الزبائن
متوسط	/	0.19	1.92	المتوسط الإجمالي لفقرات بعد (المرونة)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد المرونة حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المرونة، قد بلغ (1.92) وانحراف معياري (0.19)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول تركيز المؤسسة على دراسة السوق والتعرف على رغبات الزبائن بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (0.23)، وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.12).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى استجابة المؤسسة للتغير في أذواق الزبائن بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (0.26)، بمعامل اختلاف (0.13)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى العمل على التغيير في الأسعار حسب رغبة الزبائن، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.90) وانحراف معياري (0.30)، وبلغ معامل الاختلاف (0.16) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

الجدول (2-18): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الإبداع

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
متوسط	0.10	0.20	1.96	1. تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعد في تقديم خدماتها
متوسط	0.10	0.20	1.96	2. تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات الزبائن
متوسط	0.12	0.23	1.94	3. تقوم المؤسسة بخدمات تكميلية مبتكرة لخدمة الزبائن مقارنة بالمنافسين
متوسط	0.15	0.28	1.92	4. تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تراعي عامل الإبداع والمبادرة
متوسط	/	0.14	1.94	متوسط إجمالي فقرات بعد (الإبداع)

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد التدريب حسب الأولوية التي تعطيها مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الإبداع، قد بلغ (1.94) وانحراف معياري (0.14)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول مدى عمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعد في تقديم خدماتها بمتوسط حسابي (1.96)، وانحراف معياري (0.20) وهذا ما يعكس مستوى متوسط لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.10).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى عمل المؤسسة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات الزبائن بمتوسط حسابي (1.96) وانحراف معياري (0.20)، بمعامل اختلاف (0.10)، و نجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى امتلاك المؤسسة ثقافة تنظيمية تراعي عامل الإبداع والمبادرة، حيث ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.92) وانحراف معياري (0.28)، وبلغ معامل الاختلاف (0.15) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت عالية.

الجدول(2-19): اتجاهات العاملين في اتصالات الجزائر بورقلة حول أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الإبداع	1.94	0.15	متوسط
الجودة	1.94	0.16	متوسط
التكلفة	1.94	0.17	متوسط
الوقت	1.93	0.19	متوسط
المرونة	1.92	0.20	متوسط
متوسط أبعاد الميزة التنافسية	1.93	0.12	متوسط

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المتوسطات لأبعاد الميزة التنافسية كانت إيجابية نوعا ما بمستوى متوسط وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية للأفراد العاملين في اتصالات الجزائر بورقلة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط الإجمالي لأبعاد الميزة التنافسية (1.93) وانحراف معياري (0.12) وهي قيمة إيجابية تعكس مدى الموافقة على هذه الأبعاد بمستوى متوسط وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على مدى يتم تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .

III. اختبار الفرضيات

في هذا الإطار سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة والمتعلقة بأبعاد متغير التسويق الداخلي للموارد البشرية وأبعاد متغير الميزة التنافسية حول موضوع الدراسة.

✓ الفرضية الأولى: مستوى التسويق الداخلي للموارد البشرية مرتفع في اتصالات الجزائر بورقلة.

الجدول(2-20): اتجاه أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
التدريب	1.94	0.17	متوسط
التمكين	1.94	0.18	متوسط

متوسط	0.19	1.92	الاتصال الداخلي
متوسط	0.21	1.89	الحوافز والمكافآت
متوسط	0.14	1.92	متوسط أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية، حيث نلاحظ أن أغلب المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام متوسط وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد وقد بلغ المتوسط العام (1.92) بل انحراف معياري (0.14) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة متوسطة و هذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على ما مستوى تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

✓ الفرضية الثانية: مستوى تطبيق الميزة التنافسية مقبول في اتصالات الجزائر بورقلة .

الجدول (2-21): اتجاهات العاملين في اتصالات الجزائر بورقلة حول أبعاد الميزة التنافسية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الإبداع	1.94	0.15	متوسط
الجودة	1.94	0.16	متوسط
التكلفة	1.94	0.17	متوسط
الوقت	1.93	0.19	متوسط
المرونة	1.92	0.20	متوسط
متوسط أبعاد الميزة التنافسية	1.93	0.12	متوسط

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل المتوسطات لأبعاد الميزة التنافسية كانت إيجابية نوعا ما بمستوى متوسط وهذا ما يعكس النظرة الإيجابية للأفراد العاملين في اتصالات الجزائر بورقلة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط الإجمالي لأبعاد الميزة التنافسية (1.93) وانحراف معياري (0.12) وهي قيمة إيجابية تعكس مدى الموافقة على هذه الأبعاد بمستوى متوسط و هذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على إلى مدى يتم تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة .

✓ الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

الجدول (2-22): معامل ارتباط بيرسون بين الميزة التنافسية والتسويق الداخلي في اتصالات الجزائر بورقلة

الأبعاد	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
التدريب	0.601	0.000	0.01	دال
التمكين	0.641	0.000	0.01	دال
الحوافز والمكافآت	0.416	0.000	0.01	دال
الاتصال الداخلي	0.544	0.000	0.01	دال
التسويق الداخلي للموارد البشرية	0.698	0.000	0.01	دال

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية كانت إيجابية تتراوح ما بين 0.60 كحد أقصى و0.41 كحد أدنى وكلها دالة عند مستوى دلالة 0.01، حيث بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية 0.698 أي أن يوجد ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية بنسبة (69.8%) وهذا ما يثبت صحة الفرضية التي تنص على هل توجد علاقة ارتباطية للتسويق الداخلي و الميزة التنافسية .

ولاختلבו هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط بطريقة لقياس أثر المتغير المستقل التسويق الداخلي على الميزة التنافسية، والنتائج مبينة في الجدول التالي

الجدول(2-23): الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار B	قيمة T	دلالة T	معامل الارتباط R	قيمة F	دلالة F	معامل الانحدار B	قيمة T	دلالة T
			0.749	5.101			0.000			
0.698	0.487					65.459	0.000			
			0.617	8.091			0.000			

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه

✓ نجد أن قيمة $F=65.459$ ذات دلالة إحصائية $Sig=0.000$ وهي أصغر من مستوى (0.01) ، مما يدل على أن الانحدار ذو دلالة إحصائية وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

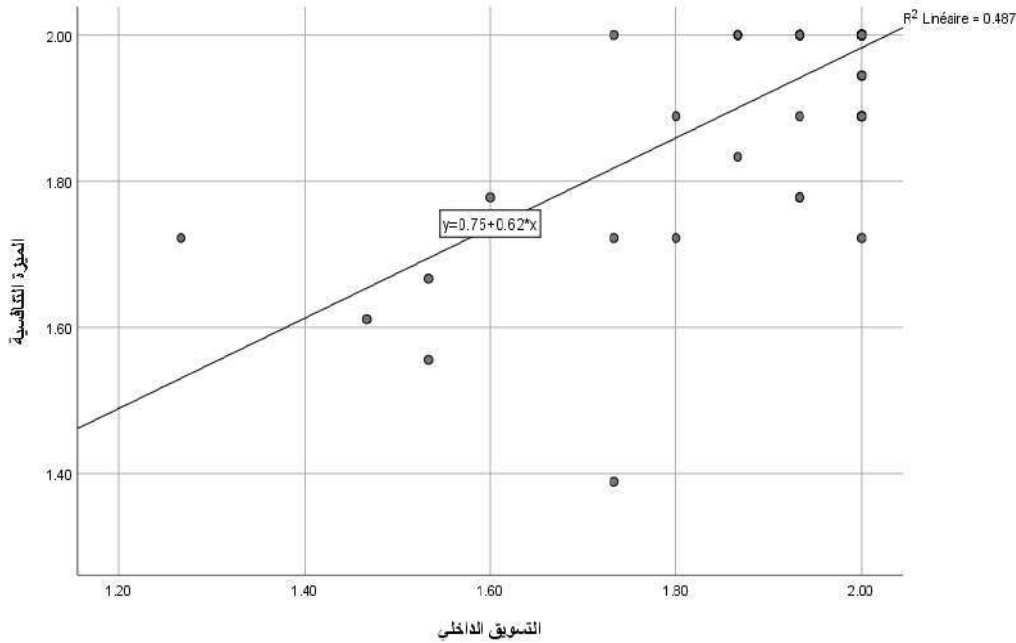
✓ معامل التحديد $R^2=0.487$ ، أي أن متغير التسويق الداخلي للموارد البشرية يفسر 48.7% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة؛

✓ $T=5.101$ ذات دلالة معنوية $Sig=0.000$ وهي أصغر من مستوى 0.05 ، ومنه فإن قيمة بيتا $\beta=0.617$ التي توضح العلاقة بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية ذات دلالة إحصائية، ويعني ذلك أنه كلما تحسن التسويق الداخلي للموارد البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة بـ (0.617) .

وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي: $Y=0.75+0.62x$

والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (5-1): معادلة خط الانحدار التسويقي الداخلي و الميزة التنافسية



المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26

ولتحديد أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية الأكثر تأثيراً على الميزة التنافسية، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد متغير التسويق الداخلي) على المتغير التابع الميزة التنافسية، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول(24-2): الجدول نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

الميزة التنافسية			المتغير التابع
الحوافز والمكافآت	التمكين	الثابت	المتغيرات (المستقلة) المفسرة
0.688			معامل الارتباط R
0.474			معامل التحديد R ²
30.584			قيمة F
0.000			دلالة F
0.162	0.401	0.851	معاملات الانحدار B
2.856	6.228	6.028	قيمة T
0.006	0.000	0.000	دلالة T

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول السابق نلاحظ:

✓ وجود معنوي للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي ذات دلالة Sig= 0.000 أصغر من مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

✓ المتغيرات المفسرة (أبعاد التسويق الداخلي للموارد البشرية) تفسر 47.7% من التباين الحاصل في الميزة التنافسية وذلك من خلال معامل التحديد $R^2 = 0.474$ ؛

✓ ومن خلال قيمة بيتا B التي توضح العلاقة بين الميزة التنافسية والتمكين بقيمة 0.401 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T البالغة 6.228 وقيمة الدلالة 0.000 المرتبطة بها، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى التمكين بمقدار وحدة يتحسن مستوى الميزة التنافسية بـ (0.401).

✓ العلاقة بين الميزة التنافسية وبعد المكافآت والحوافز من خلال قيمة بيتا $\beta = 0.162$ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة sig= 0.006 وهي أصغر من مستوى المعنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى المكافآت والحوافز بمقدار وحدة تحسن مستوى الميزة التنافسية بـ (0.162).

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = 0.851 + (0.401) X_2 + (0.162) X_3$$

الميزة التنافسية = $0.851 + 0.401$ (التمكين) + 0.162 (المكافآت والحوافز)

☑ الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر هوقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة وطبيعة المنصب).

ولغرض التحقق من هذه الفرضية يتم التحقق أولاً من اعتدالية التوزيع والنائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول(2-25): اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات المبحوثين حول مستوى الميزة التنافسية تبعا للمتغيرات الديمغرافية .

كولموغوروف- سميرنوف			الميزة التنافسية	
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة الاختبار K-M		
0.000	45	0.412	ذكر	الجنس
0.000	26	0.411	أنثى	
0.001	9	0.377	من 30 إلى 39 سنة	العمر
0.000	43	0.424	من 40 إلى 49	
0.000	18	0.421	أكثر من 50 سنة	
0.001	20	0.265	ثانوي	الدرجة المهنية
0.000	43	0.469	جامعي	
0.000	8	0.513	دراسات عليا	
0.000	39	0.354	عامل	طبيعة المنصب
0.000	27	0.495	رئيس مصلحة	
0.026	5	0.367	رئيس مركز	
.	2	.	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
0.000	9	0.439	من 5 إلى 14 سنة	
0.000	39	0.394	من 15 إلى 24 سنة	
0.000	21	0.438	25 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ أن القيمة الاحتمالية (sig) أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي ومنه لا يمكن استخدام الاختبارات المعلمية (ستودنت للعينات المستقلة T-test، وتحليل التباين الأحادي) ما يجعلنا نعتمد على الاختبارات اللامعلمية (مان-ويتني وكروسكال-واليس) كما هو موضح في النتائج التالية:

أ/ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات الباحثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى الجنس.

الجدول (2-26): نتائج اختبار مان-ويتني حول مستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس

ملخص اختبار U لمان-ويتني			
قيمة U لمان ويتني	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	العينة
604.000	66.437	0.775	71

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Mann-Whitney حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0.775 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا يختلف مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تبعا لاختلاف السن.
ب/ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات الباحثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير العمر.

الجدول (2-27): نتائج اختبار كروسكال-واليس حول مستوى الميزة التنافسية تبعا لمتغير العمر

اختبار كروسكال واليس			
قيمة K-W	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	العينة
0.499	03	0.919	71

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار Kruskal-Wallis حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0.919 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير العمر.

ج/ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

الجدول (2-28): نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى الميزة التنافسي تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

اختبار كروسكال واليس			
العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
71	0.027	02	7.235

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

وهي أصغر من مستوى الدلالة Sig= 0.027 حيث بلغت قيمة الدلالة Kruskal-Wallis يبين الجدول السابق نتائج اختبار 0.05، ومنه نرفض بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير المستوى العلمي، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير المستوى العلمي.

د/ الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول (2-29): نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى الميزة التنافسي تبعاً لمتغير العمر

اختبار كروسكال واليس			
العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
71	0.669	03	1.556

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

وهي أكبر من مستوى الدلالة Sig= 0.669 حيث بلغت قيمة الدلالة Kruskal-Wallis يبين الجدول السابق نتائج اختبار 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخدمة.

د/ الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات الباحثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير طبيعة المنصب.

الجدول (30-2): نتائج اختبار كروسكال- واليس حول مستوى الميزة التنافسي تبعاً لمتغير طبيعة المنصب

اختبار كروسكال واليس			
العينة	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة K-W
71	0.177	02	3.463

المصدر: إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

وهي أكبر من مستوى الدلالة $Sig = 0.177$ حيث بلغت قيمة الدلالة $Kruskal-Wallis$ بين الجدول السابق نتائج اختبار 0.05 ، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات الباحثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير طبيعة المنصب.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في التسويق الداخلي للموارد البشرية كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً/ التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للتسويق الداخلي للموارد البشرية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.92) بانحراف معياري (0.14). أي أن لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة نوع من الرضا حول واقع التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن أن يكون هذا راجع إلى التزام الشركة بفكرين العاملين و إعطاءهم الفرص للتفاعل مع الآخرين و حل مشاكلهم ، كما يمكن أن يكون سبب آخر هو الاستمرار في تحفيز و مكافآت الموظفين على أعمالهم وهذا ما يتوافق مع دراسة جعلاب الزهرة، قاسمي كريمة، بعنوان: تقييم أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وايضا يتوافق مع ماتم تناوله في الجانب النظري للدراسة .

حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد التدريب ، فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.94) بانحراف معياري (0.17)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى فقراته، ما يمكن قوله هو وجود اهتمام بإعداد و تنفيذ برامج تدريبية للعاملين وهذا ما يمكنهم من زيادة اثر مردودية العمل .

فيما يخص بعد التمكين، بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.93) بلخرف معياري (0.18) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات لتوفير الموارد اللازمة من اجل اتخاذ القرار المناسب حيث يدل هذا على استشارة ذوي الخبرة وإجراء التحارب و اخذ بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكل محل القرار من اجل اتخاذ أفضل القرارات التي تناسب المؤسسة .

أما فيما يخص بعد الحوافز والمكافآت، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المكافآت والحوافز بلغ (1.89) بلخرف معياري (0.20) حيث يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى العبارات لهذا البعد، مما يؤدي إلى فعالية تقديم المؤسسة مكافآت و حوافز نتيجة مجهودات العمال خلال فترة عملهم و هذا يشجعهم لتقديم أفضل ما عندهم .

أما عن بعد الاتصال الداخلي، فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.92) بلخرف معياري (0.18) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، يفسر ذلك أن جمع المعلومات من شبكة الاتصال الداخلية غير كافي بالإضافة إلى نقص في الحرص على تقديم حلول للمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة , وقد يتطرب ذلك بإنشاء مقابلات أو اجتماعات و قد يقترح بالاتصال الهاتفي المسجل أو نظم الإذاعة الداخلية .

ثانيا/ مستوى الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للميزة التنافسية قد بلغ (1.93) بلخرف معياري (0.12) ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، بمستوى متوسط , بمعنى ضرورة الاهتمام بتفعيل التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة محل الدراسة كاستغلال الأفضل والأمثل للفرص المتاحة لمؤسسة و معرفة الطرق لمواجهة التهديدات الخارجية بالإضافة إلى تعزيز نقاط القوة و تعديل نقط الضعف .

حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد الجودة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.94) بلخرف معياري (0.12)، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى فقراته، ضرورة تحسين و تعديل على جودة خدمات المؤسسة فهي تعتبر متوسطة مقارنة بالدول الأخرى التي تشهد تطورات حديثة في السنوات الأخيرة .

فيما يخص بعد الوقت، بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (1.92) بلخرف معياري (0.18) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات حيث يدل على مراعات احتياجات الزبون و توفير خدمته المطلوبة في الوقت المناسب فهذا يعزز الثقة نحو المؤسسة .

أما فيما يخص بعد التكلفة، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارات بعد المكافآت والحوافز يبلغ (1.93) بلخرف معياري (0.17) حيث يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى العبارات لهذا البعد، وهذا يعني تخفيض تكلفة الإنتاج و العمل على الاستخدام الأمثل للموارد . كما أن أسعار الاشتراكات غير واقعية مقارنة بحجم التدفقات أو الخدمات المقدمة .

أما عن بعد المرونة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.92) بلخرف معياري (0.19) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، لنقص التركيز على دراسة السوق و التعرف على رغبات الزبائن وعليه يمكن معالجة شكاوي المشتركين بطريقة فعالة و مرنة بحيث يشعر المشترك بالثقة نحو المؤسسة .

أما عن بعد الإبداع، فقد بلغ متوسطه الحسابي (1.94) بانحراف معياري (0.14) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة متوسطة، وعليه يمكن أن يكون عدم ابتكار أساليب جديدة . وقد يتطلب ذلك إنشاء أقسام تتضمن وظيفه الإبداع و الابتكار التي تتولى مهمة البحث و التطوير مع مراعاة التنسيق و الانسجام و التكامل مع مختلف الوظائف الأخرى و تعزيز الاهتمام بالموارد البشري.

ثالثا/ مناقشة النتائج الإحصائية

العلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

من خلال الجدول رقم (2) والذي يوضح قيم معاملات ارتباط بيرسون بين كل من المتغير المستقل التسويق الداخلي للموارد البشرية وأبعاده والمتغير التابع الميزة التنافسية، حيث نجد أن كل القيم إيجابية تعكس مدى العلاقة الطردية بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية بنسبة 69.8 وهي دالة إحصائيا.

دراسة معاملات خط الانحدار

- من الجدول رقم (2-23) الذي يوفر قيم معاملات خط الانحدار , و بناء على النتائج الإحصائية السابقة , توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي : $Y = 0.75 + 0.62 x$.
- حيث X يمثل التسويق الداخلي و Y يمثل الميزة التنافسية و العلاقة بينهما علاقة طردية قوية حيث نجد انه كلما تحسن مستوى التسويق الداخلي بوحدة واحدة يتحسن مستوى الميزة التنافسية بمقدار (0,617) .
- و لتحديد أبعاد التسويق الداخلي الأكثر تأثير على الميزة التنافسية تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام اختبار الانحدار المتعدد المتدرج كما هو موضح في الجدول (2-24) و من خلاله يتضح لنا بقاء بعدين من أصل أربعة لها تأثير على الميزة التنافسية حيث أن البعدين الآخرين غير دالتين إحصائيا حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التمكين و الحوافز و المكافآت) الميزة التنافسية كتابع نسبة (47,7%) و هو دليل على وجود ارتباط طردي بينهما .
- حيث أن (52,3%) من التباين الحاصل في الميزة التنافسية تعود إلى التمكين و التحفيز و المكافآت ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز كفاءة الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة و منه نكتب معادلة التأثير كما يلي :

$$Y = 0.851 + (0.401) X_2 + (0.162) X_3 -$$

رابعا/ فروق المتوسطات

من الجدول (2_26) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى الجنس ويفسر ذلك بأن مهما كان فئة العمال سواء ذكر أو أنثى فإنهم يشتركون في هدف واحد تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما أثبت صحة هاته الفرضية .

من الجدول (2_27) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى العمر وهذا مايفسر بأن المراحل الثلاث لدورة الحياة العلمية لا يرتبط ببساطة بارتفاع متوسط العمر او الحاجة الى المال على الرغم من أهميتهما ولكن السبب الحقيقي يعود الى الرغبة المتزايدة في عيش حياة هادفة وتسعى للعمل على تحسين مستوى وكفاءة المؤسسة

من الجدول (2_28) نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إجابات المبحوثين حول الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى متغير المستوى العلمي ويفسر ذلك على أهمية التدريب المستمر للعمل وأن مستواهم التعليمي يحدد مناصبهم في العمل .

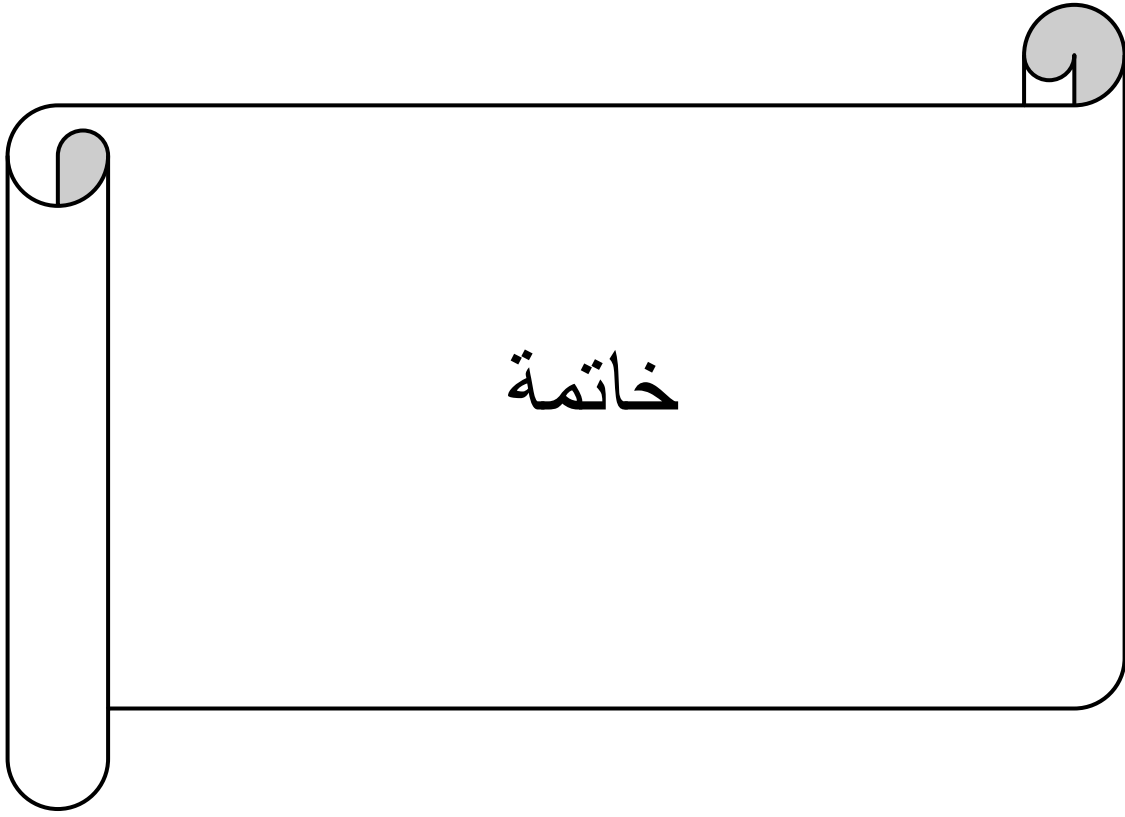
من الجدول (2_29) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة يفسر ذلك أن تشارك المعرفة و تبادل تجارب العمل والأخذ بعين الاعتبار الأخطاء التي تحدث لتجنبها وتفادي الوقوع فيها مرة أخرى فالتجربة التي اكتسبها العامل في مجال الصناعي ستسمح لهم باتخاذ ممارسات جديدة في بيئة العمل و الفئات الاجتماعية والمهنية داخل المؤسسة الصناعية بصفة عامة .

من الجدول (2_30) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعزى إلى طبيعة المنصب. يفسر التواضع بين العمال واستقبال أي شخص يمكن أن يقدم المزيد للمؤسسة .

5) **ومما سبق يمكن قبول الفرضية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية إحصائية في مستوى الميزة التنافسية بمؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس , العمر , المستوى العلمي , عدد سنوات الخدمة , طبيعة المنصب), أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد الميزة التنافسي.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم معلومات عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر ثم تحليل نتائج الاستبيان من خلال الإجابة على الإشكالية وأسئلة الفرعية للدراسة واختبار الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS ، عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS فكان عدد الاستبيان 71 استبانة، واستنتجنا كذلك وجود علاقة طردية وإيجابية بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة.



خاتمة

خاتمة

قد حاولنا في هذا الموضوع التعرف على دور التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي تتمثل في إشكالية البحث ما مدى تأثير التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين رئيسين حيث شمل الفصل الأول جانب النظري التي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية حول التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية وبعض الدراسات السابقة التي تندرج ضمن هذا الموضوع، أما الفصل الثاني فخصص لدراسة التطبيقية فقمنا بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج نلخصها فيما يلي:

1- من ناحية اختبار الفرضيات نستنتج:

- الفرضية الأولى: مستوى مرتفع للتسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة و قد تم إثبات صحة الفرضية إلى حد ما من خلال المتوسط الحسابي لفقرات الاستبيان في الجزء الثاني (المحور الأول) حيث ظهرت مستوى متوسط و منه الفرضية مقبولة.

- الفرضية الثانية : مستوى تطبيق الميزة التنافسية مقبول في مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة و قد تم إثبات صحة الفرضية الى حد ما من خلال المتوسط الحسابي لفقرات الاستبيان في الجزء الثاني (المحور الثاني) حيث ظهرت مستوى متوسط و منه الفرضية مقبولة .

- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي للموارد البشرية والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر و قد تم إثبات صحة الفرضيات من خلال وجود ارتباط بين (الميزة التنافسية و التسويق الداخلي) بنسبة 68,9% و بالتالي الفرضية مقبولة .

-الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية حول متغير الميزة التنافسية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس , العمر , المستوى العلمي , عدد سنوات الخدمة , طبيعة المنصب) و قد تم إثبات صحة فرضيات و منه الفرضيات الديمغرافية التالية ليست عاملا في تحديد الميزة التنافسية في اتصالات الجزائر بورقلة و بالتالي الفرضية مقبولة.

2- من خلال تحليل نتائج دراسة نستنتج مايلي:

- توصلنا إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة تعتمد بدرجة أولى على بعد التمكين و التحفيز و المكافآت في تحقيق الميزة التنافسية بنسبة 47,7%.

- توجد علاقة طردية موجبة بمقدار 0,617 بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية في مؤسسة محل الدراسة بمعنى أن هناك دور وأثر للتسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.

- التسويق الداخلي هو أكثر أهمية وتأثير على تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعد تحمل التمكين و الحوافز و المكافآت الذي يعتبر أكبر أثر ودور فعال في الميزة التنافسية.

3- التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- التركيز على أبعاد التسويق الداخلي , على وجه الخصوص التدريب , الاتصال الداخلي من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة لضمان تعزيز الميزة التنافسية .
- التوجه نحو الزبون و ذلك بتحسين و خلق شيء جديد و مميز في الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات التكنولوجية .
- ضرورة عصرنه البنى التحتية و توسع استعمال الألياف البصرية و استحداث كوابل دولية جديدة لتقديم أحسن الخدمات.
- تحسين جودة الانترنت في المؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

4- أفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، نقترح بعض مواضيع للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال:

- ✓ التسويق الداخلي و دوره في تعزيز التميز التسويقي .
- ✓ الدور الوسيط للابتكار في المنتج و اثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية .
- ✓ اثر الميزة التنافسية في تحسين أداء ريادة الأعمال.



مصادر ومراجع

مصادر ومراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

المجالات العلمية

- 1- السياني و احمد الصبري , دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء ,مجلة رؤى الاقتصادية , المجلة 11 , العدد 01 , 2021 , ص 703 .
- 2- إيناس عبد الله ، أحمد عبد العالي ، وآخرون ، تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة بحوث العلوم التربوية، العدد الثاني، الجزء الثاني، 2021، ص 87 .
- 3-بوشقيفة حميد، بن ديدة هواري، دور الابتكار التسويقي في عناصر المزيج التسويقي المستحدثة (الإضافية) في المحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسات -الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية شلف ،مجلة مجاميع المعرفة , المجلة (06) , العدد (01) , أكتوبر 2020 .
- 4-جعلاب و قاسمي , تقييم اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز اليقظة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال , المجلة 16 العدد 01 , جامعة الجلفة الجزائر , 2022 , ص 192.
- 5-زواوي حميدة , أثر إبداع المنتج على الميزة التنافسية المستدامة بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة (كوندور) بولاية برج بوعريريج , مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية , المجلة (13) , العدد(01) , 2020 , ص 358 - 375.
- 6- عبد الرزاق سلام، فاطمة لبوخ، أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية كما يراها العاملون في شركة أوريدو(Ooredoo) للإتصالات الجزائر , مجلة الاقتصاد و التنمية , مخبر التنمية المحلية المستدامة , جامعة يحي فارس , المدينة , المجلة 06 , العدد (01) , 2018 .
- 7-عبد العالم محمد محمد , اثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحافظة شقراء- المملكة العربية السعودية, مجلة البحوث الاقتصادية المقدمة , المجلة(06) , العدد (01), 2021
- 8-عداد و أرشاش , التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق , مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية , العدد الثامن , جامعة الجزائر 03 , ص 11.
- 10-غالب محمد البستنجي، اثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية جامعة الإمام محمد بن سعود ,السعودية ,أبحاث اقتصادية و إدارية , العدد التاسع , جوان 2011.
- 12-لينا محمد أحمد بابك و نسبية إبراهيم ,الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين التسويق الريادي و الميزة التنافسية للشركات الصناعية السودانية , المجلة العربية للأدب و الدراسات الإنسانية , مجلة4, العدد 13, 2020 , ص 87.

- 13- ماجد قاسم عبده السياني، أسماء احمد الصبري، دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء دراسة حالة على الشركة الوطنية للأغذية اليمنية، مجلة رؤى اقتصادية، المجلة (11)، العدد (01)، 2021.
- 14- مديحه متولي، توسيط رضا العملاء في العلاقة بين إستراتيجية التنوع وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على شركة (Uberأوبر) في مصر، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد7، العدد2، ديسمبر2020، ص304 .
- 15- مسعود هريکش، مسعود بودرع، أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته - ولاية جيجل، مجلة النور، مجلة (06)، العدد (10)، جوان 2020.
- 16- محمد جلد، جعفر بوغوروي، أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الرياضية، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد: 02(2021)، ص85-96، نوفمبر2021، ص87 .
- 17- محمد عبد الله عبد المقصود حسان، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلة 04 العدد 01، جامعة الجوف المملكة العربية السعودية و كلية التكنولوجيا والتنمية جامعة الزقازيق مصر، 2020، ص 179
- 18- محمد عبد المجيد عساف، العوامل المؤثرة في استدامة الميزة التنافسية للمدارس الثانوية لمحافظة غزة(فلسطين)، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية و الارطفونيا، المجلد21، العدد35، 2021، ص107 .
- 19- نصر رحال و آخرون، التسويق الداخلي مفهوم لإدارة الموارد البشرية ودوره في تنمية رأس المال البشري، دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة - باتنة، مجلة دفاتر الاقتصاد، المجلد10، العدد 02، 2019، ص 219.

البحوث الجامعية

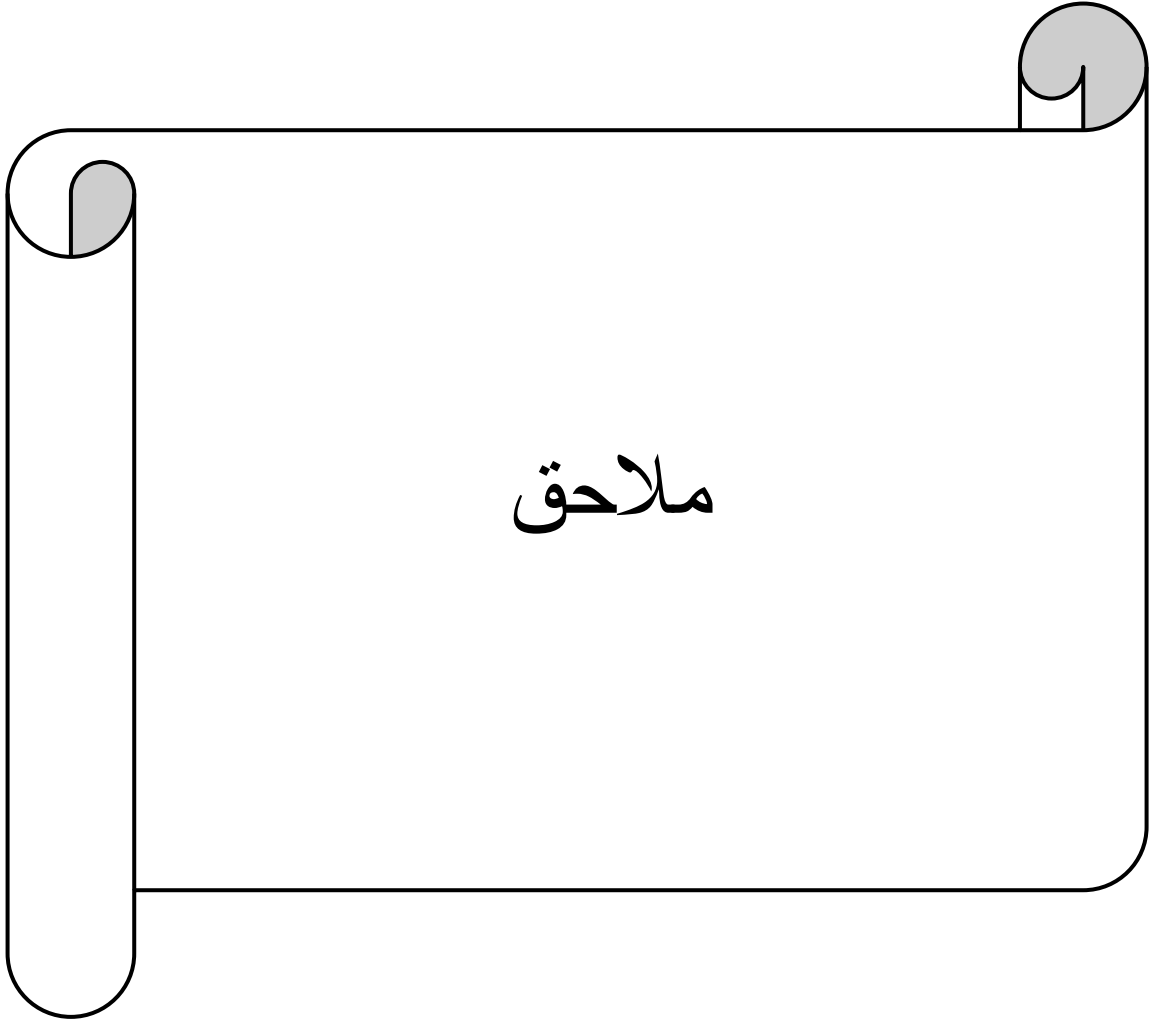
- 1 -بن عائشة و بوحصيدة، علاقة التسويق الداخلي بأداء الموارد البشرية في مؤسسات التأمين، مذكرة تخرج نيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022، ص 37 .
- 2 -سيرات سامية، إستراتيجية التسويق السياحي و أثره على الاقتصاد المحلي، دراسة حالة ولاية بشار، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران، 2009، ص 06.
- 3 -سليمان نور الهدى، اثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020، ص 11.
- 4 -شايب سارة، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، جامعة ام البواقي، 2015، ص 20 .
- 5 -ححموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 94-98.

- 6 - ميهوبي و مزعاش, اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين , دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة ماستر , 2022, ص 10.
- 7 - هدى شريف , اثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك , دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك بولاية برج بوعرييج , مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , 2020, ص 33 .

دروس و محاضرات

- 1 -آمال عياري, رجم نصيب, الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية, الملتقى الدولي, قسم علوم التسيير, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 30/29 أكتوبر 2002, ص14.
- 2 -إسماعيل زغلول, محمد الهزايمة, سياسات وخطوط تطوير القدرة التنافسية للاقتصاد الأردني, صندوق النقد الدولي, معهد السياسات الاقتصادية, سلسلة بحوث ومناقشات حلقات عمل من 5 إلى 7 أكتوبر 1999, ص173.
- 3 -بن احمد وأ د. بودي, التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة مقارنة بين وكالات الشركة الوطنية للتأمينات لشركة سلامة التأمينات ببيشار , ص18.
- 4 -بن علي إحسان ,التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية , جامعة زيان عاشور الجلفة , 2018 , ص11.
- 5 -حواس مولود , محاضرات في التسويق , جامعة اكلي محمد والحاج , البويرة , 2015 , ص 7 .
- 6 -سعد غالب يسين, الإدارة الدولية, ط1, دار اليازوري العلمية, عمان, 1999, ص204.
- 7 -على سلمي, إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, دار غريب للنشر وطباعة, القاهرة, 2001, ص104 .
- 8 -محمد مولود غزيل, مبادئ التسويق , مطبوعة بيداغوجية, جامعة غرداية , 2017, ص38
- 9 -مصطفى محمد أبو بكر, إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصر مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية,الدار الجامعية, 2001, ص69.
- 10 - موسى غانم فنجان, الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية, مطبعة الراية, بغداد, 1990. ص112.
- 11 - نبيل مرسي خليل, "الميزة التنافسية في مجال الأعمال", مركز الإسكندرية, مصر, 1998, ص 37 .

- 1- Aladdin Mohammed Khalaf and others, the impact of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment ,study of teaching hospitals in the kingdom of Saudi Arabia,business and Management Research ,King Abdul-Aziz University ,Jeddah ,Journal 01 ,issue 03, 2012
- 2- Anyanitha Distanont. Orapan Khongmalai The role of innovation in2020creating a competitive advantage
- 3- Bayad Jamal Ali ، Govand Anwar.Business strategy: The influence of Strategic Competitiveness on competitive advantage.2021.
- 4- Carlos Maquis study entitled inbound marketing and job satisfaction in hotels (Costra, Natal, Brazil) article in tourism and Management, 2018.
- 5- Emhamad Elmansori ، Adel S. Al-Hindawi ، The impact of organizational change strategies on competitive advantage in commercial banks in Al-Bayda City-Libya.Eimansori and Al-Hindawi / International Journal of Finance & Banking Studies. Vol 11 No 1، 2022 ISSN: 2147-4486,p8.
- 6- Mead, M., Creativity In Cross-Cultural Perspectire in: Anderson, H. (Ed.), Creativity and Its Cultivation, N. Y,Harper and Row, 1959.p223.
- 7- Porter , E.michael , " the competitive advantage of nations the free press , new york , 1990, p125.
- 8- Scott, W.G., and Mitchell, T.R., Organization theory: A structural and Behavioral Analysis, (New York, Richard D. Irwin, Inc., 1994.p560.



ملاحق



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الموضوع: استبانة

لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة الموارد البشرية
يسرنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي
تخدم مباشرة أهداف البحث العلمي , حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بعنوان :

التسويق الداخلي للموارد البشرية و دوره في تحقيق الميزة التنافسية – بمؤسسة
اتصالات الجزائر بورقلة .

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بان إجاباتكم
ستحظى بالسرية التامة و لن يتم استخدامها إلا لإغراض البحث العلمي فقط

يرجى وضع علامة (X) في مكان المناسب للإجابة

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

<u>الجنس:</u>	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى		
<u>السن:</u>	<input type="checkbox"/> أقل من 25	<input type="checkbox"/> ما بين 25 و 39	<input type="checkbox"/> أكثر من 40	
<u>المستوى التعليمية :</u>	<input type="checkbox"/> ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	
<u>عدد سنوات الخدمة في الوظيفة :</u>	<input type="checkbox"/> من 0 الى 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 الى 15 سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	
<u>طبيعة المنصب :</u>	<input type="checkbox"/> عامل	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> رئيس مركز	<input type="checkbox"/> مدير فرع

المحور الثاني: التسويق الداخلي للموارد البشرية			
البدائل			الرقم
موافق	محايد	غ/موافق	الأبعاد والعبارات
			التدريب
			1 البرامج التدريبية في المؤسسة كافية ولها أثر على مردودية العمل
			2 تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري
			3 تزيد عملية التدريب من كفاءتك في انجاز عملك
			4 تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية التدريب
			التمكين
			5 توفر المؤسسة الموارد اللازمة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة
			6 تستخدم المؤسسة سلطة التفويض عند غياب المسؤول
			7 تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء واقتراحات العمال
			الحوافز والمكافآت
			8 تمنح المؤسسة العامل مكافآت نتيجة مجهوداته خلال فترة العمل.
			9 تقدم المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية حسب نوعية العمل.
			10 تعمل المكافآت على زيادة ورفع مردودية العامل.
			11 تعمل المكافآت على تحسين ظروف ومناخ العمل.
			الاتصال الداخلي
			12 يحرص المسؤولون على تقديم حلول للمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة.
			13 يتم انتقال وجمع المعلومات من خلال شبكة الاتصال الداخلية.
			14 تمتاز الاتصالات في المؤسسة بالسرعة والمرونة.
			15 تعمل شبكات الاتصال الداخلية على توفير جميع المعلومات للموظفين.
المحور الثالث: الميزة التنافسية			
البدائل			الرقم
موافق	محايد	غ/موافق	العبارات
			الجودة

			16	تحرص المؤسسة إلى تقديم المنتجات والخدمات وفق المواصفات المطلوبة
			17	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير ذات جودة عالية في كافة أنشطتها
			18	تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بمنتجات المنافسين
			19	تسعى المؤسسة دائما إلى ضمان تحسين جودة منتجاتها وخدماتها
موافق/غ	محايد	موافق		الوقت
			20	تقدم المؤسسة الخدمة لمشتريها بسرعة وبدون تأخير
			21	تقوم المؤسسة بحل المشاكل بشكل سريع عند وقوعها
			22	تتميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد
موافق/غ	محايد	موافق		التكلفة
			23	تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض خفض تكاليف الانتاج
			24	تحرص المؤسسة على منتجات وخدمات ذات جودة وبأسعار منخفضة
			25	تعمل المؤسسة على التوفيق بين تكلفة الخدمة ونوعها
موافق/غ	محايد	موافق		المرونة
			26	تستجيب المؤسسة وبسرعة للتغير في أذواق الزبائن
			27	تركز المؤسسة على دراسة السوق والتعرف على رغبات الزبائن
			28	تعمل المؤسسة على التغيير في بعض الأسعار حسب رغبات الزبائن
			29	تتكيف المؤسسة مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة
موافق/غ	محايد	موافق		الإبداع
			30	تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات الزبائن
			31	تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعد في تقديم خدماتها
			32	تقوم المؤسسة بخدمات تكميلية مبتكرة لخدمة الزبائن مقارنة بالمنافسين
			33	تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تراعي عامل الإبداع والمبادرة

ملحق رقم 02: النتائج الإحصائية spss 19 للمتغيرين

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	71	100.0
	Exclue ^a	0	.0
	Total	71	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.829	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.899	33

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
.838	18

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى العلمي	عدد سنوات الخدمة	طبيعة المنصب
N	Valide	71	71	71	71	71
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ذكر	45	63.4	63.4	63.4
	أنثى	26	36.6	36.6	100.0
Total		71	100.0	100.0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	1.4	1.4	1.4
	من 30 إلى 39 سنة	9	12.7	12.7	14.1
	من 40 إلى 49 سنة	43	60.6	60.6	74.6
	سنة فأكثر 50	18	25.4	25.4	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

المستوى العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	ثانوي فأقل	20	28.2	28.2	28.2
	جامعي	43	60.6	60.6	88.7
	دراسات عليا	8	11.3	11.3	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

عدد سنوات الخدمة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	2.8	2.8	2.8
	من 5 إلى 14 سنة	9	12.7	12.7	15.5
	من 15 إلى 24 سنة	39	54.9	54.9	70.4
	سنة فأكثر 25	21	29.6	29.6	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

طبيعة المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevali de	Pourcentagecu mulé
Valide	عامل	39	54.9	54.9	54.9
	رئيس مصلحة	27	38.0	38.0	93.0
	رئيس مركز	5	7.0	7.0	100.0
	Total	71	100.0	100.0	

اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات

1-التدريب .

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تزيد عملية التدريب من كفاءتك في انجاز عملك	71	1.96	.203
البرامج التدريبية في المؤسسة كافية ولها أثر على مردودية العمل	71	1.94	.232
تخصص المؤسسة ميزانية خاصة بعملية التدريب	71	1.94	.232
تقوم المؤسسة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بشكل دوري	71	1.92	.280
N valide (liste)	71		

2-التمكين .

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة الموارد اللازمة من اجل اتخاذ القرارات المناسبة	71	1.97	.167
تستخدم المؤسسة سلطة التفويض عند غياب المسؤول	71	1.94	.232
تسعى المؤسسة لحل مشاكل العملاء من خلال آراء واقتراحات العمال	71	1.90	.300
N valide (liste)	71		

3-الحوافز و المكافآت .

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل المكافآت على تحسين ظروف ومناخ العمل	71	1.96	.203
تعمل المكافآت على زيادة ورفع مردودية العامل	71	1.93	.258
تمنح المؤسسة العامل مكافآت نتيجة مجهوداته خلال فترة العمل	71	1.87	.335
تقدم المؤسسة مكافآت مادية ومعنوية حسب نوعية العمل	71	1.82	.390
N valide (liste)	71		

4-الاتصال الداخلي

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتم انتقال وجمع المعلومات من خلال شبكة الاتصال الداخلية	71	1.94	.232
تعمل شبكات الاتصال الداخلية على توفير جميع المعلومات للموظفين	71	1.93	.258
يحرص المسؤولون على تقديم حلول للمشاكل التي تحدث داخل المؤسسة	71	1.92	.280
تمتاز الاتصالات في المؤسسة بالسرعة والمرونة	71	1.90	.300
N valide (liste)	71		

5- الجودة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص المؤسسة إلى تقديم المنتجات والخدمات وفق المواصفات المطلوبة	71	2.00	.000
تسعى المؤسسة دائما إلى ضمان تحسين جودة منتجاتها وخدماتها	71	1.93	.258
تهتم المؤسسة بتطبيق معايير ذات جودة عالية في كافة أنشطتها	71	1.93	.258
تتميز منتجات وخدمات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بمنتجات المنافسين	71	1.90	.300
N valide (liste)	71		

6- الوقت

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدم المؤسسة الخدمة لمشتركيها بسرعة وبدون تأخير	71	1.96	.203
تقوم المؤسسة بحل المشاكل بشكل سريع عند وقوعها	71	1.93	.258
تتميز المؤسسة بسرعة تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد	71	1.90	.300
N valide (liste)	71		

7- التكلفة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحرص المؤسسة على منتجات وخدمات ذات جودة وبأسعار منخفضة	71	1.96	.203
تعمل المؤسسة على التوفيق بين تكلفة الخدمة ونوعها	71	1.93	.258
تعمل المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد بغرض خفض تكاليف الإنتاج	71	1.93	.258
N valide (liste)	71		

8- المرونة

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تركز المؤسسة على دراسة السوق والتعرف على رغبات الزبائن	71	1.94	.232
تستجيب المؤسسة وبسرعة للتغير في أذواق الزبائن	71	1.93	.258
تتكيف المؤسسة مع متغيرات بيئتها بطريقة مرنة	71	1.92	.280
تعمل المؤسسة على التغيير في بعض الأسعار حسب رغبات الزبائن	71	1.90	.300
N valide (liste)	71		

9-الإبداع

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل إدارة المؤسسة على ابتكار أساليب جديدة تساعد في تقديم خدماتها	71	1.96	.203
تعمل المؤسسة على تطوير وتنويع الخدمات التي تخدم رغبات الزبائن	71	1.96	.203
تقوم المؤسسة بخدمات تكميلية مبتكرة لخدمة الزبائن مقارنة بالمنافسين	71	1.94	.232
تمتلك المؤسسة ثقافة تنظيمية تراعي عامل الإبداع والمبادرة	71	1.92	.280
N valide (liste)	71		

أبعاد التسويق الداخلي

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التدريب	71	1.9401	.17147
التمكين	71	1.9390	.18091
الاتصال الداخلي	71	1.9225	.18704
الحوافز والمكافآت	71	1.8944	.20556
N valide (liste)	71		

أبعاد الميزة التنافسية

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإبداع	71	1.9437	.14758
الجودة	71	1.9401	.16072
التكلفة	71	1.9390	.17192
الوقت	71	1.9296	.18615
المرونة	71	1.9225	.19636
N valide (liste)	71		

مجاور أداة الدراسة

Statistiquesdescriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الميزة التنافسية	71	1.9351	.12738
التسويق الداخلي	71	1.9230	.14416
N valide (liste)	71		

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية

Corrélations

		الميزة التنافسية	التدريب	التمكين	الحوافز والمكافآت	الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	.601**	.641**	.416**	.544**	.698**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71
التدريب	Corrélation de Pearson	.601**	1	.763**	.299*	.549**	.813**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.011	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71
التمكين	Corrélation de Pearson	.641**	.763**	1	.272*	.808**	.876**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.022	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	71
الحوافز والمكافآت	Corrélation de Pearson	.416**	.299*	.272*	1	.249*	.630**
	Sig. (bilatérale)	.000	.011	.022		.037	.000
	N	71	71	71	71	71	71
الاتصال الداخلي	Corrélation de Pearson	.544**	.549**	.808**	.249*	1	.818**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.037		.000
	N	71	71	71	71	71	71
التسويق الداخلي	Corrélation de Pearson	.698**	.813**	.876**	.630**	.818**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	71	71	71	71	71	71

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التسويق الداخلي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.698 ^a	.487	.479	.09190

a. Prédicteurs : (Constante), التسويق الداخلي

b. Variable dépendante : الميزة التنافسية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	.553	1	.553	65.459	.000 ^b
	de Student	.583	69	.008		
	Total	1.136	70			

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:

b. Prédicteurs : (Constante), التسويق الداخلي,

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.749	.147		5.101	.000
	التسويق الداخلي	.617	.076	.698	8.091	.000

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:

Statistiques des résidus^a

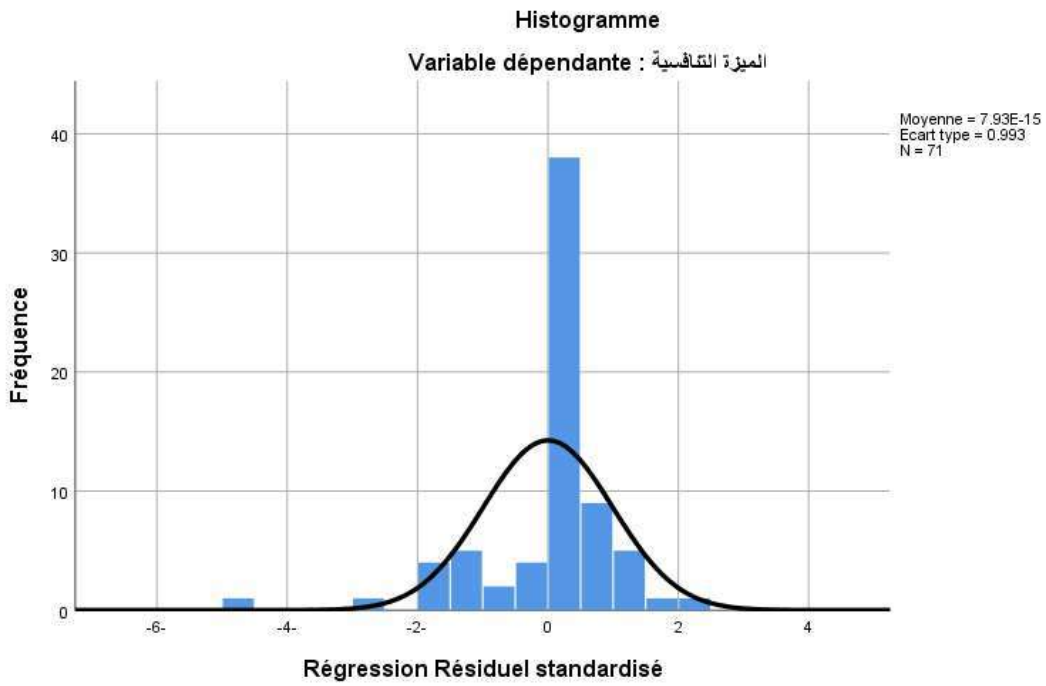
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1.5304	1.9825	1.9351	.08887	71
de Student	-4.2923-	.19181	.00000	.09125	71
Valeurprévue standard	-4.553-	.534	.000	1.000	71
Résidu standard	-4.670-	2.087	.000	.993	71

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:

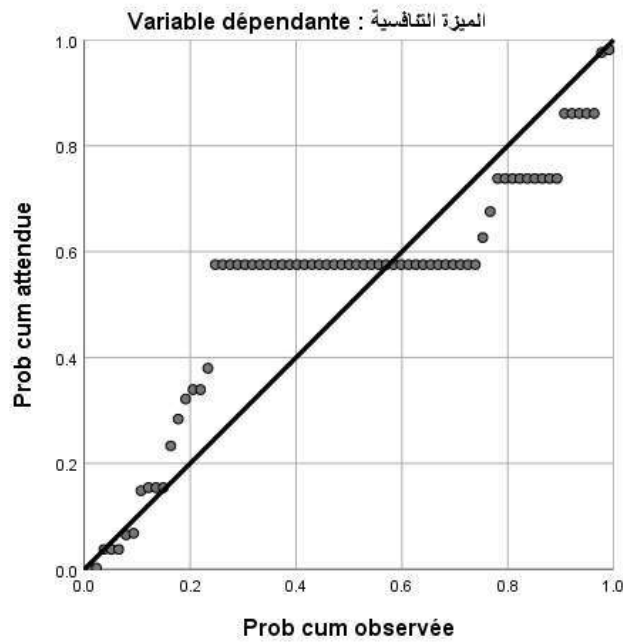
Statistiques des résidus^a

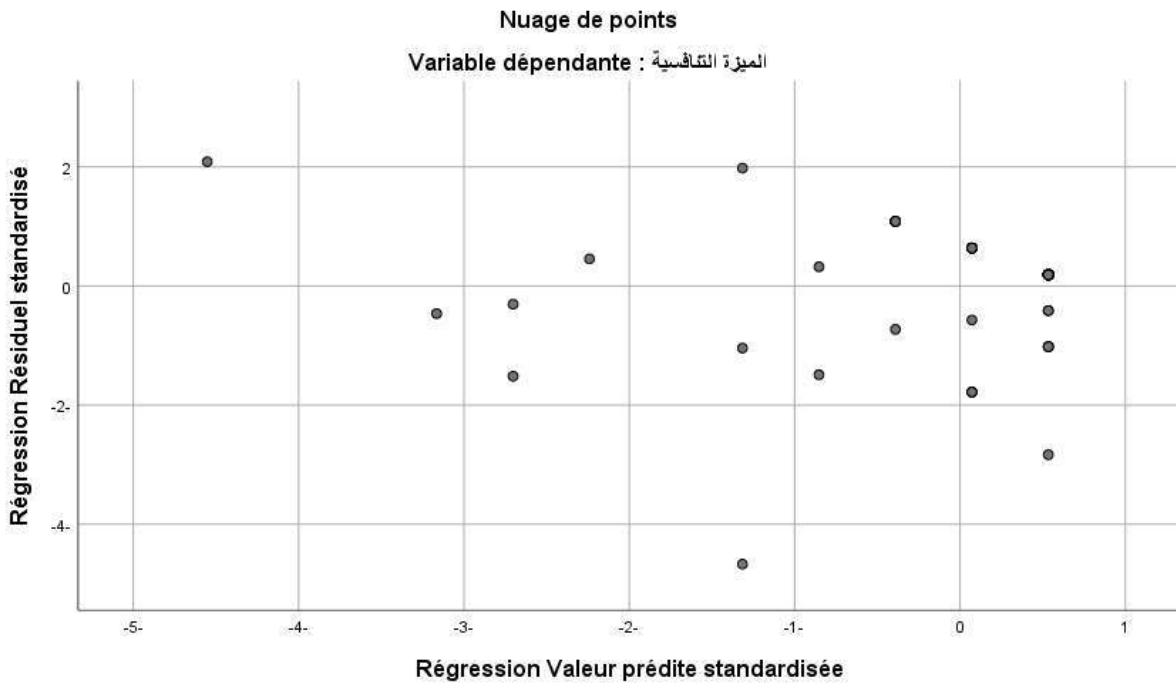
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.0649	2.7688	2.5602	.21990	57
Résidu	-.93416-	.62226	.00000	.36060	57
Erreur Prévision	-2.253-	.948	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-2.567-	1.710	.000	.991	57

a. Variable dépendante: التنافسية الميزة التابع المتغير :



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé





نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).
2	الحوافز والمكافآت	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire \leq .050, Probabilité de F pour éliminer \geq .100).

a. Variable dépendante : الميزة التنافسية

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.641 ^a	.410	.402	.09851
2	.688 ^b	.474	.458	.09377

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

b. Prédicteurs : (Constante), التمكين, الحوافز والمكافآت

c. Variable dépendante : الميزة التنافسية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	.466	1	.466	48.030	.000 ^b
	de Student	.670	69	.010		
	Total	1.136	70			
2	Régression	.538	2	.269	30.584	.000 ^c
	de Student	.598	68	.009		
	Total	1.136	70			

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:

b. Prédictors : (Constante), التمكين

c. Prédictors : (Constante), الحوافز والمكافآت, التمكين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	1.060	.127	8.368	.000	
	التمكين	.451	.065	.641	6.930	.000
2	(Constante)	.851	.141	6.028	.000	
	التمكين	.401	.064	.570	6.228	.000
	الحوافز والمكافآت	.162	.057	.261	2.856	.006

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:

Variables exclues^a

Modèle	BêtaIn	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de	
					colinéarité	
					Tolérance	
1	التدريب	.268 ^b	1.907	.061	.225	.418
	الحوافز والمكافآت	.261 ^b	2.856	.006	.327	.926
	الاتصال الداخلي	.075 ^b	.474	.637	.057	.347
2	التدريب	.215 ^c	1.580	.119	.190	.408
	الاتصال الداخلي	.053 ^c	.355	.724	.043	.346

a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:

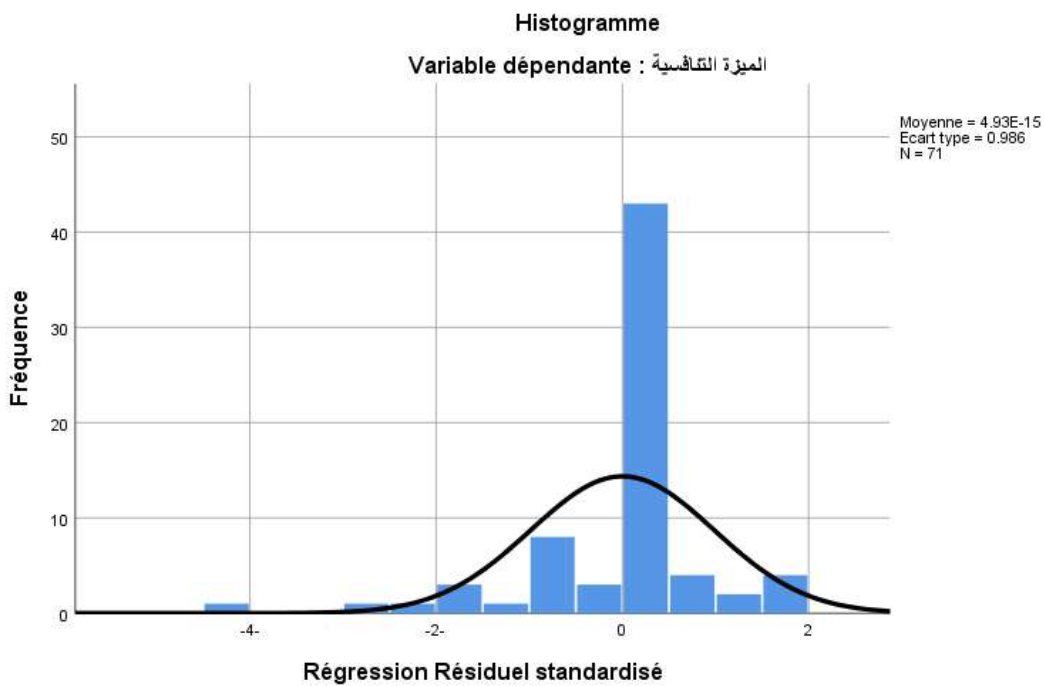
b. Prédictors dans le modèle : (Constante), التمكين

c. Prédictors dans le modèle : (Constante), التمكين, الحوافز والمكافآت

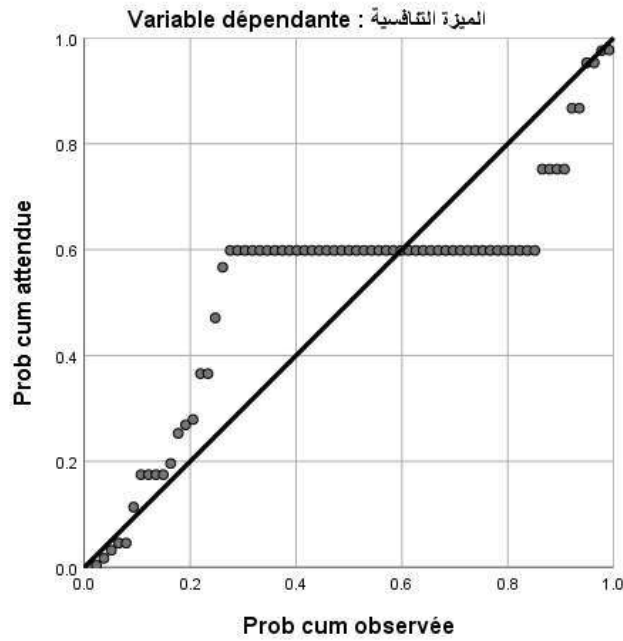
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeurprédite	1.5352	1.9766	1.9351	.08765	71
de Student	-.41362-	.18703	.00000	.09242	71
Valeurprévue standard	-4.562-	.474	.000	1.000	71
Résidu standard	-4.411-	1.995	.000	.986	71

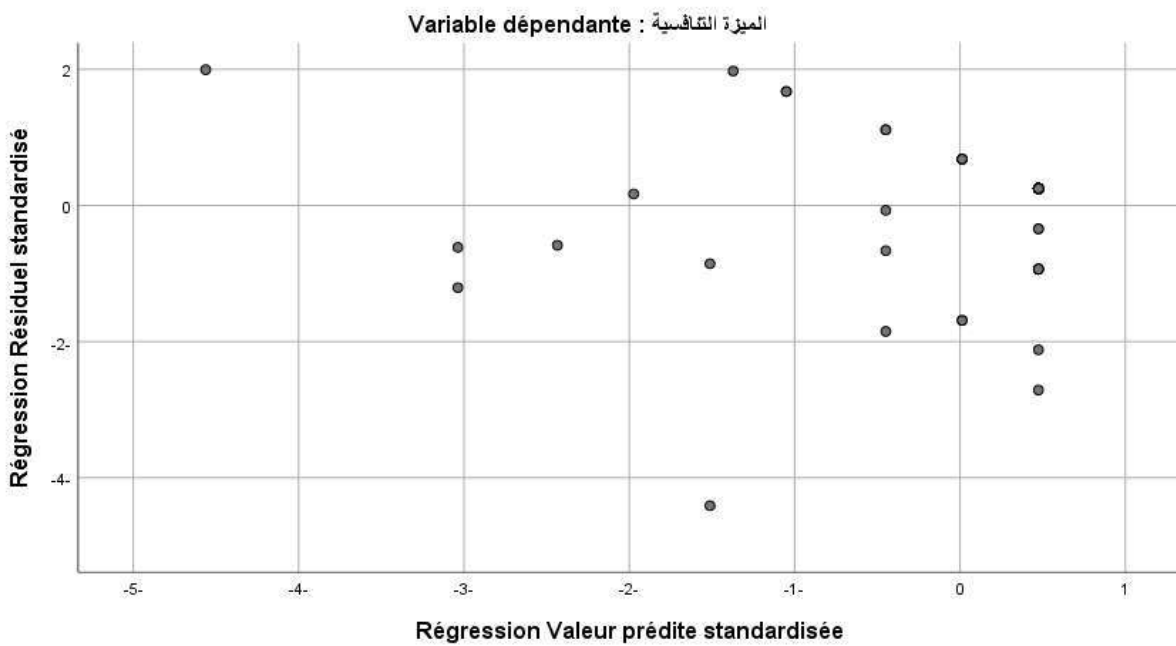
a. Variable dépendante: الميزة التنافسية:



Tracé P-P normal de régression Résiduel standardisé



Nuage de points



نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمستوى الميزة التنافسية حسب المتغيرات الديمغرافية

Tests de normalité

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	ذكر	.412	45	.000	.601	45	.000
	أنثى	.411	26	.000	.545	26	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	العمر	Kolmogorov-Smirnov ^b			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	بين 30 - 39 سنة	.377	9	.001	.651	9	.000
	بين 40 - 49 سنة	.424	43	.000	.603	43	.000
	فأكثر 50	.421	18	.000	.603	18	.000

a. الميزة التنافسية est une constante lors que l'âge est inférieur à 30 ans. Elle a été éliminée.

b. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	المستوى العلمي	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	ثانوي	.265	20	.001	.765	20	.000
	جامعي	.469	43	.000	.521	43	.000
	دراسات عليا	.513	8	.000	.418	8	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	عدد سنوات الخدمة	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	أقل من 5 سنوات	.	2	.			
	من 5 إلى 14 سنة	.439	9	.000	.505	9	.000
	من 15 إلى 24 سنة	.394	39	.000	.660	39	.000
	سنة فأكثر 25	.438	21	.000	.540	21	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

Tests de normalité

	طبيعة المنصب	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الميزة التنافسية	عامل	.354	39	.000	.640	39	.000
	رئيس مصلحة	.495	27	.000	.432	27	.000
	رئيس مركز	.367	5	.026	.684	5	.006

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار مان-ويتني

Tests non paramétriques

Récapitulatif du test d'hypothèse

Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
-----------------	------	------	----------

1	الميزة La distribution de est la même sur les التنافسية الجنس. catégories de	Test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants	.775	Garder les hypothèses nulles.
---	---	---	------	----------------------------------

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

Test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants

الجنس **entre** الميزة التنافسية

Récapitulatif du test U de Mann-Whitney pour échantillons indépendants

N total	71
U de Mann-Whitney	604.000
W de Wilcoxon	955.000
Statistiques de test	604.000
Erreur standard	66.437
Statistiques de test standardisées	.286
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.775

نتائج اختبار كروسكال-واليس .

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	الميزة La distribution de est la même sur les التنافسية العمر. catégories de	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.919	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

العمر **entre** الميزة التنافسية

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	71
Statistiques de test	.499 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.919

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de الميزة التنافسية est la même sur les catégories de المستوى العلمي.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.027	Rejeter les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

المستوى العلمي **entre** الميزة التنافسية

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	71
Statistiques de test	7.235 ^a
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.027

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de الميزة التنافسية est la même sur les catégories de عدد سنوات الخدمة.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.669	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

عدد سنوات الخدمة **entre** الميزة التنافسية

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	71
Statistiques de test	1.556 ^{a,b}
Degré de liberté	3
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.669

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

Récapitulatif du test d'hypothèse

	Hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
1	La distribution de الميزة التنافسية est la même sur les catégories de طبيعة المنصب.	Test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants	.177	Garder les hypothèses nulles.

Les significations asymptotiques sont affichées. Le niveau de signification est de .050.

طبيعة المنصب **entre** الميزة التنافسية

Récapitulatif du test Kruskal-Wallis pour échantillons indépendants

N total	71
Statistiques de test	3.463 ^{a,b}
Degré de liberté	2
Sig. asymptotique (test bilatéral)	.177

a. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.

b. Aucune comparaison multiple n'est effectuée car le test général ne contient pas de différence significative entre les échantillons.

ملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

جامعة	الرتبة العلمية	لقب واسم الأستاذ
ورقلة	أستاذ التعليم العالي	مناصرية رشيد
ورقلة	أستاذ محاضر أ	اسماء يوسف
ورقلة	أستاذ محاضر أ	بن شويحة بشير

ملحق رقم 04: هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية لولاية ورقلة

