



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر  
شعبة: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق الخدمات

## دور اجراءات التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – قالمة –

اشراف الاستاذ :

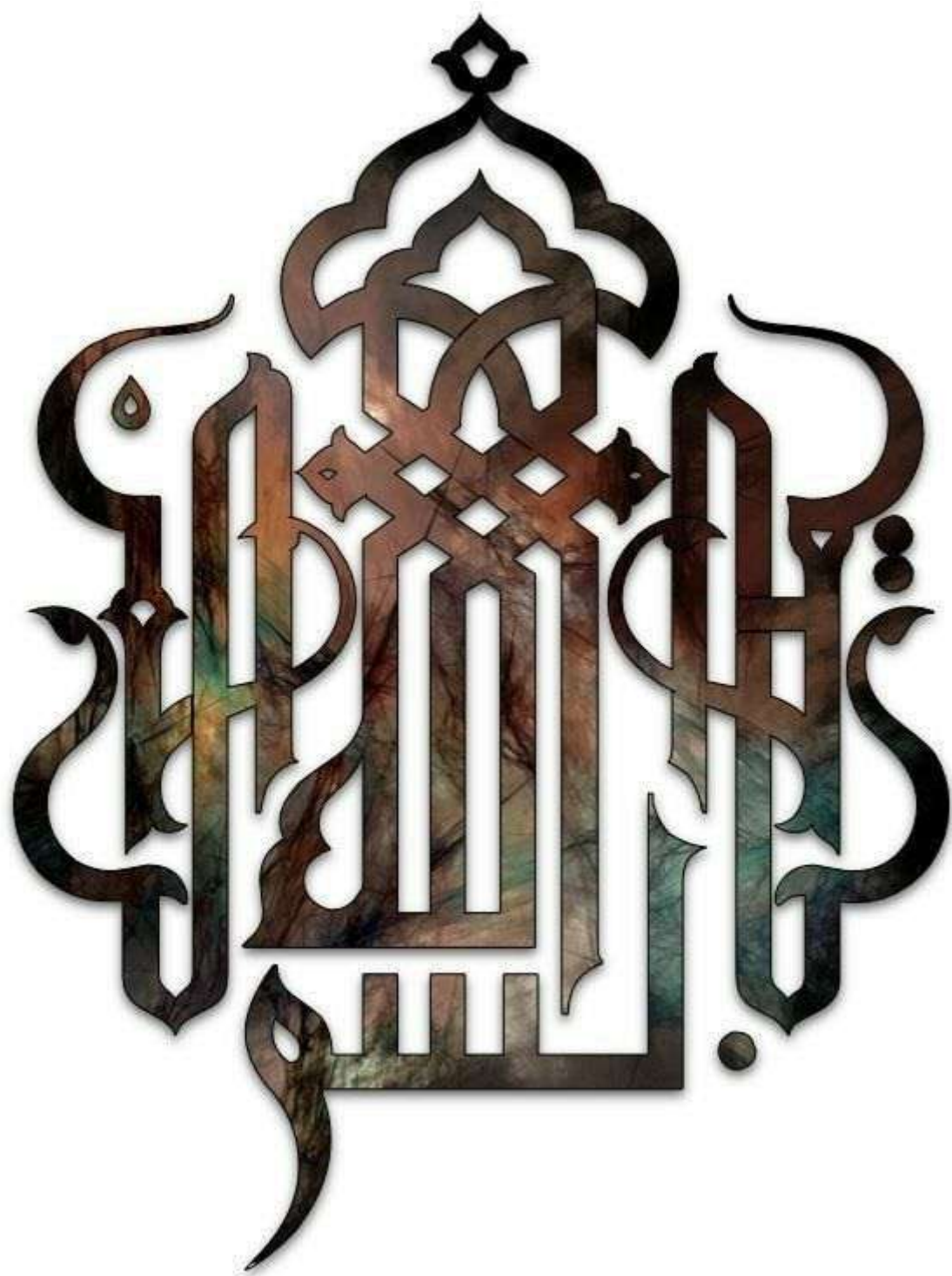
د. بلبخاري سامي

اعداد الطلبة :

قرفي بشرى

صديقي دنيا

السنة الجامعية: 2023/2022



## شكر وعرفان

قال الله تعالى: << لئن شكرتم لأزيدنكم >>  
الحمد لله المتوحد في الجلال بكمال الجمال تعظيما وتكبيرا، المتفرد  
بتصريف الأمور على التفصيل والإجمال تقديرا وتدبيريا.  
نحمد الله العلي القدير ونثني عليه الثناء كله بفضلہ وتوفيقه ثم  
انجاز هذا العمل، ونصلي ونسلم على قرة أعيننا حبيبنا ورسولنا محمد  
صلى الله عليه وسلم.

أما بعد عرفانا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر والثناء الى من كان  
قدوة لنا

في هذا البحث العلمي، الى الذي أثار بنصائحه الثمينة ومعارفه  
القيمة

فكان خير ناصح وموجه الى الدكتور الفاضل " سامي بلخاري ".  
كما نتقدم بالشكر والامتنان الى كل أساتذة القسم

# Graduation

إهداء

قال الله تعالى:

" يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ

وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " المجادلة / 11

أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي  
الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته سبحانه  
وتعالى أهدي

عملي الى أبي عزيز قلبي **عبد الحليم** حفظه الله ورعاه،

إلى أمي الغالية **عقيلة**

رزقها الله الصحة والعافية وأدامها نورا لدربي.

وإلى قرة عيني زوجي الذي كان لي سندا في كل خطوة " **رمزي**

و **إبنتي إلين نور الهدى** "

الى إخوتي سليمان ، منال ، هبة، عمر.

وتحية خاصة إلى جميع أفراد العائلة وأصدقائي.



# Graduation

## إهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد  
عليه اذكى الصلاة وأفضل التسليم وعلى اله وصحبه أجمعين اما بعد:  
أهدي ثمرة عملي هدا الى من قال فيهما الله عزوجل  
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"  
الإسراء الاية 24

إلى الذي أحمل اسمه بكل فخر إلى سندي وملاذي إلى الذي رافقني بالحب  
والرعاية والدعاء أبي الغالي أطال الله في عمره "عبد المجيد"  
إلى التي لا يطيب النهار الا برؤيتها ولا تحلو الأيام إلا بوجودها  
إلى التي حملتي وهنا على وهن واثرنتي على نفسها امي الحبيبة  
اطال الله في عمرها "سميرة"

الى من كانوا معي في السراء والضراء إخوتي  
بدرالدين ، حسام الدين ، سليم ، نسرین  
والى أبناء اخي آمن ، أيهم  
الى رفقات دربي أحلام ، هناء ، ملاك ، نرجس  
الى الروح الطاهرة التي اشتاق لها القلب "منال" رحمها الله  
الى من تقاسمت معها شقاء هذا العمل صديقتي "دنيا"  
الى كل من أحبهم قلبي ولم يذكرهم قلبي.

"قرفي بشرى"



# فهرس المحتويات

| الصفحة  | فهرس المحتويات  |
|---|---|
|   | شكر وعرفان  |
|   | اهداء   |
| I   | فهرس المحتويات  |
| III   | قائمة الجداول   |
| IV  | قائمة الاشكال   |
| V   | ملخص الدراسة  |
| أ-هـ  | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لتسويق الداخلي</b> |   |
| 7   | تمهيد   |
| 8   | المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي                           |
| 8   | المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي                           |
| 9   | المطلب الثاني: خصائص ومراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي |
| 12  | المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي                   |
| 14  | المبحث الثاني: أبعاد ومكونات التسويق الداخلي                  |
| 15  | المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي                           |
| 23  | المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي                         |
| 25  | المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي         |
| 27  | المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه                |
| 27  | المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي                         |
| 28  | المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي                          |
| 34  | المطلب الثالث: مزايا وعقبات التسويق الداخلي                   |
| 36  | خلاصة الفصل   |

| الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة |  |
|---|--|
| 38  | تمهيد  |
| 39  | المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية   |
| 39  | المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها                          |
| 40  | المطلب الثاني: التنافسية ومستوياتها  |
| 41  | المطلب الثالث: الميزة التنافسية كأداة لتحقيق التميز                                    |
| 42  | المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومحددات الميزة التنافسية ومعايير و مؤشرات الحكم على جودتها |
| 42  | المطلب الأول: أنواع الرئيسية لميزة التنافسية و أبعادها                                 |
| 45  | المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية و مصادرها                                       |
| 48  | المطلب الثالث: مؤشرات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية                          |
| 50  | المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية                           |
| 50  | المطلب الأول: دور التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق مزايا التنافسية      |
| 51  | المطلب الثاني: أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية                     |
| 53  | المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية                   |
| 55  | المطلب الرابع: التغير الذي يجسده التسويق الداخلي يعزز الميزة التنافسية                 |
| 57  | خلاصة الفصل  |
| الفصل الثالث: الجانب التطبيقي                   |  |
| 59  | تمهيد  |
| 60  | المبحث الأول: أساسيات حول مؤسسة اتصالات الجزائر:                                       |
| 60  | المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:  |
| 61  | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر                                  |
| 64  | المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر:                                      |
| 65  | المبحث الثاني: أساسيات حول الوحدة العملية لاتصالات (قلمة)                              |
| 65  | المطلب الاول : تعريف وحدة قلمة   |



|    |   |
|----|---|
| 66 | المطلب الثاني : : الهيكل التنظيمي وخدمات الوحدة العملية للاتصالات الجزائر |
| 71 | المطلب الثالث: أهداف ومهام الوحدة العملية للاتصالات(قالمة)                |
| 72 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:                                  |
| 72 | المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:                             |
| 76 | المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.                                     |
| 84 | المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات                    |
| 88 | خلاصة الفصل   |
| 90 | خاتمة   |
| 93 | قائمة المراجع   |
|    | الملاحق   |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 14     | أهداف التسويق الداخلي   | 1     |
| 47     | أبعاد المحددة لنطاق التنافس:                                    | 2     |
| 76     | معامل ألفا كرون باخ   | 3     |
| 77     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                    | 4     |
| 77     | توزيع عينة الدراسة حسب العمر                                    | 5     |
| 78     | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي                          | 6     |
| 78     | توزيع عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة                              | 7     |
| 79     | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية                           | 8     |
| 80     | طول الخلايا   | 9     |
| 80     | درجة موافقة عينة الدراسة لعبارات الخاصة بمحاور التسويق الداخلي  | 10    |
| 83     | درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور تنافسية المؤسسة | 11    |
| 84     | الارتباط الخطي  | 12    |
| 85     | تحليل التباين   | 13    |
| 85     | معاملات النموذج   | 14    |
| 86     | المتغيرات المستبعدة من النموذج                                  | 15    |

قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 16     | أهمية التدريب                                  | 1     |
| 19     | أنواع الحوافز                                  | 2     |
| 26     | التوجه التسويقي التكاملية                      | 3     |
| 29     | نمذج بيرى للتسويق الداخلي                      | 4     |
| 30     | نمذج إدارة خدمات التسويق tansuhaj وزملائها:    | 5     |
| 32     | نمذج Coronos للتسويق الداخلي                   | 6     |
| 33     | نمذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي                | 7     |
| 46     | دورة حياة الميزة التنافسية                     | 8     |
| 61     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.        | 9     |
| 68     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة- | 10    |
| 73     | نمذج الدراسة                                   | 11    |

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة كذلك التعرف على مستوى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي لدى العاملين فيهم ومن ثم اختبار أثر التسويق الداخلي على تحسين تنافسية المؤسسة.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة وبلغت عينة الدراسة 57 عاملاً. وأظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة تطبق التسويق الداخلي بأبعاده بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى وجود ارتباط قوي بين أبعاد التسويق الداخلي وتنافسية المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة التمكين والاتصال الداخلي وزيادة الحوافز والأجور المعمول بها داخل مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز كل من الاتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية بين الموظفين والمدراء.

### Acstract

The study aimed to identify the role of internal marketing in Algeria Telecom Guelma, as well as to identify the level of application of internal marketing procedures among their employees, and then test the impact of internal marketing on improving the competitiveness of the enterprise.

The study relied on the descriptive analytical approach as a methodology for the study and on the questionnaire as a tool for the study. The study population included employees of the Algeria Telecom Corporation, and the sample is 57 employe.

The most important results of the study are that Algeria Telecom Guelma applies the internal suspense in its dimensions to a medium degree. The results showed that there is a correlation between the culture of service and training and the competitiveness of the institution.

The study recommended the need to work on strengthening the systems of empowerment and internal communication, increasing the incentives and wages in force within the Algeria Telecom Corporation, Guelma, increasing the participation of employees in the decision-making process, and enhancing both internal communications, whether formal or informal, between employees and managers.

# المقدمة

تواجه المنظمات هذه الأيام ظروف اقتصادية وعلى رأسها ظاهرة المنافسة الشديدة والتطورات التكنولوجية المتسارعة والتي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات المنظمات على التكيف مع الواقع الأمر الذي دعا تلك المنظمات تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها، حيث تعمل المنظمات على زيادة كفاءتها وتحقيق نجاحها وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري بإيجاد أفضل العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة مما يفرض عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة لاكتساب ميزة تنافسية تجعلها متميزة في السوق وتتمكن من تحقيق الأهداف والأرباح فمع الوقت أصبح مصدر الميزة التنافسية يتغير وهذا راجع لظهور مفاهيم إدارية حديثة من بينها التسويق الداخلي التي ظهر مع نهاية السبعينات، حيث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين فيعبر مفهوم التسويق الداخلي بجهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي وذلك بهدف مواجهة عملية مقاومة التغيير ومن أجل التحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة على المستويين العام والوظيفي والهدف هو تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق عاملين متحمسين ومهتمين.

وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العاملين كسوق داخلي أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية. وقد أصبح التسويق في عصرنا الراهن عماد ربحية المؤسسة وأساس بقائها سواء كانت خدمة أو إنتاجية فالتسويق الناجح هو الذي يقود المؤسسات إلى النجاح ويعد الاهتمام بالعاملين في المؤسسات وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم والنظر اليهم كعملاء داخليين لمؤسسة. من الركائز المهمة لنجاح هذه المؤسسات في تقديم خدمات متميزة لعملائها الخارجيين وبما أن العملاء يعتبرون كالسوق الداخلي كمنتجات داخلية فتطوير الخدمات يجب أن يتفق ووظائفهم مع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم التي تزيد من انتمائهم العاطفي لهذه المؤسسات باحتفاظها بأفضل عاملين مقارنة مع مؤسسات المنافسة.

كغيرها من المؤسسات فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة تسعى لتقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي اتجاه العاملين بما بغية تحقيق الميزة التنافسية، وضمن هذا السياق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

هل تؤثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة أعلاه يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز العاملين تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين على تحسين تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ثقافة الخدمة العاملين على تحسين تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي العاملين على تحسين تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-.

#### فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتدريب العاملين على تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز العاملين على تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتمكين العاملين على تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) ثقافة الخدمة العاملين على تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال الداخلي العاملين على تحسين تنافسية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-.

#### أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- تعمق الفهم بموضوع التسويق الداخلي، من خلال إبراز وتوضيح المفاهيم النظرية المتصلة بالتسويق الداخلي والميزة التنافسية؛

-إظهار أثر التسويق الداخلي على الميزة التنافسية في مؤسسات اتصالات الجزائر -قائمة-؛

-الاطلاع على واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر موظفين المؤسسة محل الدراسة.

### أهمية الدراسة:

-تستمد هذه الدراسة أهميتها من ما يلي:

- الحاجة إلى إدراك العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي وتحسين تنافسية كضرورة حتمية تفرضها التطورات الحاصلة؛

-الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في فتح آفاقا جديدة لدراسات قادمة تعالج مواضيع أكثر توسعا في نفس المجال؛

- كما تتبع أهمية الدراسة في كونها تناقش موضوعا حيويا مهما ومن شأنه الرقي بمستوى أداء المؤسسات ككل؛

-قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع؛

-مساعدة مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر بتطبيق فلسفة التسويق الداخلي داخل المؤسسة من خلال التعرف على النتائج الحقيقية للدراسة الميدانية؛

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

### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات من مذكرات وكتب ومجلات، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة من الموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر بهدف التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة على الميزة التنافسية لعمالها، وتم معالجة البيانات عن طريق برامج الحزمة الإحصائية لمؤسسة اتصالات الجزائر (SPSS).

### -حدود الدراسة:

الاطار المكاني للدراسة: لقد انحصرت الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-

الإطار الزمني للدراسة: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من 15 فيفري إلى غاية 31 ماي من السنة الجامعية 2022-2023

الإطار الموضوعي للدراسة: اقتصرت الدراسة على دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة.



## الدراسات السابقة:

من أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع دراستنا نذكر الدراسات التالية:

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

2-دراسة شاكر تركي إسماعيل، مقال التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2)، 2011، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم وأهمية هذا المفهوم في إكساب ميزة تنافسية تمكننا من مواجهة المنافسة، استخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية باختيار عينة مكونة من 430 من العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارة في الجامعات الأردنية الخاصة.

3-دراسة وحيل أسية، مذكرة ماجستير، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2010، 2011، هدفت هذه الدراسة إلى مدى معرفة مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسات وأن الكفاءات كمصدر للميزة التنافسية ومن خلال تناول الجوانب المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية من خلال تعريفها، أنواعها ومحدداتها، تم إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، حيث تطرقت إلى واقع الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال إبراز أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك التعرف على كيفية تسيير، تقييم، وتطوير الكفاءات من أجل استمرارية التميز تم محاولة إبراز واقع الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

4-دراسة عثمان بودحوش، مذكرة ماجستير، تخفيض التكاليف كمدخل لدعم الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة حالة شركة إسمنت عين الكبيرة، 2008، هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أحد أهم العناصر الذي ظل يشكل ميزة تنافسية لدى العديد من الشركات العالمية، في حين لا يزال يمثل شبحاً يهدد المؤسسات الجزائرية، بعينة تحسيس هذه الأخيرة بمدى أهمية في ظل اقتصاد السوق وتحرر المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد، فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية

جديدة ومنهج حديث يمكنها من الزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يطبق بكفاءة وجدية.

5-دراسة إياد فتحي العالول، مذكرة دكتوراه، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2016، هدفت هذه الدراسة أنه يوجد تأثير إيجابي للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على كلا من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لموظفي، شركة جوال، كما تبين وجود تأثير للرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي الشركة، وأيضا يوجد تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي الشركة، كما بين وجود أثر إيجابي لمتغيري العمر والدخل على الولاء التنظيمي.

وما يميز هذه الدراسة في حدود ما تم الاطلاع عليه عن سابقتها وهو أن هذه الدراسة تم إجرائها في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة -قائمة-.

### هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يخصص لدراسة الإطار العام للتسويق الداخلي، فنتناول في المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي في حين خصص المبحث الثاني أبعاد ومكونات التسويق الداخلي والمبحث الثالث المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه.

الفصل الثاني: يتضمن الاطار المفاهيمي لتنافسية المؤسسة فتناول في المبحث الأول ماهي الميزة التنافسية والمبحث الثاني الأنواع الرئيسية ومحددات الميزة التنافسية أما المبحث الثالث علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث: هو الفصل التطبيقي خصصناه لدراسة دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة للاتصالات الجزائر -قائمة- وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين شمل المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر وخصص المبحث الثاني للدراسة الميدانية في الفترة الممتدة 16/04/2023 الى 2023/05/28 ولنختتم هذا البحث بخاتمة عامة عبارة عن حوصلة نهائية لهذه الدراسة بإبراز الناتج المتوصل إليها وإعطاء بعض الاقتراحات.

الفصل الأول:  
الإطار المفاهيمي  
للتسويق الداخلي

### تمهيد:

إن تزايد الاهتمام بالخدمات في الوقت الحاضر فرض على المؤسسات ضرورة تغيير في مناهجها التسويقية من التقليدية إلى الحديثة، حيث كانت تعتمد وظيفة التسويق في بدايتها على عمليات التبادل التي تتم بين المؤسسة والعملاء، غير أن ذلك قد تغير بشكل كبير ولم تعد تلك الوظيفة تهتم بتقديم المنتجات والخدمات للزبائن الخارجين فقط بل توسعت على جانب آخر وهو تبني فكرة أن كل الأفراد داخل المؤسسة الخدمية، يجب أن يدلوا قصار جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص، ومن هنا تم ظهور التسويق الداخلي الذي يقوم على اعتبار بائعي الخدمة أو مقدميها بمثابة الزبائن المؤسسة الداخليين الذين يتلقون الخدمة من قبل الموظفين الآخرين في مؤسسة نفسها بالتالي تحذير الوظيفة من خلال التسويق الداخلي بمثابة الخدمة التي تقدم أهم وبالتالي من الأفضل تبني المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي كفلسفة لها لتفادي المشكلات المحتملة وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم.

### المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي:

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية، ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المنظمة من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية والتي تصور العلاقة بين المنظمة وأفرادها كأشياء سوق داخلية يتم من خلالها تبادل المنظمة، كما يؤدي ذلك إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين وعليه سنحاول من خلال هذه التعاريف تقديم أهم العناصر المتعلقة به.

### المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي:

- عرفه جورج (Georg) "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رواية تسويقية"<sup>1</sup>.
  - أما جرونروز (Gonroos) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "بيع الشركة إلى الموظفين والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك"<sup>2</sup>.
  - كما عرف على أنه "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي (العاملين) والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين والعملاء"<sup>3</sup>.
  - وكذلك عرف على أنه "أدلة إدارية تسويقية استراتيجية تستخدمها المنظمة 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"<sup>4</sup>.
  - التسويق الداخلي "فلسفة التغيير بحيث يقود ويقنع على التغيير الذي يجب أن يكون ضروريا وشرعيا في نظر العمال، يتطلب منهم المساهمة والمبادرة في إحداثه داخل المؤسسة"<sup>5</sup>.
- ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق الداخلي هو فلسفة تسويقية تهدف إلى التركيز على الموظفين داخل المؤسسة باعتبارهم زبائن داخليين والعمل على رفع كفاءتهم مع تحسين العلاقات فيما بينهم.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008 ص152.

<sup>2</sup> مرجع نفسه، ص152.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2002 ص386.

<sup>4</sup> محمد عبد الله عبد المقصود، حسان، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 04، العدد 01، كلية التكنولوجيا والتقنية.

<sup>5</sup> محمد فريد صحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 1993، ص42.

المطلب الثاني: خصائص ومراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي:

أولاً: خصائص التسويق الداخلي: يتم تلخيص خصائص التسويق الداخلي في النقاط التالية:

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن الصداقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة الذين يقومون بها، والتأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- يصل التسويق الداخلي على تنسيق بين الأقسام في الشركة وذلك بالاعتماد على الاتصالات التسويقية لوصول الأخبار وإقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم.
- يعتبر أن أي برنامج لتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة لأن برنامج تسويق الخدمة هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة الزبون<sup>1</sup>.
- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الإبداع.
- التسويق الداخلي هو تطوري: يشمل التأكد البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف وله دور مهم في مساعدة بإيجاد التوازن بين التسويق والعمليات.
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة.
- هنا لك دور حاسم لتسويق الداخلي في تقليص الصراع داخل نطاق العاملين.
- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي<sup>2</sup>.

ثانياً: مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي:

لقد مر التسويق الداخلي بعدة مراحل سنعرضها فيما يلي:

● دافعية ورضا الموظف.

● التوجه بالعميل

<sup>1</sup> إباد فتحى العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2016، ص، ص35، 36.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق المعرفي، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص311.

• تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها.

### 1. المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف:

أغلب الكتابات (بيري وزملاء) التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة هي قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها، أن مفهوم التسويق الداخلي تنبع بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبدل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم وعدم الاهتمام بالأداء غير متماثل وغير متناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسببه هذا التباين في مستوى جودة الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة الاهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى عالية من الجودة ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها، إذن لتفعيل هذا المفهوم ضرورة الاهتمام بتحقيق إشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار الرضا بمثابة الترمومتر الذي من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها منظماتهم وبدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين والتعامل مع الموظف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين وبدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب واستبقاء وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء<sup>1</sup>.

### 2. مرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت من خلال جرونروز حين أشار إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية اتجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين من خلال عملية التفاعل بين المشتري والبائع الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة التي يمكن لشركة استغلالها والاستفادة منها ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك وتوجه بالسوق من خلال أفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة وتتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته، كما تحتاج الخدمة إلى وجود تعاون

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أنموذجا، مرجع سبق ذكره، ص 154.

وتفاعل بين كل مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفى، كما يستلزم ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفصيل علاقات مميزة مع مستهلكين.

### 3. مرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

-وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الفعال لاستراتيجية الشركة وقد كان وينتر (Winter) أول من نادى بالدور المحتمل لتسويق الداخلي، كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي كما يلي: " هو التخطيط وتعليم وتحفيز العاملين وإثارة دافعية العاملين اتجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج".

-يشير جلاسمان وماكافي (glasman and makafi) الى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية من خلال هذه المرحلة يرى بأن تنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي شركة أنها يحتاج إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه للوظائف.

-وينظر كميكانيزم إلى تسويق الداخلي:

-تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.

-تقليل الصراعات التي قد تحدث بين الوظائف التنظيمية.

-التغلب على المقاومة للتغيير.

-في هذه المرحلة اتساع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي الشركة اتجاه الاهتمام بمصالح المستهلك ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية الموظفين غير الدائمين (العمالة الموسمية) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تقديم خدمات بجودة عالية لتمكن من إرضاء الزبون الخارجي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>محمد عبد العظيم أمودجا، مرجع سبق ذكره، ص، ص156، 160.



المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي:

أولاً-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي مدخل للمنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامه على أكمل وجه فهنا يمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية:<sup>1</sup>

### 1. إدارة التغيير:

تشهد العديد من المنظمات نوعاً من التحول خلال دورة حياتها وذلك من خلال التغييرات التي تحصل لها لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين الداخليين للمنظمة لتعزيز هذا التغيير وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة لتغيرات البيئة، حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة.

### 2. بناء الصورة العامة للمنظمة:

حسب ريتشارد نورمان، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية في نظام إدارة منظمة الخدمة والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين والزبائن والسوق وأخرون يهدف:

-التموقع الاستراتيجي.

-دخول السوق بفاعلية.

-تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

-توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

### 3. بناء إستراتيجية المنظمة:

لتنفيذ أي إستراتيجية لابد من التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

تتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين فيما يلي:<sup>2</sup>

-تشجيع العاملين على أداء أعمالهم بأفضل طريقة.

<sup>1</sup> محمد عبد المعطى الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016، ص17.

<sup>2</sup> بورنان إبراهيم، بورنان فاطمة الزهراء، جو عامر عائشة، التسويق الداخلي أتوجه لتنمية الابداع في المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد العدد (2)، كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط، ص472.

- يمكن العاملين ومنحهم المسؤولية: فوفقا لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر كل قسم من أقسام المؤسسة مسؤولا عن جودة مخرجاته.

- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

- يساعد على الاحتفاظ بالعاملين من خلال الاهتمام بكل فرد داخل المؤسسة وتلبية حاجاته ورغباته<sup>1</sup>.

- يساهم في تطبيق التسويق داخليا كما هو توجه نحو تطبيقها خارجيا.<sup>2</sup>

- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية المنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقتهم.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهداف التسويق الداخلي:

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

- بالطبع في حالة التسويق الداخلي يكون الهدف هو المستخدمين الداخليين وعملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة وليس مجرد الاستجابة لطلباتهم فيجب فهم العميل على المستوى الشخصي والجمالي فيجب أن تكون لدينا القدرة الحقيقية على التعرف على احتياجاته في تلك التي لا يستطيع أولا يريد أو لا يعرف أين يفصح عنها، ثم تكون مهمتنا بعد ذلك محاولة إقناعه بأن المنظمة بإمكانها توفير هذه الاحتياجات والالتزام بكل تعهداته.<sup>4</sup>

وبصفة عامة فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الأحر:

- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن.

- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.

- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.

<sup>1</sup> بورنان إبراهيم، بورنان فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص472.

<sup>2</sup> Rafik.m. ahmed d k. advanlesine.the internal marketing. Concept: definition synthase and extension jjournal.at servers.markitung emerald groups publishing. Ltd, u kingdom2000.p453.

<sup>3</sup> بورنان إبراهيم، بورنان فاطمة الزهراء، بوعامر عائشة، مرجع سبق ذكره، ص472.

<sup>4</sup> أبري ولسون، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998 ص176.

- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف<sup>2</sup>:

الجدول رقم (1): أهداف التسويق الداخلي

| مستويات الأهداف   | التطبيقات   |
|-------------------|---|
| الهدف العام       | جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء  |
| الهدف الاستراتيجي | - خلق بيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد،<br>دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد.<br>- دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة  |
| الهدف التكتيكي    | - إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتعرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين مثال: الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالمهم بالعملاء.<br>- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي |

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص387

### المبحث الثاني: أبعاد ومكونات التسويق الداخلي

تعددت أبعاد التسويق الداخلي حيث لا توجد قائمة تشمل أنشطة التسويق الداخلي بصورة دقيقة، كما أنه يتطلب الكثير من الجهد ويشمل كل وظيفة أو نشاط له تأثير على التسويق الداخلي ويؤثر على توجهه بالسوق أو تحقيق رضا الزبون وذلك بتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

<sup>1</sup> سوزه محمد قادر، ديلمان أحمد عزيز، به ناز رؤوف محمود، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية المجلد 08، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية واقتصادية، جامعة سلمانية، العراق، 2018، ص288.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص387.

### المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

أبعاد التسويق الداخلي اختلفت حسب وجهات نظر كل باحث، سيتم التطرق على سبيل الذكر الى الأبعاد التالية والتي تعتبر أنشطة أساسية للتسويق الداخلي.

أولاً: التدريب:

#### 1. تعريف التدريب:

-التدريب هو جهد تنظيمي مخطط، يهدف لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

-ويعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمدراء في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها لتحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع الكفاءات والأداء.<sup>2</sup>

2. أهمية التدريب: يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقفاً محورياً، له أهمية بالغة سواءً للفرد والمؤسسة.

#### 1.2. أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين: له أهمية كبيرة عالية للعاملين فيها

-يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

-يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

-يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.

-يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

#### 2.2. أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

-المهام الموكلة اليهم لكافة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

-يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.

-يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة من أهداف.

-يؤدي إلى ترشيد معرفتهم القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس مهارات القيادة الإدارية.

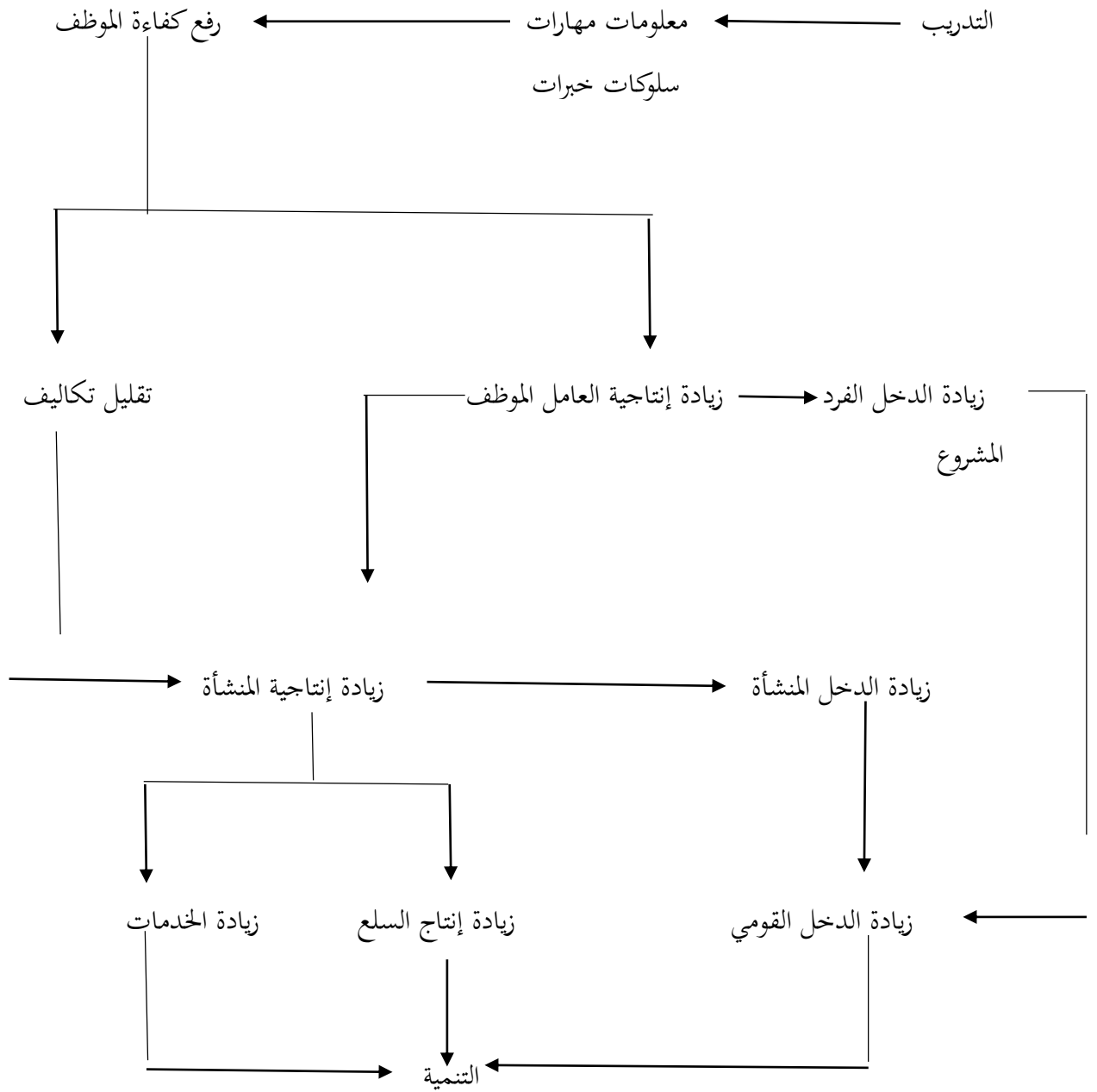
-يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2012، ص96.

<sup>2</sup>منصف شرقي، إلياس بوضياف، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، دراسة البنك الوطني الجزائري، قسنطينة، مجلة إضافات إق المجلد 6، العدد 1، 2022، ص155.

<sup>3</sup>فيصل حسونة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص107.

الشكل رقم (1): أهمية التدريب



المصدر : فيصل حسونة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص108.

ثانيا : الأجور والحوافز :

### 1. الأجور :

#### 1.1. تعريف الأجور:

الأجور تشير إلى جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية (وحدة) الإنتاج.<sup>1</sup>

#### 1.2. أهمية الأجور:

- تشجيع العاملين وتحفيزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الإضراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للمموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكانياتهم في العمل.

#### 1.3. أهداف الأجور:

- جذب أفضل العناصر في المنظمة.
- الحفاظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.

### 2. الحوافز :

#### 1.2 تعريف الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء المتميز، بغرض أن الراتب (الأجر) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وعليه قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المناصب، كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص 108

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي ، مدخل استراتيجي متكامل ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص404.

2.2 أهداف الحوافز: بعد اطلاعنا على مفهوم الحوافز فإن نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة لابد أن يحقق ما يلي:

-تحقيق الأهداف الاقتصادية والتي من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة.

-تحقيق الأهداف المعنوية فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيء للفرد الأجواء المناسبة.

أهداف المنظمة هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التالية:

-زيادة كمية الإنتاج أو تحسين نوعية سواء كان ذلك بشكل سلع أو خدمات.

-المحافظة على مستوى معين من التكاليف وحفظها.

-زيادة اهتمام العاملين بالالتزام بالمعدات والتجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

-زيادة كم المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.

-تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل.

-تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج

### 3.2 أنواع الحوافز:

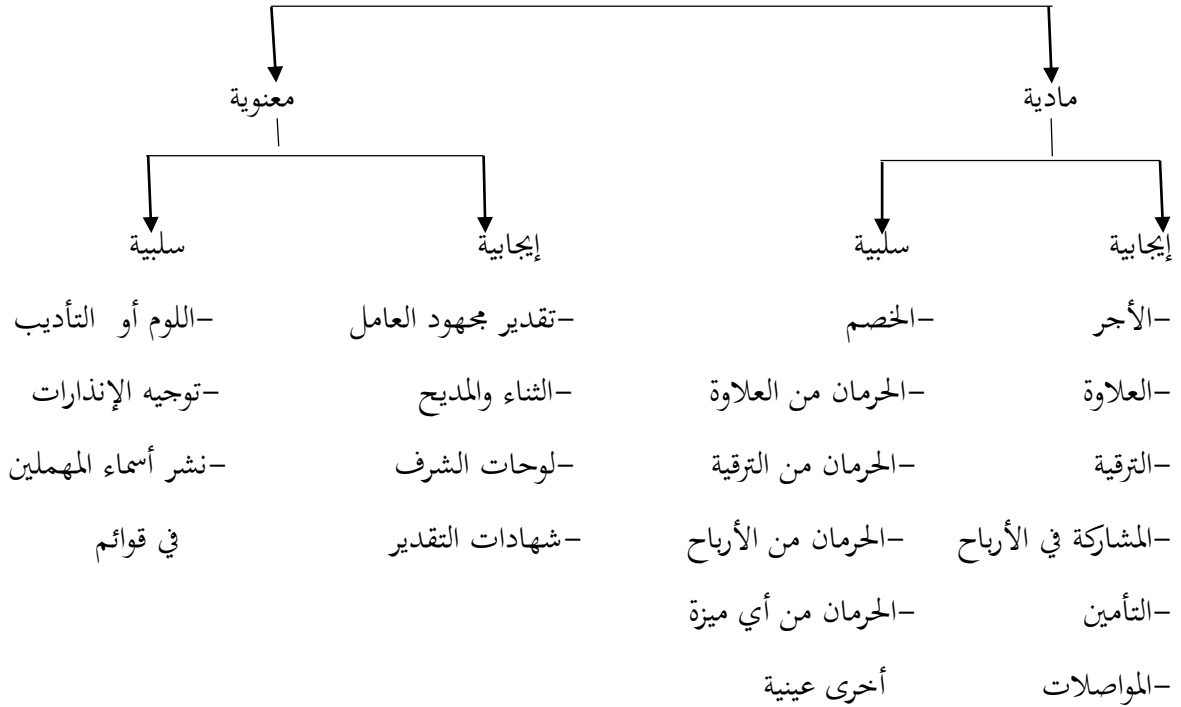
تتمثل بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أساليب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المؤسسة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهجون بأعمالهم.

أما عن نوعية هذه الأساليب فهي متعددة نوجز ذكرها في الشكل التالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، وسط البلد، ط1، 2013-1434م، ص ص 96 - 98

الشكل رقم (2): أنواع الحوافز

الحوافز



المصدر : طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون

وموزعون، عمان، وسط البلد، ط1، 2013-1434م، ص98.

### 3. التمكين:

#### 3.1. تعريف التمكين :

هو القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وزيادة ثقتهم، وارتفاع مستوى ائتمائهم، وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات، وتفاعلهم في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات، بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم، وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم، وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولة كاملة عنه<sup>1</sup>.

#### 3.2. خصائص تمكين العاملين : إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية :

-يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

<sup>1</sup>مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من جهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2008، ص32.



- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف تمكين العاملين استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.

-يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم<sup>1</sup>.

### 3.3. أهمية التمكين : تكمن أهمية التمكين في ما يلي :

- ينظر إلى التمكين بشكل عام باعتباره جزءا من خطة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل واستمرارية التطوير.

-عملية التمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل لأن نفس العمل بأفراد أقل.

- وتعتبر المنظمة تمكينية (ممكنة) حين يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون عليها.

-إن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها، ومعرفة القوة، والأشخاص الذي يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة.

- والمنظمة التمكينية (أو الممكنة) تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ونقطة انطلاق في ذلك عندما يبدأ المدبرون والرؤساء في إعطاء وقت لوضع أهداف مؤسسية، ويحتاجون إلى التفكير كليا في مساهمة التمكين في إجراء هذه الأهداف، ويفكرون في إخضاع أنفسهم لبرنامج التغيير<sup>2</sup>.

### 4.3. أبعاد تمكين العاملين : يرى Velthouse و thomas أن التمكين يتكون من أربعة أبعاد هي:

- أ-حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- ب-الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- ج-معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.

<sup>1</sup> بسبوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، يترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص206، 207.

<sup>2</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص20، 21.

د- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأنه له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تصنعها المنظمة خاصة المتعلقة بعمله.<sup>1</sup>

### 4. ثقافة الخدمة :

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإحراق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي.<sup>2</sup>

### 1.4. أهمية ثقافة الخدمة : إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما :

الأول: السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.  
الثاني: الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساساً أو شعوراً بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية.

### 5-الاتصال الداخلي :

### 1.5. تعريف الاتصال الداخلي :

تتطور المؤسسة وتنمو لأنها تتصل بعملائها كما تتصل بأفرادها، والمعلومات المتبادلة هي دائماً معطيات توجه قراراتها ونشاطها، وهي تحدد نوعية سير العمل في المؤسسة وتنظيمه، أي الطريقة التي تتصرف بها، أي ردة فعلها تجاه الخلل الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بسويبي محمد البرادعي، نفس المرجع، ص208.

<sup>2</sup> د. عبد الحميد الخليل، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية في تطبيق سياسات التسويق الداخلي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38)، العدد (2) 2016، ص322، 323.

<sup>3</sup> جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2008، ص147.

### 2.5. محتويات الاتصال الداخلي :

#### 1.2.5. الاتصال على جهازيات إدارة الموارد البشرية :

يجب أن يكون الاتصال الداخلي وسيلة لإعلام العاملين في المؤسسة بكل جهازيات إدارة الوظيفة، والأجور والتدريب، هذا المكون هو الأكثر أهمية بقدر ما تتنوع هذه الأنشطة بشكل ملموس وظاهر، وتتطور باتجاه التمييز والشخصنة هناك إجراءات للتقييم وللتوجيه المهني، ومسيرات للمهنية وخطط تدريب فردية، ويجب على العاملين معرفة هذه السياسات، والوسائل للمشاركة فيها أيضا إذا رغبوا بذلك.<sup>1</sup>

#### 2.2.5. الاتصال الداخلي حول سير العمل واستراتيجية المؤسسة :

لقد تطور الاتصال الداخلي شكل متأخر عن النشاطات الخارجية، وباتجاه العملاء والبيئة، ومنح فضلا عن ذلك ومطولا، امتيازا للمعلومات الآتية من الأعلى (التنازلية)، على حساب الاتصالات الأفقية، بين الوحدات، وبين الأفراد، وظهر الاتصال في المؤسسة غالبا بشكل مجزا، وذلك حسب هدفه، وجمهوره، وقنواته ووسائله، كما إن تطورا نحو المزيد من التناسق، يظهر وينبثق عنه ممارسات وتطبيقات للعديد من المؤسسات، على الأقل على المستوى الشكلي (استعادة مواضيع وأفكار ونظريات في الاتصال للاستخدام مثلا) يجب أن يظهر هذا التقارب أو التلاقي في محتوى الاتصال الداخلي، وغالبا بطريقة أكثر حدرا وسرية إما متابعة ومطرودة، وهو بحاجة إلى إدارة رئيس المؤسسة والى اليقين الراسخ والمعرفة لهؤلاء الذين تقلدوا واستثمروا دور الموصل وتحديد الإدارة.

### 3.5. أنواع الاتصالات الداخلية :

#### 1.3.5. الاتصال النازل :

يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا، أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم ويهدف إلى:

- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.<sup>2</sup>
- تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.
- توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.
- تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة إيديولوجية في سبيل الإقناع بالأهداف.

<sup>1</sup> جان مارك لوغال، مرجع سبق ذكره، ص 150، 153.

<sup>2</sup> بن أحسن ناصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 23.

وإذ المعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا كثيرة ومتنوعة، ومنها السياسات والخطط والبرامج والتعليمات والإرشادات والأوامر والقرارات وأكثر أشكال الاتصال يظهر في تعليمات العمل التي تعطي لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

### 2.3.5. الاتصال الصاعد :

ويشمل على الاتصال من أسفل لأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) في صورة تقارير وشكاوي واقتراحات والتماسات وردود خطابات من الرؤساء، وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فعالية التنفيذ والتعليمات التي أصدرها، والوقوف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة.

### 3.3.5. الاتصال الأفقي :

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، من مدير إلى مدير، من رئيس إلى رئيس قسم.... الخ.

وهذه المسارات الثلاثة مهمة وضرورية لنجاح أي مؤسسة.

### 4.3.5. الاتصال التقاطعي :

وهو ما بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس مرؤوس، ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد (مثال: اتصال رئيس قسم المشتريات في الدائرة المالية مع مدير الموارد البشرية وبالعكس) ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محددة جدا، وواضحة لان تكرار تجاوز مستوى تنظيمي معين سيثير حتما الاحتكاك والنزاع بين العاملين.

### المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي له عدة مكونات منها من قسمها إلى مكونين ومنهم من قسمها إلى أكثر، حيث قسم Bansal el al التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة، ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات، وفيها يأتي توضيح لهذه العناصر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bansal H.S Mendelson. M B, sharma. B. the Import of informat marketing activities on external marketing out comes, journal of quality managent, vol, 6, (2011), pp 66, 71.

### 1. العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي:

- ولاء الزبون الداخلي: ويصف استغراق الموظف ارتباطه وانتماءهم للمنظمة التي يعمل بها.
- الرضا الوظيفي: وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.
- الثقة في الإدارة: وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويمتلك ثقة في أقوالها وأعمالها.

### 2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي وتشمل:

- الأمن الوظيفي: تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي وبعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.
- التدريب المكثف: ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.
- المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة: فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى إذ تقول المقولة "إذ ملك الموظف سيئاً، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين" ويرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.
- تبادل المعلومات: على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الأداء المالي، والثقافات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام بمهامهم، فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.
- تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي، ويرتبط تمكين العاملين بجانين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين العاملين له أثر إيجابي على مواقف

الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي (extra vole behaviors) الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

-تخفيض مكانة الامتيازات: إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات بفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات التي تخلق إحساسا لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه إن التمييز بين الأفراد قد يخفض من مستوى الإيداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين.

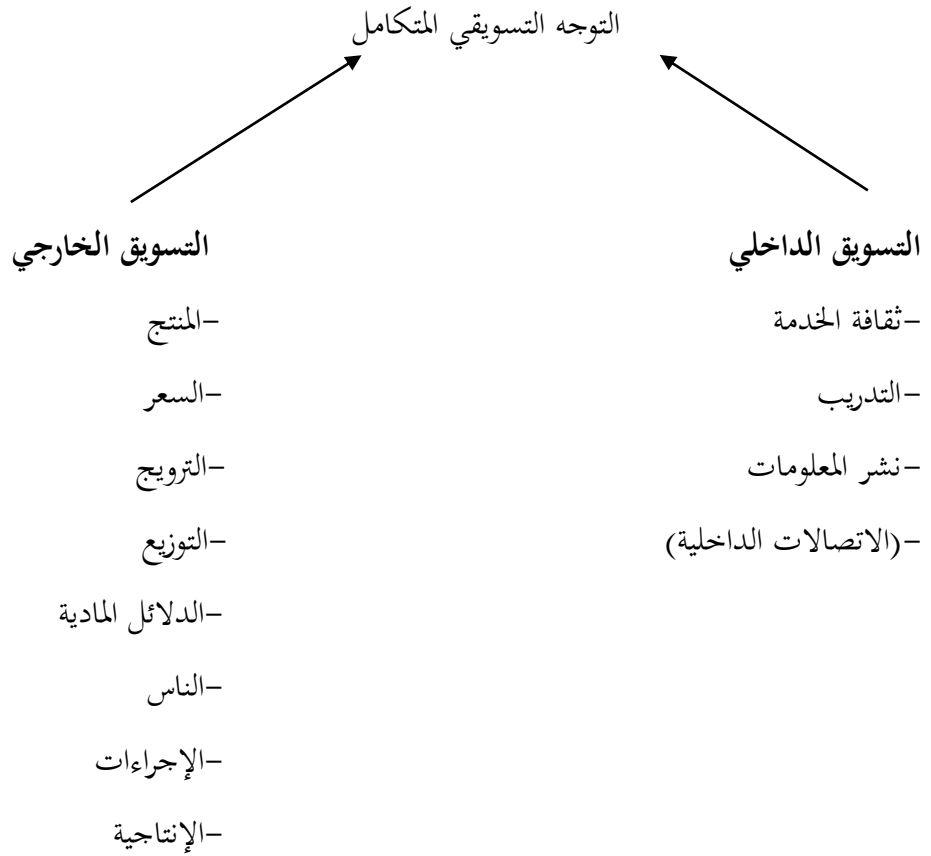
### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي:

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح (flipo) أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضى الزبائن الخارجين سيأثر برضا الزبائن الداخليين الذي يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.

إن الشكل رقم (01) يبين التوجه التكاملية التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا أن هذه الخطة تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زاهي إبراهيم وليد، عمر أحمد جب ريان، مرجع سبق ذكره ص 22، 23.

الشكل رقم (03): التوجه التسويقي التكامل



المصدر : زاهي إبراهيم إبراهيم وليد، عمر أحمد جب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم مهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، غير منشورة، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 23.

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه:

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي ونماذج تفسره، ولكن على المستوى النظري، هناك غموض حول كيفية تنفيذه، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كل من المزيج التسويقي إضافة إلى بعض النماذج المفسرة له.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي:

يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضا العاملين مع تحقيق أهداف المنظمة ويتضمن العناصر التالية: المنتج، السعر، الترويج.

#### أولاً: المنتج (السلعة)

كل تصرف أو أداء يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر، وتكون هذه الخدمة أساساً غير ملموسة ولا ينتج عن انتقالها أي ملكية خاصة على الإطلاق، حيث إنتاج هذه الخدمة قد يكون مرتبطاً بمنتج مادي أو لا يكون كذلك.

#### ثانياً: السعر

ثاني أهم عنصر في المزيج التسويقي هو السعر، يمكن أن يعرف بأنه القيمة النقدية التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة.

تحديد السعر هو عملية مهمة وصعبة في نفس الوقت لذا يتعين على المسوقين أن يعلموا أنه أثناء تحديد السعر يمكن العديد من العوامل مثل مدى حاجة الزبون إلى المنتج، التكلفة المرتبطة به قدرة المستهلك على الدفع، القيود الحكومية والأسعار التي يفرضها المنافسون على المنتجات المماثلة وما إلى ذلك التحكم في هذه العملية.

#### ثالثاً: التوزيع:

يعتبر التوزيع عنصراً مهماً في المزيج التسويقي الذي تم تعريفه في أدبيات التسويق على أنه مجموع رجال البيع بالإضافة إلى الوسطاء الذي تستخدمهم مؤسسة ما لتسهيل مبيعات منتجاتها أو خدماتها داخل مناطق جغرافية معينة ومع ذلك، يعتمد قرار اختيار كثافة التوزيع عادة على عدة عوامل، مثل عدد السكان في الأسواق المستهدفة، وقرارات التسعير والحملات الترويجية، وحجم الإنتاج، والمستوى الإجمالي للخدمات التي يحتاجها

<sup>1</sup>د، عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات، من جهة نظر الزبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، المجلد 06، العدد 4، ديسمبر 2019.



العملاء بعد عملية الشراء، في أسواق المستهلكين، كشفت العديد من الدراسات أن أداء وسطاء التوزيع يوفر مساهمات كبيرة في خلق ولاء للعلامة التجارية للزبائن.

### رابعاً: الترويج:

ويعرف الترويج على أنه مجموعة الاتصالات التي تجربها المؤسسة مع الزبائن المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمة المقدمة لهم ودفعهم لشرائها ويرتبط ترويج الخدمات بالمزيج الترويجي الذي يشكل من مكونات تتكامل وتتفاعل معا لتحقيق الأهداف الترويجية للمؤسسة على شكل عناصر المزيج التسويقي حيث يتم التكامل فيما بينها للوصول إلى الأهداف التسويقية للمؤسسة.

ويتضمن المزيج التسويقي دمج وتنسيق العديد من قنوات الاتصال بين المؤسسة والزبائن المستهدفين بعناية لتقديم رسالة واضحة، متسقة ومقنعة عن المؤسسة ومنتجاتها.

### خامساً: التوزيع:

يعرف التوزيع على أنه نشاط يساعد على إنساب المنتوجات المادية والخدماتية من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفعالية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع كما يعرف بأنه عملية إيصال المنتج من المنتج إلى المستهلك بالشكل المناسب في الزمن والمكان المناسبين عبر منفذ أو منافذ معينة.

### المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي:

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود عدة نماذج توضح كيفية تطبيق تنفيذ التسويق الداخلي ومن أشهر هذه النماذج ما يلي:

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.

- نموذج التسويق الداخلي tansuhas.

- نموذج كرونوس والذي يركز على التسويق التفاعلي.

- نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين هذين النموذجين.

### 1- نموذج بيرري:

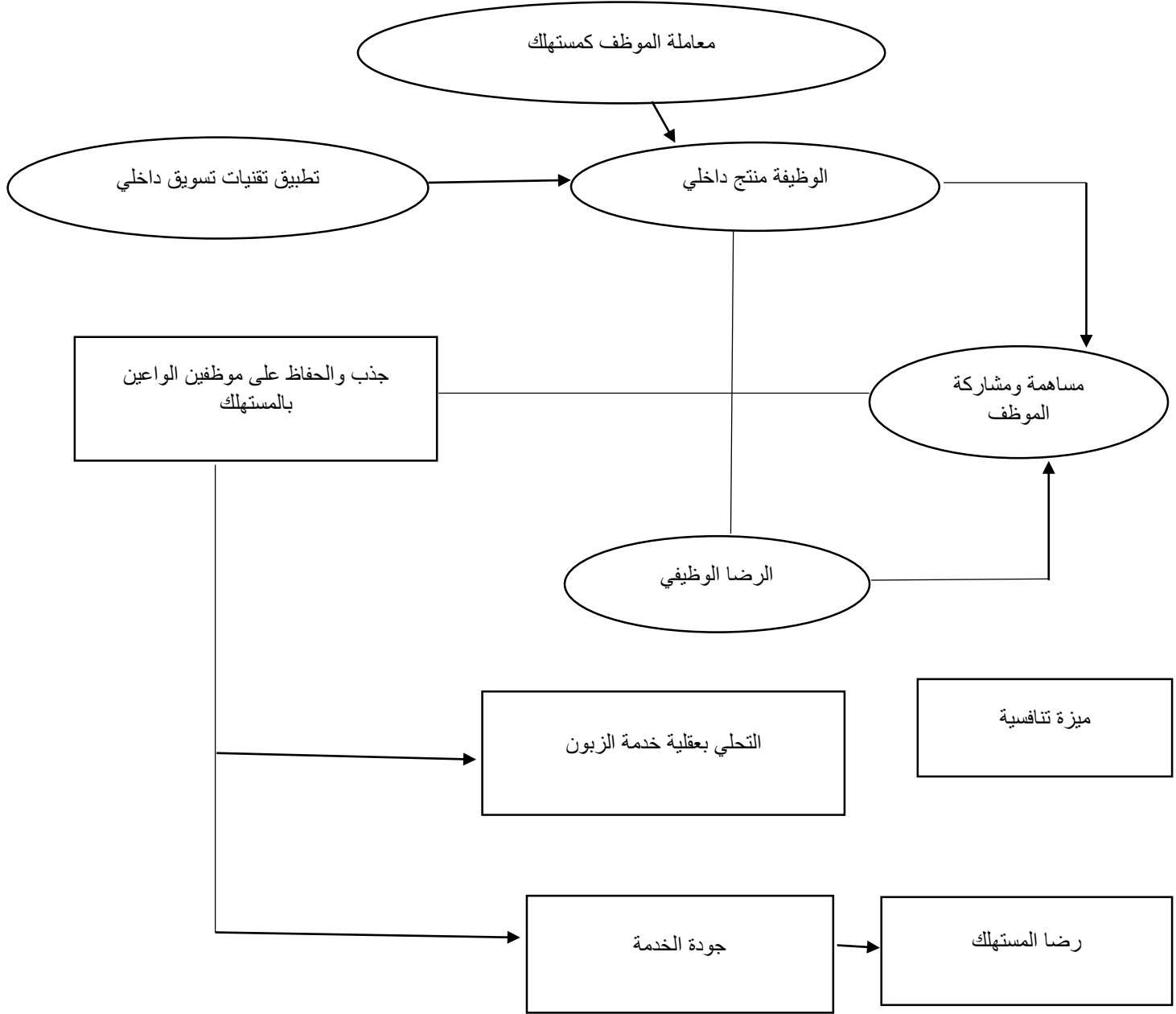
يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

- تبني التقنيات التسويقية الداخلية.

<sup>1</sup> محمد الأحضر محجوبي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

الشكل رقم (4): يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص45.

من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبين التقنيات التسويقية داخل المؤسسة يضمن أن المؤسسة أن تحمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص الموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات الحواسة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

2. نموذج التسويق الداخلي tansuhaj وزملائها (1988)

قامت tansuhaj وزملائها بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (5): نموذج إدارة خدمات التسويق tansuhaj وزملائها:



المصدر: عبد المعطى الجاروشة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 26.

ويوضح هذا النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية مع وجود إدارة متكاملة ضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة. ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات لجذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

- قد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسات الاحتفاظ بالعاملين، أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير، الإعلانات والبيع الشخصي وبناء صورة ذهنية للمنظمة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء.<sup>1</sup>

### 3. نموذج كرونروس:

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة ولا يمكنها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحليين بعقلية بيعية ويتضح من نموذج كرونروس أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم.

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستعباب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات، أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتعرف وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

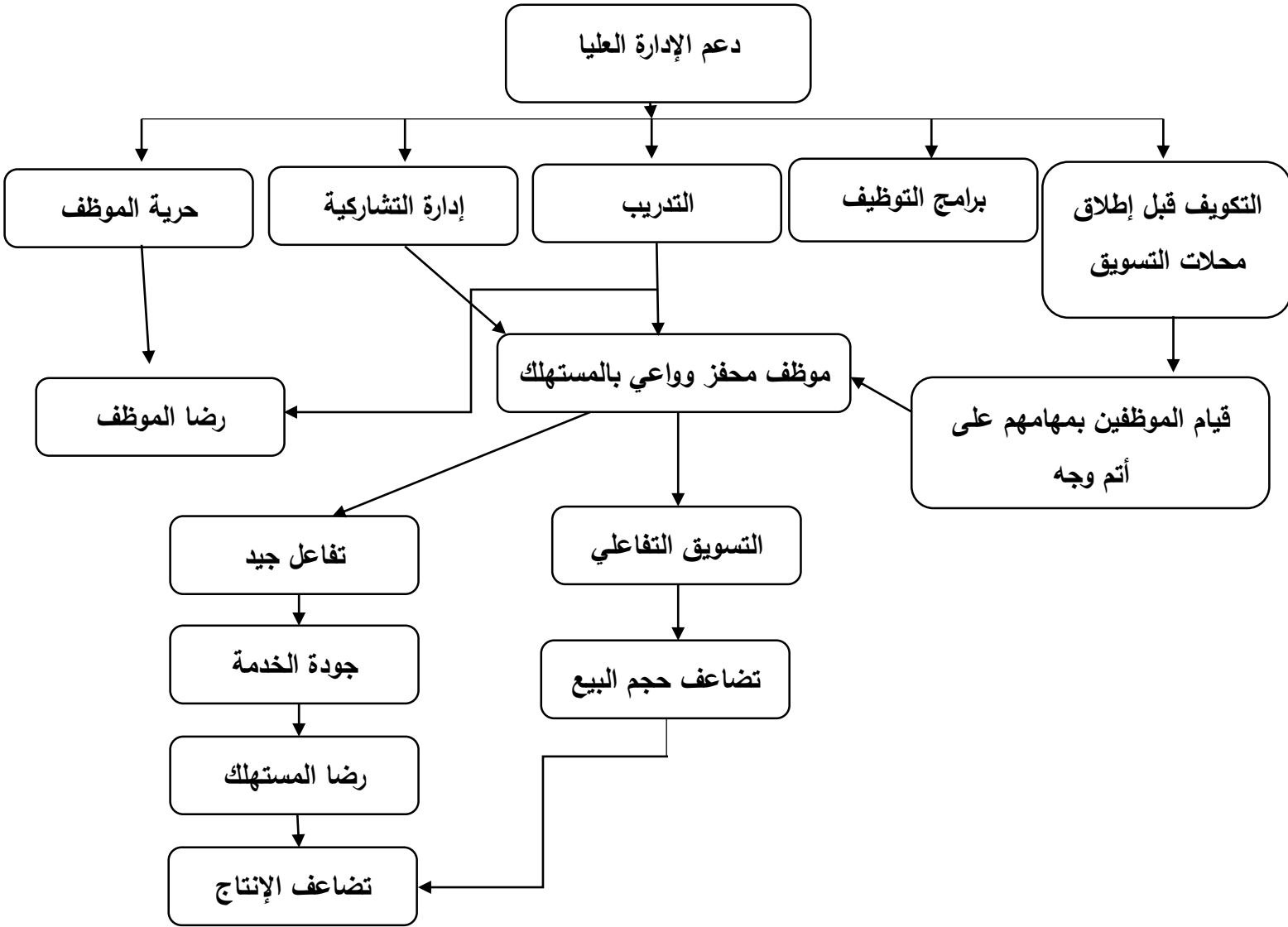
- إضافة الى ذلك يجب على إدارة العليا تطلع الموظفين على أن كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات، قبل الشروع تنفيذها من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية الخدمة.

التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يفني وجود موظفين راضين ومحفزي وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية ومن شعة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> جنادي كرم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للناهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017، ص 56.

الشكل رقم (6): نموذج Coronooos للتسويق الداخلي



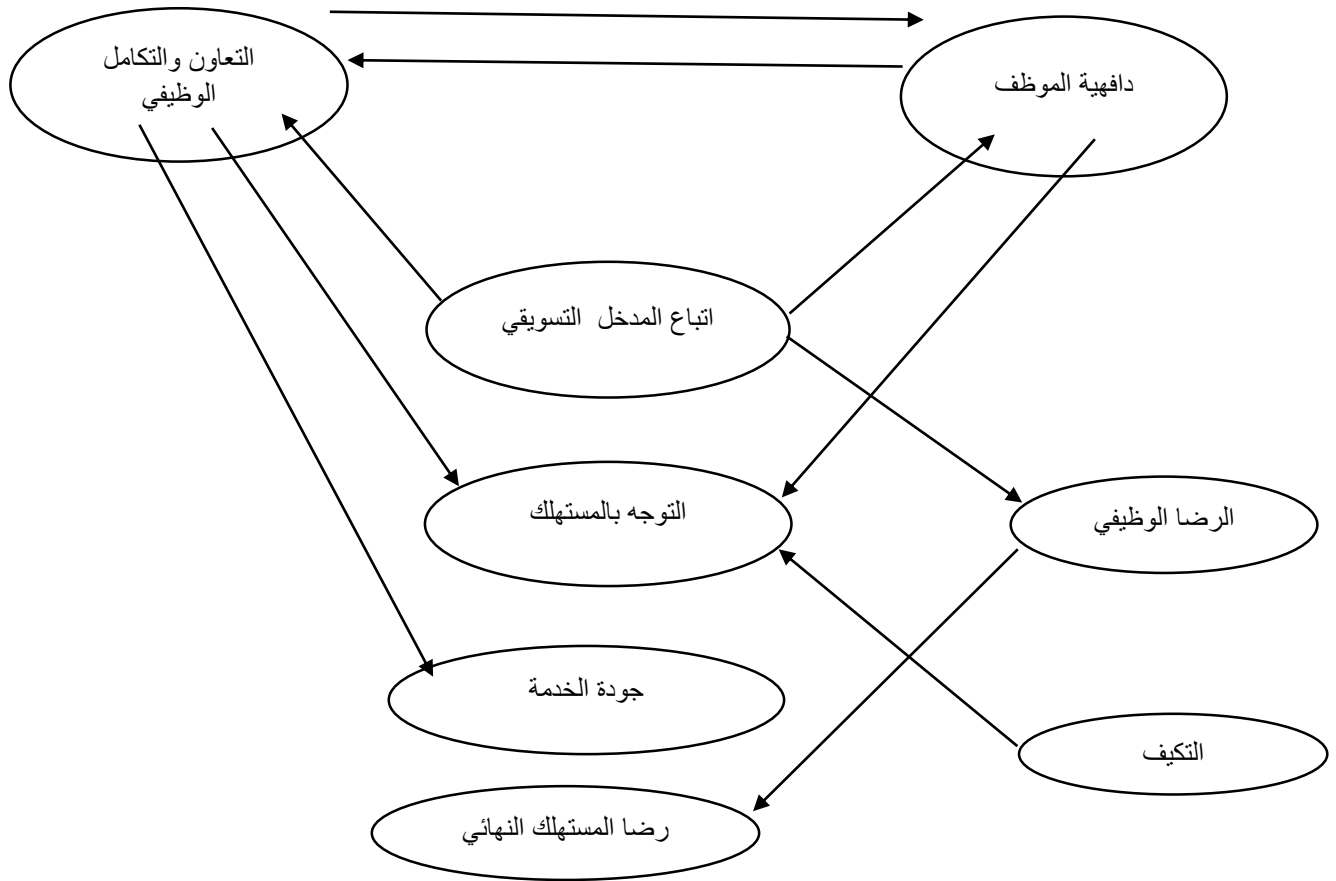
المصدر : جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017/2016، ص 67.

4. نموذج رفيق وأحمد:<sup>1</sup>

-بالاستفادة من النموذجين السابقين Berry, cornoos, قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي انطلاقا من العلاقات المتبادلة بين عناصر التسويق الداخلي حيث أن التنفيذ الفعال يكون من خلال ما يلي:

- تبني تقنيات التسويق الداخلي.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- المرائن.

الشكل رقم (7): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



Source: Rafik.m.ahmed d k. advanlesine.the internal marketing. Concept: definition synthase and extension jjournal.at servers.markitung emerald groups publishing. Ltd, u kingdom2000.

<sup>1</sup> rafik M. Ahmed p. opcit p231

المطلب الثالث: مزايا وعقبات التسويق الداخلي:

أولاً: مزايا التسويق الداخلي

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المنظمات في المجالات التالية:<sup>1</sup>

**1. التوجه نحو السوق:** التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم أو أن نظام التسويق الداخلي يجعل منظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل روح الفريق من أجل جذبه للزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

**2. التوجه نحو الخدمة:** هذه النتيجة العملية الرئيسية الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي، حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية، أن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وأنه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن الداخليين أكثر ما هم عاملين، ويكون للمنظمة أن تحسن من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين، والموردين وإذا ما استخدمت السلوك الإيجابي للعاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضاً طريقة حديثهم ولباسهم وتعبير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابياً في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم على الخدمة المقدمة له.

**3. تم أبن العاملين:** يعرف تمكين العاملين بأنه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في المنظمة.

وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال التدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع الروح المعنوية لهم لكي تستطيع المنظمة استخدامها بالزبون أكثر ويكون هذا عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين فإن البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل في المستدين الآتين.

**المستوى الأول:** يتمثل في المنظمات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

<sup>1</sup> بوعزيز عادل، عثمانية حسام، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قلمة، الجزائر، 2018، ص34، 35.

المستوى الثاني: والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي تسعى فقط الى تحسين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وترفيهم وتدريبهم وكفائتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.<sup>1</sup>

ثانيا: عقابات التسويق الداخلي:

ذكر Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة والموافق المعتمدة، إذ

يصنفها إلى ثلاث مستويات هي:

-العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.

-عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.

-قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة، العائد، إدراك المهارات والمحيط المحلي.

-عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.

-ضعف فلسفة التسويق الداخلي.

-التصادم بين الأقسام والأفراد.

-طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرت والممارسات البيروقراطية للقادة.

-افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

-تجاهل وعدم الاستماع للمرؤوسين.<sup>2</sup>

-تجاهل أهمية العاملين ومعاملتهم لعناصر الإنتاج الأخرى.

<sup>1</sup>أظني جوهرية، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص101.

<sup>2</sup>عبد النور آدم محمد، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء تنظيمي، دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016، ص16.



### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم دراسته في هذا الفصل فإن التسويق الداخلي مجموعة من الأنشطة التي تضعها المؤسسة من أجل تطويرها معارف ومهارات العمال وذلك من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم ليقدّموا أفضل الخدمات لعملائهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وتتزايد أهمية التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي فإرضاء العمل الخارجي لا يمكن بلوغها إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيرورة إنتاج الخدمة.

حتى تحقق المؤسسة التميز والريادة و يجب عليها الاهتمام بتطور مزيج التسويقي الداخلي الذي يكون موجه لزيائن الداخليين فالبحث عن عناصر هذا المزيج تعتبر خطوة مهمة نحو فهم أعمق لهذا المورد البشري كونه مصدر لتحقيق مزايا التنافسية.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للميزة التنافسية

### تمهيد:

في بيئة الأعمال الحالية المؤكد الوحيد هو عدم التأكد والمبدأ الثابت هو التغيير، والقاعدة الجديدة في النمو هي المنافسة، حيث أرغمت المنافسة العالمية الدول والمنظمات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق الميزة التنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها في الإنتاج وتقديم الخدمات، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز، وتكلفة منخفضة، وتقييم موقعها بين المنافسين ذلك بغية تحقيق تفوق مستمر في مركزها التنافسي على الدول أو المنظمات الأخرى لذلك فقد ظهر مفهوم التنافسية وحظى بمزيد من الاهتمام من قبل الباحثين والممارسين في الخمسينيات وبداية الستينات من القرن العشرين في دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية حيث ينظر للميزة التنافسية على أنها الهدف (الغرض) العام لاستراتيجية العمل وارتبط ذلك بالتطور الذي رافق مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث بدأ التركيز على كيفية تحقيق عوائد للمنظمة من خلال عمليات واضحة لصياغة استراتيجيات تجعله في موقع أفضل من المنافسين على المدى الطويل.

ولمعرفة كل ذلك قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومحددات الميزة التنافسية ومعايير ومؤشرات الحكم على جودتها

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية

### المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية من بين المفاهيم التي شغلت العديد من الباحثين، حيث يعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في مجال إدارة الأعمال، وذلك لأن المؤسسات المعاصرة تسعى في ظل البيئة شديدة التنافسية الى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العامة في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للزبون وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة ولن يكون لها ذلك التميز إلا إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.

### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

يمكن تعريف الميزة التنافسية على أنها " قدرة المنظمة في تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة، وعندها لا تستطيع هذه المنظمات على الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات.<sup>1</sup>

- تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع"<sup>2</sup>.

- الميزة التنافسية هي خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تنفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات، منتجات للعملاء.<sup>3</sup>

من خلال كل التعاريف يمكن القول أن الميزة التنافسية تعبر عما تقوم به المؤسسة بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق التفوق على منافسيها بحيث يؤدي ذلك إلى تحسين أدائها من جهة وخلق أو إضافة قيمة في نظر عملائها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> د. مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، مؤسسة الوراق، الأردن، الدار الجزائرية، الجزائر، ط1، 2020، ص182.

<sup>2</sup> M.Porter, lavantage concurrentiel des nations, inter edition paris, 1993, p48

<sup>3</sup> حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص، ص138، 139.

المطلب الثاني: شروط وخصائص الميزة التنافسية:

### 1. شروط الميزة التنافسية:

لقد ركزت الدراسات على طبيعة العلاقة التي تربط بين الميزة التنافسية ومستوى الأداء، حيث توصلت إلى أن امتلاك ميزة تنافسية يعتبر من أهم المصادر لتحقيق أرباح أعلى من معدلات أرباح الصناعة<sup>1</sup>، فالمؤسسة تستحوذ على مزايا تنافسية راسخة عندما يكون قادرة على الحفاظ على معدل الربح العالي على مدار عدد من السنوات، ويعرف معدل الربح على أنه العائد على رأس المال الموفى، ولكي تؤدي الميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة، لا بد من توفر ثلاث شروط أساسية وهي:<sup>2</sup>

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

- أن يكون مستمرة ومتواصلة نسبياً، بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب الشركات المنافسة.

- أن يكون أثرها ملموساً وملحوظاً.

### 2. خصائص الميزة التنافسية:

ويمكن القول أيضاً بأنه مهما اختلفت التعاريف بشأن الميزة التنافسية، فإن خصائصها يفترض أن تفهم في إطار صحيح وشمولي ومستمر، يمكن تبيان خصائص الميزة التنافسية على النحو التالي:<sup>3</sup>

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

- أنها تتبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها.

- أنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدمه للمشتريين أو كلاهما.

- أن تحقق لفترة طويلة وتزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

إن الوصول إلى اكتساب ميزة تنافسية يتطلب استثمار مختلف الأصول التي تمتلكها المؤسسة من مال، موارد بشرية، تكنولوجيا، تسمح بالنهاية بإنتاج منتج أو منفعة تلقى قبولا من طرف الزبائن.

<sup>1</sup> Allain Noel et autres, perspective en management strategique, tome4, E.conomica, paris, 1995-1996, p229.

<sup>2</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 97.

<sup>3</sup> أحمد زغدار، الميزة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار حرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 47.

وضمن هذا الإطار فإن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع.

**المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها:**

### 1. أهمية الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، إذ تسعى المؤسسات إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها التنافسي، وكذا محاولة التصدي لحاجات العملاء، وكسب رضاهم ووفائهم لمنتجات المؤسسة، وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال<sup>1</sup>

- خلق قيمة للعملاء تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

### 2. أهداف الميزة التنافسية:

- كما تسعى المؤسسة من خلال خلق ميزة تنافسية الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بإبتكار

الهاتف المحمول وشركة "Apple" التي كانت أول من قام بإبتكار الحاسب الآلي الشخصي.

- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة

من المنتجات والأسواق.

- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتنائها.<sup>2</sup>

- أن تكون بدرجة من الكبر بحيث تمكن المنظمة من تحقيق مزايا أو منافع كبيرة في حالة الدخول في سوق أو

قطاع معين من السوق.

- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا بمعنى عدم إمكانية تقليدها بسهولة من جانب المنظمات المنافسة، أن يكون

أثرها ملموسا وملحوظا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سيملاي محضية، وسلالي أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 03، 04 ماي 2005، ص 03.

<sup>2</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص، ص 104، 105.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 310.

المبحث الثاني: أنواع وأبعاد ومحددات الميزة التنافسية ومعايير ومؤشرات الحكم على جودتها

المطلب الأول: أنواع الرئيسية لميزة التنافسية وأبعادها

أولاً: أنواع الرئيسية لميزة التنافسية

يوجد نوعان أساسيان للميزة التنافسية وهما: ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز

### 1. ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرها لدى المنافسين وللحصول عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب ميزة التكلفة الأقل.<sup>1</sup>

- وهذا معناه أن للمؤسسة قدرة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ولتحقيق هذه الميزة لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكاليف<sup>2</sup> وللحصول على ميزة التكلفة الأقل يتوجب على المؤسسة مراقبة وتتبع جل العوامل المؤدية إلى تطور التكاليف وأهمها.<sup>3</sup>

### أ- الحجم:

يؤدي تحديد الحجم في سلاسل وأنواع المنتجات وسائل الإنتاج المتطورة، الأسواق والأنشطة التسويقية المكثفة إلى تقليص التكاليف حيث تختلف درجة تأثير الحجم في التكاليف من نشاط إلى آخر ومن سوق إلى آخر.

### ب- المهارة والتعلم:

يتولد أن نتيجة للجهود المتواصلة والتخصص من قبل الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين على حد سواء لذلك لا يجب التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل أيضاً على الفرص التي يمكن أن توفرها لتقليل التكاليف الضائعة لذلك يجب على متخذي القرار الاهتمام بالتعلم وتحديد أهدافه.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، بدون دار نشر، سنة 2000، ص48.

<sup>2</sup> خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص84، 85.

<sup>3</sup> زرار العياشي، عياد كريمة، استخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص185، 187.

### ب-درجة التناسق بين الوظائف:

حيث يمكن للمؤسسة أن تقلل من مستوى تكاليفها إذا تمكنت من تحديد وفهم نوع الترابط الموجود بين الأنشطة المنتجة للقيمة واستثمارها.

### ث-مراقبة الرزنامة:

أحيانا تستفيد المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الأقل بشكل متواصل ويرجع ذلك إلى كونها تتموقع في أحسن المواقع وتستقطب أفضل الأيدي العاملة وتختار وتفاضل بين مجموعة الموردين إلا أنه في بعض القطاعات فإن استراتيجية الحذر والتريث هي الطريقة الأنجح وذلك نتيجة التغيرات البيئية المستمرة والتحول المتسارعة في أذواق المستهلكين لغرض اكتشاف نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات ثم الدخول إلى قطاع مع معرفة أفضل الأوضاع التنافسية السائدة.

### ج-العمليات والإجراءات:

غالبا ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة الغاء أو تغيير بعض الإجراءات والعمليات التي لا تساهم إيجابا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

### 2. ميزة التميز: <sup>1</sup>

يمكن القول أن المؤسسة تمتلك ميزة التميز في حالة تقديمها لمنتج أو مجموعة من المنتجات يمكن تمييزها من طرف المستهلكين عن باقي المنتجات المنافسة في السوق مما يعني أن منتج المؤسسة فريد وله قيمة مرتفعة لدى المستهلك ومصادر الميز عديدة تتمحور حول الجودة والخدمات التسويقية المرافقة للمنتج حيث يعتبر الابتكار والتجديد أساس التميز ويمكن الابتكار من أجل التميز أن يشمل ثلاثة مجالات أساسية وهي:

الجودة: من خلال رفع مستوى الإشباع فالرضا لدى المستهلك بما يتطابق ومواصفات استهلاك المنتج.

الوقت: سرعة التسليم في الوقت المناسب وتغطية أكبر نسبة من الطلب في السوق.

المرونة: التنوع والتطوير حسب تغير الطلب، أي حجم المرونة مع المتغيرات بيعة التنافس.

<sup>1</sup> زرار العياشي، عياد كريمة، استخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية ط1 ان دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص185-187.



ثانياً: أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن استعراض أبعاد التنافس فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1. التكاليف:

وتعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقاً لبعد التكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل والمواد الأولية وكافة التكاليف بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة ومعدلات الأجور.

### 2. الجودة:

إذ عرفها philpocrosby بالمطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة للجودة تتفرع لبعدين تنافسين وهما: التصميم والأداء العالي أي جودة العمليات ودرجة المطابقة بعض غياب العيوب والذي يؤدي بدوره لتقليل الأخطاء وبالتالي توفير في التكاليف بمعنى أن عنصر الجودة ترافقه التكاليف المنخفضة، حيث تعد الجودة بعداً تنافسياً وذلك يتبين من العلاقة المباشرة والطرديّة ما بين نسبة المبيعات ودرجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتهما برضا الزبون والقدرة على تحقيق الأرباح فرضاء الزبون يؤدي إلى زيادة الأنفاق بعض الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسات مما يضاعف ربحيتها وبالتالي حصتها السوقية.

### 3. المرونة:

هي قدرة الشركة على تقديم مستويات مختلفة ومتنوعة بالسوق المستهدف ويمكن تأثير المرونة في مجالين أساسيين هما<sup>2</sup>.

- قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات على وفق تفضيلات الزبائن، على اعتبارات المستهلك وسلوكه يكمن في رغبته الداعمة للتغيير وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حاله لفترة زمنية طويلة نسبياً.

- قدرة الشركة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان، وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص154، ص156.

<sup>2</sup>تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص، ص206، 207.

### 4. التسليم:

بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج وتنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام متمثلة في: ما بين تاريخ استلام طلب الزبون وتاريخ تليته، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.<sup>1</sup>

### 5. الإبداع:

يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص ومختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على وظائف البحث والتطوير، الجودة العالية والقدرة على التطوير والتجديد.

### المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية ومصادرها:

#### 1. محددات:

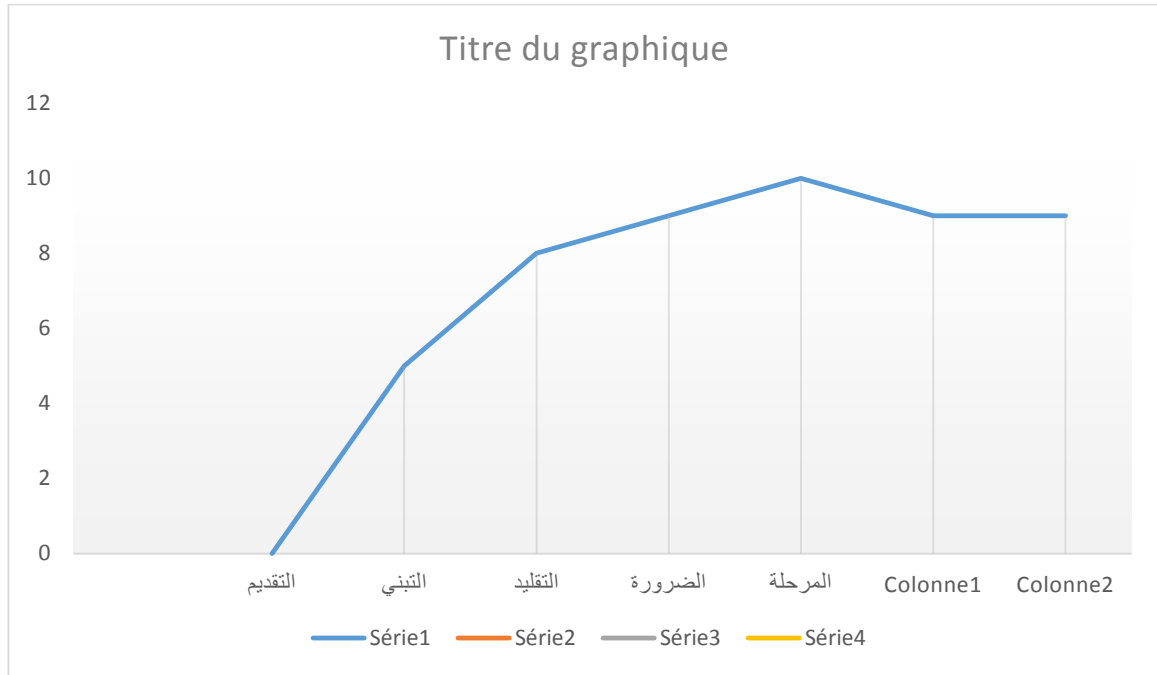
إن الميزة التنافسية للشركة تتحدد وفقا لمتغيرين أساسيين وانطلاقا من بعدين هامين، حيث من خلالها تتحدد مدى قوة إمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين والصمود أمامهم والبقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة.

#### 1. حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية، إذا تمكنت الشركة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو التميز ومن هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على الشركات المنافسة، بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.

<sup>1</sup>علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره ذكره، ص، ص، 159، 161.

الشكل رقم (8): دورة حياة الميزة التنافسية



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

### 1.1.1. مرحلة التقديم<sup>1</sup>:

الشركة في هذه المرحلة بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق ويفضل تقبلها من قبل المستهلكين تعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين وبالتالي تحقيق مداخيل معتبرة.

### 2.1.1. مرحلة التبنّي:

تمثل بداية تعرف المنافسين على الميزة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبنيها وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار نسبيا والثبات والتشبع بفعل تزايد عدد المنافسين وتركيزهم عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

### 3.1.1. مرحلة التقليد:

هنا تعمل المنافسة بكل ما لديها إمكانيات لإبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها فهذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والواضح لرد فعل المنافسين فتبدأ مرحلة الركود

<sup>1</sup> طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، ومزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ط1، 2015، ص، ص37، 78.

للميزة الأصلية للشركة المنشئة لها، يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة الشركة وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم ومن ثم انخفاض في الوافرات.

#### 4.1.1. مرحلة الضرورة:

في هذه المرحلة يصبح حتمياً تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية هو الزوال مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته وهذا ما يهدد الشركة بالخطر والخسارة وتفقد أسبقيتها تماماً خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

ويجب القول أنه لا يمكن أن تحوز الشركة على ميزة تنافسية إلى الأبد ولهذا تأتي ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية فالميزة الحالية ذات طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط الشركة.<sup>1</sup>

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدف:

من أجل التعرف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ:

#### الجدول رقم (02): أبعاد المحددة لنطاق التنافس:

| نطاق التنافس    | التعريف والشرح  |
|-----------------|---|
| النطاق السوقي   | يعكس مدى تنوع مخرجات الشركة والزيائن الذين يتم خدمتهم وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.   |
| النطاق الراسي   | يعبر عن مدى أداء الشركة لأنشطتها داخلياً أو خارجياً اعتماداً على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الراسي الأقل أو التميز ومن جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادر التوريد.   |
| النطاق الجغرافي | يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها الشركة ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واجدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة للشركة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي. |
| نطاق الصناعة    | يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تجعل في ظلها الشركة إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعة التي تنتمي إليها الشركة.    |

خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 88.

<sup>1</sup> طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص 79، 80.

## 2. مصادر الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

- الضغط على التكاليف: تقوم المؤسسة بالضغط على التكاليف وذلك بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر.
- التميز في المنتج أو الخدمة المقدمة: يتم التمييز هنا في المنتج أو الخدمة على أساس الجودة أو النوعية، هاتان الطريقتان تمثلان استراتيجية أساسية لمواجهة المنافسة وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة مستمرة ودائمة.
- حسن تسيير الوقت: بمعنى الانتقام سواء على مستوى الإنتاج، البيع، التوزيع أو إطلاق منتجات جديدة في السوق، ومعرفة هذه الأبعاد يمكن للمؤسسة من تحديد مختلف الأخطار التي تواجه قطاع نشاطها.
- درجة التحسين والتحديد المستمر للميزة: على المؤسسة أن تسيير نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل تمكن المؤسسات المنافسة من تقليد الميزة القائمة حالياً، الأمر الذي يتطلب منها السعي لتغيير المزايا القديمة وخلق أخرى جديدة ومرتبة أعلى.
- التكنولوجيا والابتكار: الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية.

### المطلب الثالث: مؤشرات ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

#### أولاً: مؤشرات الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المنظمة للميزة التنافسية مثل الربحية، الحصة السوقية، حجم المبيعات، رضا المستهلك، قيمة السهم، تنوع المنتجات، القدرة على التصدير والفاعلية إلا أن أكثر المؤشرات استخداماً وشيوعاً هي مؤشرات الربحية، الحصة السوقية وحجم المبيعات، لما تتمتع به من مزايا مثل توفر البيانات اللازمة لحسابها وسهولة الحصول عليها كما أن جمع تلك المؤشرات الكمية أي يمكن حسابها بدقة وسهولة على العكس من مؤشرات رضا المستهلك ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي:<sup>2</sup>

#### أ- الربحية:

تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق حساب نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق تحسين الاستثمارات المشروع واستخدامات التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل.

<sup>1</sup> عز الدين علي سويسي، نعيمة عباس، الحفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات تغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص73.

<sup>2</sup> محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص، ص46، 47.

### ب- الحصة السوقية:

يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الراجحين والخاسرين في السوق حيث أن هذا المقياس يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق ومقارنته مع المنافسين الرئيسيين ويعطي مقياس الحصة السوقية مؤشرا عن وضع المنظمة في السوق وانخفاضه يدل على أن هناك مشكلة ما يتعين على الإدارة حلها.

### ج- حجم المبيعات:

يعتبر حجم المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المنظمة وعلى الحصة السوقية لها وتوسع معظم المنظمات إلى وضع هدف محدد لها لمقدار حجم المبيعات المراد تحقيقه وذلك لمتابعة أداء المنظمة ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها.

### ثانيا: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تعتبر معايير الميزة التنافسية من مؤشرات جودة الإدارة وتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- مدى تبني مفهوم وأسلوب الجودة الشاملة.
- مدى تبني مفهوم وأسلوب التجديد.
- مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وتكوين رأس المال الفكري.
- السعي المستمر حول الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن والتكيف مع متغيراتها.
- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- مدى فعالية إدارة التكاليف.
- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية، المحلية، الإقليمية، والعالمية.
- تحديد نوعية ومدى جودة الميزة بثلاثة ظروف وهي:<sup>2</sup>

### ا-مصدر الميزة التنافسية:

- يجب معرفة مرتبة هذه الميزة ويمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما.
- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين.

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، بدون دار نشر، سنة 2000، ص48.

<sup>2</sup>طارق قندوز، مرجع سبق ذكره، ص89.



على المحافظة على التميز والافراد بخصائص خاصة للمؤسسة، ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار مقارنة بالمنافسين.<sup>1</sup>

ومن هنا خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسات التسويق الداخلي يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة حتى يحاول المنافسون التغلب عن ذلك بخلق ميزة تنافسية أخرى. وتتبع أهمية وخطورة أي ميزة تنافسية يمكن تحقيقها نتيجة لممارسة التسويق الداخلي من أهمية عنصر الزمن، وطول الفترة اللازمة لتحقيق آثار ملموسة لهذه الممارسات، حيث يقدر بعض الخبراء من ممارسي التسويق الداخلي أن الأمر يحتاج الى سنوات عديدة حتى يقوموا بعمل التغييرات الرئيسية في ممارسة لتسويق الداخلي يمكن جني ثمارها وفوائدها.

**المطلب الثاني: أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية:**

ويمكن توضيح أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية فيما يلي:

### 1. التدريب:

إن اهتمام المؤسسات بالتدريب يمكن تلخيصه في حاجة المؤسسات إلى التنافس، وفي الوقت الحالي ولكي يكون للمؤسسة مكانة سوقية ملائمة فإنها يجب أن تنافس عالميا وليس محليا كما اعتادت المؤسسات سابقا.

- يساهم التدريب في تحسين إنتاجية المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأنشطة التالية:<sup>2</sup>
- لا بد أن يؤخذ بالاعتبار مدى مواءمة الأسلوب التدريجي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- ضرورة إعداد وحدة مخصصة للتدريب والتنمية.
- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم فكلما كان عدد الأفراد قليلا كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.
- لا بد من توفر التسهيلات المادية للتدريب، الأجهزة، المعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

وللتدريب أثر واضح على تحقيق الميزة التنافسية باعتبار الموارد البشري أحد أهم مقومات تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

<sup>1</sup> حسينة محمد الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الجزائر، مصر 2010، ص 26-27

<sup>2</sup> حكيم بن جريدة، خليفة دهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان 2015، ص 102.



فالتدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للعاملين للذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء العاملين على حد سواء فهو يحدث أثر في مهارات التواصل مع الزبائن وفي كفاءة الأداء للعمليات مما ينعكس على صورة المؤسسة وسمعتها لدى الزبون.

### 2. اختيار العاملين:

لقد برزت أهمية فرق العمل لما يتيح تبنيها من تحقيق المجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، التي تدأب مؤسسات العمل المعاصرة، وبخاصة في البيئة المتطورة، على تكريسها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة.

وتمثل فرق العمل أحد الأشكال التي نادى بها ج. و. ران وكروسي لتحقيق الجودة في المؤسسة حيث تسهم في تحقيق مشاركة أوسع لمنسوبي المؤسسة في عملية التطوير التنظيمي والانتقال نحو ترسيخ العمل الجماعي مما ينعكس على البيئة الداخلية وعلى التنوع في الأداء بما يضمن الاستدامة والتنافسية.

### 3. التمكين:

إن التمكين يساعد العاملين على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة، فإن التمكين يقود نحو زيادة ثقة العامل بنفسه ورغبته في اتخاذ القرارات وتحمل المخاطر وذلك في سبيل إدخال التحسينات والتحدث عن موافقتهم عند اتخاذ أي إجراءات لا تهجم من قبل الإدارة، فتمكين العاملين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين.

### 4. الحوافز:

عندما تقدم المؤسسة للعاملين كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك العامل، ومن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة بالخير والعمل الجاد الذي يحقق للمؤسسة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد والقريب وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج الجيدة لمصلحة المؤسسة.

ولهذا يفترض أن يحقق الدعم الإداري توقعات العاملين اتجاه المؤسسة ومساعدتهم على التخلص من نقاط ضعفهم وأن يجعل أجواء العمل فيها شيئاً من التعاطف فيما بينهم فالدعم الإداري الناجح يتيح للعاملين إنجاز العمل فيما بينهم بتعاون، وحل المشكلات وأخذ القرارات بشكل منظم وتحمل المسؤولية والتوجه للعمل الجاد لمنافسة المؤسسات الأخرى.

## 5.الاتصال الداخلي:

أصبحت المعلومات ونظم المعلومات من أهم الانشغالات ومن أبرز الموارد التي يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنها كونها تساهم في رفع كفاءة الأداء، وسلاحاً ضد المنافسة وأداء فعالة لمراقبة البيئة التنافسية ذات الوتيرة المتسارعة.

إن نظم المعلومات التسويقية تلعب دوراً هاماً في تحسين الميزة التنافسية مما أوجد صراعات تنافسية مهمة بين المؤسسات ولهذا أصبحت المؤسسات تبحث عن تطورها واستمراريتها فمن شروط المنافسة بالبحث المتواصل عن الميزات التنافسية التي تمكنها من اكتساب مراكز تنافسية مهمة، حيث تستطيع المؤسسة تعزيز ميزتها من خلال نظم المعلومات.

### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية:

سوف يتم التطرق في هذا المطلب لتبيان علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية

#### أولاً: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق التجديد:

إن قدرة المؤسسة على تقديم خدمات ومنتجات جديدة من حيث التصميم والقيمة المقدمة للعميل وتقديم كل ما هو جديد ينتج من الابتكار والتجديد وسرعة الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وتكمن قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار من خلال قدرتها على الاستجابة لمقتضيات التخيير والتفاعل مع معطياته.<sup>1</sup>

- لكي تستطيع المؤسسة أن تأتي بالتجديد فإنها بحاجة إلى المبتكر والمبدع ومشاركة الجميع في الجهد الابتكاري ولا يتحقق ذلك إلا بتوفر المناخ الملائم وهذا المناخ هو حصيلة لعوامل مادية ومعنوية واسعة.<sup>2</sup>

- ويقف التسويق الداخلي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبتكرين حيث يقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للذين يملكون المعرفة والخبرة والابتكار وكل من يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة.

#### ثانياً: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات الجودة:

- تعتبر الجودة العامل الأساسي لتقييم أي منظمة، بحيث أن تحقيقها بدرجة عالية في مجال الخدمات أمر هام وضروري وعنصر جوهري في أي مؤسسة، فهي مفتاح نجاح العديد منها فلا بد الاهتمام بها وتطبيقها. تسعى الكثير من المؤسسات والشركات الخدمية الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها لعملائها حتى تصل لدرجة التميز،

<sup>1</sup> أيمن عبد العال، لها مجدي كامل الشعراوي، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد، "مجلة 28، 2018، ص 11.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003، ص 197، 198.

إذ تقوم هذه الشركات باستخدام العديد من الاستراتيجيات من أجل تحسين مستويات أدائها ومن أهم تلك الاستراتيجيات التي تقدم بها الاهتمام بالتسويق بوصفه استراتيجية مهمة تساعد الشركات على توفير خدمات تشبع رغبات عملائها وتلبي متطلباتهم واحتياجاتهم.

- أصبحت وظيفة التسويق أشمل من أنها الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب بل إنها الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين بالشركة وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم.

ومن ثم تحسين مستويات أدائهم حيث يعتبر أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتره العميل الخارجي أحد الوسائل الرئيسية داخل الشركة، وقد أخذ هذا المنطق تسمية التسويق الداخلي، إذا يعتمد التسويق الداخلي على الكوادر البشرية ويعتبر كل العاملين بالشركة عملاء داخليين ويسعى لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة للعملاء.<sup>1</sup>

### ثالثاً: علاقة التسويق الداخلي بالاستجابة لحاجات الزبائن:

فالعملاء يرغبون بالاستجابة لطلباتهم وحاجاتهم ويجب على المؤسسة أن تتميز بالمرونة أي القابلية على التغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات العملاء من منتجات والخدمات بأقل جهد ووقت ممكن حتى يتم الحصول على رضاهم اتجاه الخدمات المقدمة لهم ويزداد عدد المتعاملين فتصبح لدى المؤسسة حصة سوقية أكبر، بالإضافة إلى السمعة الجيدة، وهذا لا يتحقق إلا بالتسويق الداخلي الذي له دور في تحسين كفاءة الزبون الداخلي الذي يحقق رضا الزبون الخارجي بتطوير قدراته وتحسين مهاراته مما يجسد الثقة المتبادلة والتواصل الدائم، مما يكسب الشركة ميزة تنافسية ويساعدها على النجاح والنمو في عالم الأعمال.<sup>2</sup>

### رابعاً: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق المتطلبات الكفاءة:<sup>3</sup>

يمثل العاملين مجموعة المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير على مدى تقبل الزبون ورضاه عن الخدمة المقدمة وهم يلعبون دور حاسم في الجهود التسويقية فهم أساس في نجاح أو فشل أي برنامج تتبناه المؤسسة، حيث أصبح المورد البشري الكفؤ من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي وهذا ما يقود الى الاهتمام أكثر بالتسويق الداخلي الذي يهدف إلى تشجيع السلوك الفعال للأفراد الذين يقومون بجذب الزبائن للمؤسسة، حيث أن الأفراد الأكثر موهبة وكفاءة سوف يجذبون للعمل في هذه المؤسسة والذين

<sup>1</sup> أعطيات بنعمر، رحاب المرشدي، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، العدد 4، 2021، ص 48، 49.

<sup>2</sup> أيمن عبد العال، لها مجدي كامل الشعراوي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيانات للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 1999، ص 309.

ينظر اليهم بأنهم سيكونون عاملين مميزين، حيث تتسم بعض الدراسات أن ثلث مشكلات الجودة في ضعف مهارات مقدمي الخدمة لدى يجب على المؤسسة الاهتمام بهذا الجانب.

### المطلب الرابع: التغيير الذي يجسده التسويق الداخلي يعزز الميزة التنافسية:

للقدرة التنافسية شقين أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم خدمات قبل البيع وما بعد البيع وكذا الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفعال وأما الثاني فيتمثل في القدرة على مغازلة جاذبية للعملاء تهيء وتزيد رضاهم وتحقق ولائهم ولاشك أن نجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول وكلا الشقين يصبان في تحقيق الميزة التنافسية.

وكلما كانت بيئة أعمال المؤسسة تنافسية وجب عليها أن تتسلح الإدارة بسبل خلق وتحسين القدرة التنافسية لاسيما وأن منظماتها تخوض منافسة متزايدة لن تكون تقليدية بل تستخدم فيها أسلحة أي استراتيجيات تنافسية مؤثرة بتعين أن تتزود بما مؤسساتها ويتدرب عليها مديروها والعاملون الذي يسعى اليهم التسويق الداخلي. وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة المعاصرة لمجالات تغيير التسويق الداخلي بهدف خلق وتعزيز القدرة التنافسية.

### 1. التنافس بالوقت:

حيث يتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم منتج جديد واختزال دورة إنتاج وتقديم المنتج وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء الخارجيين وهذا من أهم أهداف التسويق الداخلي.

### 2. التنافس بالجودة:

وتعد الجودة سلاحا تنافسيا ولن يمانع العملاء في أن يدفعوا أكثر لينقلوا منتجات أرفع جودة وأكثر انسجاما مع توقعاتهم.

ويتطلب التنافس بالجودة بدوره عدة مقومات للتغيير الذي يتبناه التسويق الداخلي كلما أظهرت الحاجة لها مثل: اختيار وتدريب وتحفيز القوى العاملة التي تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار، تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>أمال مطابيس ، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، الجزائر، 2016-2017، ص130.

3. التنافس بالتكلفة:

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حيث أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تسعى إلى أن تكون رائدة بين منافسيها بنفس الصناعة أو النشاط في خفض عناصر التكلفة، حيث أوضح جيفري فيفرر jeffry.P.feffer عام 1995 الذي أكد ضرورة تجسيد التسويق الداخلي في المؤسسة وممارسته على الموظفين وذلك بالاستعانة بإدارة الموارد البشرية والتي تمثل الممارسات الناجحة لتجعل منه موظفا كفى يمتلك مهارات ومعارف تولد له الأفكار الإبداعية والابتكارية، وليقدم أفضل الخدمات وجودة عالية وبتكلفة مناسبة.<sup>1</sup>

كما يمكن أن تسمح المؤسسة للعمال بتنوع عملهم وإمكانية تنقلهم من مكان لآخر يزيد ذلك من خبرتهم وكسب معارف جديدة ومختلفة، حيث أن التنوع هو أحد الأبعاد المهمة والأساسية التي تمس كيفية استجابة العمال لعملهم وهذا يسمح لهم بتغيير وتيرة العمل وكسر الروتين ويزيد من الاتصال الداخلي البيئي، مما يشجع اللقاءات ويفتح مجال الإبداع والتحسين المستمر ويعزز الأمان الوظيفي لهم كما أشار إلى تطبيق مبدأ المساواة بين أفراد المؤسسة ليشعر كل عنصر مهم داخل المؤسسة مما يزيد التزامهم الوظيفي ويلغي كل الحواجز التي تحول بينهم وبين أهداف المؤسسة وهذا ما يجسده التسويق الداخلي لثبت الميزة التنافسية.

<sup>1</sup> أمال مطايس، مرجع سابق، ص130.

### خاتمة الفصل:

تعرفنا في هذا الفصل على الميزة التنافسية التي اكتسبت في الوقت الحالي أهمية كبيرة لدى المؤسسات التي تسعى إلى إبقاء والاستمرارية في محيط يتسم بالتغيير المستمر، هذا ما فرض عليها تبني استراتيجية تركز من خلالها على امتلاك الموارد البشرية النادرة وغير قابلة للتقليد لتحقيق استجابة لطلبات العملاء، كما تعد الميزة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها لهذا تسعى بقصد مواجهة المنافسة توفير الإمكانيات وتهيئة القدرات، تصويب الجهود نحو أهداف واضحة من خلال البحث المستمر عن مصادر قوة تكون أساس بناء مركز تنافسي جيد، وذلك إما على التمييز بالتكاليف منخفضة أو من خلال تميز منتجاتها عن منافسيها وتم التطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية وإبراز أنواعها.

ويمكن الوصول إلى أن التسويق الداخلي ما هو إلا أحد أوجه التنسيق الحديث في تحقيق

الميزة التنافسية وتطويرها استراتيجيا وعمليا والذي يأخذ في الاعتبار مسؤوليتها اتجاه الزبائن الداخليين والزبائن الخارجيين.

## الفصل الثالث:

### الجانب الميداني

### تمهيد الفصل:

في هذا الفصل نحاول إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا من خلال دراسة وتقديم دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر وهذا بعد تطرقنا في الجانب النظري لهذا الموضوع من خلال هذا الفصل التطبيقي سنعمل على إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع.

لذلك قمنا بإجراء استبيان حول دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

والذي وزع على عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة قلمة-

لذلك ارتئينا إلى تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: أساسيات حول الوحدة العملية للاتصالات (قلمة)

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة



## المبحث الأول: أساسيات حول مؤسسة اتصالات الجزائر:

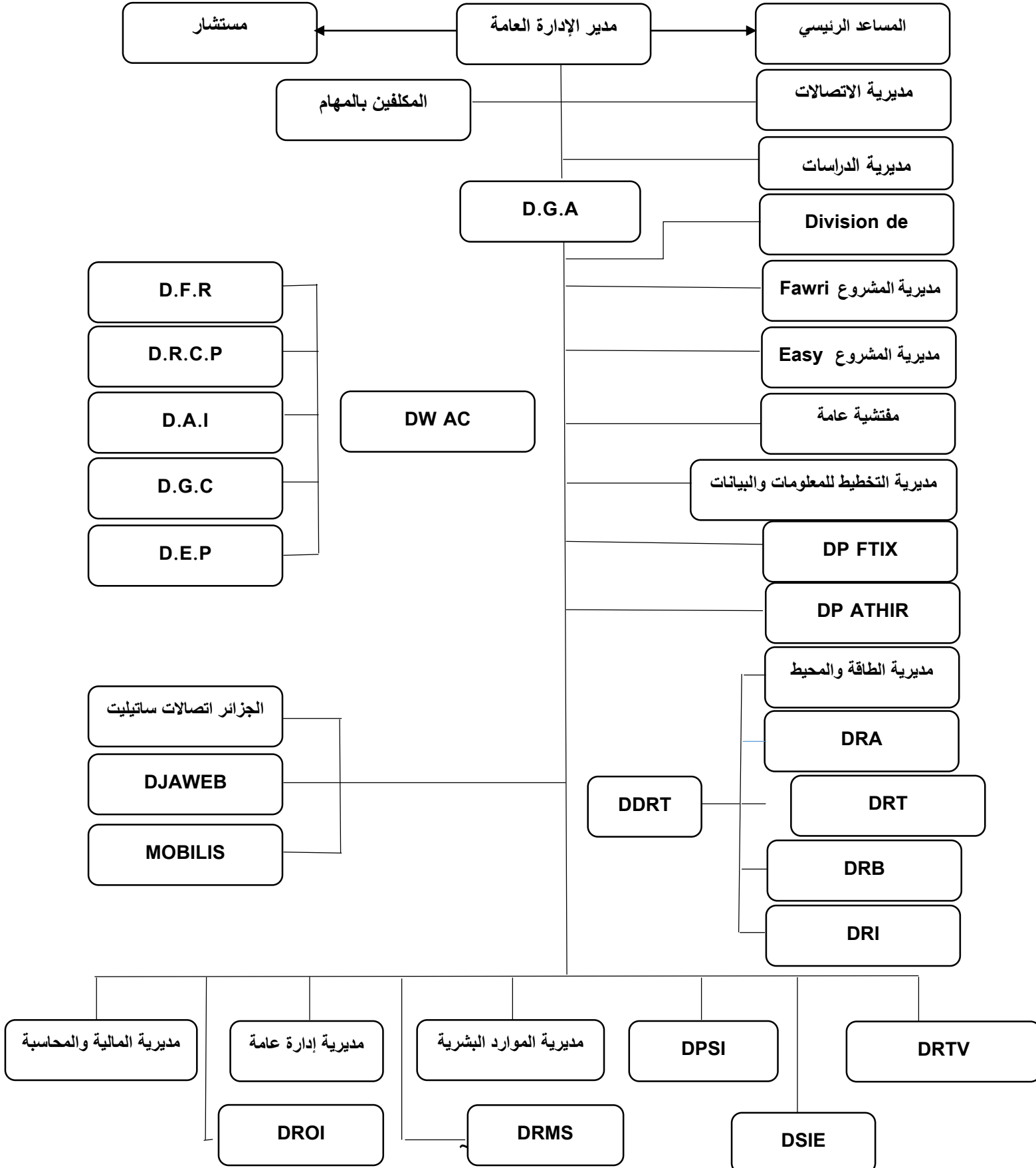
تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أهم وأكبر مؤسسات متواجدة على التراب الوطني ولتعرف أكثر على هذه المؤسسة يتم تقديمها من خلال أبرز نشأتها،....أهدافها.

## المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق شبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر تأسست وفق قانون 03 /2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن 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 المقدرب61.275.180.000دج والمسجلة في المراكز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B.0018083 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 المحمدية-الجزائر- وقد تم دخولها الى سوق فعلا 01 /2003 بموجب القانون 03 /2003 المؤرخ في 2003.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.



### -الرئيس المدير العام: BDA

- هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:
  - الحفاظ على الحصص في السوق.
  - تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
  - تطوير التسويق العملي.
  - السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
  - مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل اليها من المصالح المختلفة.
  - النظر في الاقتراحات المقدمة.
  - المحافظة على السير الحسن والعادي في الشركة.

### IDT (information des donnees technique)

مديرية التخطيط:

وتنجم مهامه في:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام.
- التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو عدم تخلص أو تعطيلات أو ما شابه ذلك.

### المفتشية العامة: (inspection general)

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

- مراقبة في عدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا.
- القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.
- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
- تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

### مديرية الطاقة والمحيط: (DEE)

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

### مديرية الموارد البشرية: (DRH)

وهي تعتبر العمود الفقري لمؤسسة من مهامها:

- إعداد الدراسات وإنشاء والإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات.

- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي.

- تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

### مديرية المالية والمحاسبية (DFC) وهي مكلفة ب:

- تقديم المساعدة للهيكل العملية.

- تنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.

- تسيير الميزانية والجباية.

- إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

مديرية الإدارة العامة والإمدادات DGAL وتقوم ب:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

- المحافظة على هيكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية.

- تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.

- تهيئة وتسيير المراكز التابعة للشركة.

- تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.

- التنظيم العام لاتصالات الجزائر مقسم حسب المبادئ العامة إلى ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: المديرية العامة للمؤسسة: وهي مقسمة إلى خمسة مديريات مركزية: والمكونة من

- مديرية التخطيط وتنظيم الإعلام.

- مديرية المالية.

- مديرية التسيير التقني لشبكات اتصالات.

- مديرية الموارد البشرية.

-مديرية الإدارة العامة التشريعية.

فرعين مركزيين:

-فرع التسويق وتسيير النوعية

-فرع تطوير شبكات الاتصالات.

المستوى الثاني: المديرية الإقليمية للاتصالات بعدد يبلغ ثمانية وهي مكونة من:

-عدة وحدات عملية للاتصالات.

-فريق عمل مكون من خمسة مديريات فرعية.

-مفتشية جهوية.

المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات:

بعدد ثمانية وخمسون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من:

-مركز عملي: مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية للهاتف.

-فريق العمل.

المطلب الثالث: أهداف ومهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

تقوم أنشطة مؤسسة اتصالات الجزائر على العديد من المهام التي يسعى من خلالها الى تحقيق عدة

أهداف وفي هذا المطلب يتم عرض أهم المهام والأهداف التي تقوم بها:

1. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل هذه الأهداف في التالي:

-المشاركة كمثل رئيسي في فتح برامج تطوير المؤسسة الإعلام في الجزائر.

-الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد من

مستعملين خاصة المناطق الريفية.

-تطوير شبكة وطنية محلية للاتصالات، مرنة وموصولة بطرق الإعلام.

-تطوير الخدمات الجديدة وكذلك تطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.

-الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة، المقدمة وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.

-العمل على كسب سمعة حسنة والحفاظة عليها.

-التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة.

## 2. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

من أبرز المهام التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر تتمثل فيما يلي:

- تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس وتشغيل وتسيير الاتصالات البيئية مع كل مستخدمى الشبكات.
- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل وتبادل الصوتي والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية والإعلام السمعي البصري.
- الصيانة والإصلاح والمتابعة المستمرة لكل الأعطاب التي يمكن أن تصيب الشبكات الخاصة بالمؤسسة بغرض ضمان تقديم خدماتها والعفاء بالتزامها تجاه زبائنها.

### المبحث الثاني : أساسيات حول الوحدة العملية للاتصالات (قائمة)

تعتبر الوحدة العلمية للاتصالات الجزائر (قائمة) فرع من مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بمجموعة من الخدمات على مستوى الولاية ولتعرف أكثر على هذه المؤسسة نتطرق إلى

#### المطلب الأول : تعريف وحدة قائمة:

هي الوحدة العلمية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قائمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة.

وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قائمة وحدة علمية للاتصالات تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف.

تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القبضة الرئيسية للبريد والشرق قبضة الضرائب ومن الجنوب شركة سونلغاز وغربا الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر، تحتوي على خمسة مصالح رئيسية برأس كل مصلحة رئيس الذي يقدم تقريره لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح، وهي كالتالي:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة شبكة المشتركين.
- مصلحة الوسائل.

ونجد في كل مصلحة عدة مكاتب تتراوح بين 3 إلى 5 مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض كما قد تكون متصلة ببعض المكاتب الحساسة المتواجدة على مستوى الوحدة كمكتب التحصيل، المفتشية، مكتب النزاعات، الأمن... الخ وستحدث عنها بالتفصيل من خلال المطلب الثاني.

**المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي وخدمات الوحدة العملية للاتصالات الجزائر**

**أولا : الهيكل التنظيمي**

**1. مصلحة الزبائن:**

وهي مصلحة تهتم بالجانب التجاري والمتضمن نشاطات لإشهار المالي والتسويق الخاصة بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

مكتب النوعية: يقوم أساسا بتحليل المعطيات أو البيانات التجارية وتنظيمها في شكل معلومات وجداول قيادة.

-مكتب الحسابات الكبرى: هو مكتب يقوم بتسيير حسابات الزبائن الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة ويقوم كذلك بإصدار وضعيات وجداول قيادة شهرية.

-مكتب الخدمات الجديدة: وهي تسعى إلى تحسين الخدمات القديمة أو العمل على اكتشاف خدمات جديدة وذلك من خلال جمع البيانات ومعرفة الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وترتبط بهذه المصالح مصالح خارجية أهمها الوكالة التجارية والتي تنشط في مناطق مختلفة عبر تراب الولاية.

**2. مصلحة الشبكة القاعدية:**

هي مصلحة تتكفل بالإدخال والتركيب والتجهيز المتعلق بالهاتف الثابت السلكي واللاسلكي، الأنترنت والتكنولوجيا المختلفة كما تسهر على صياغتها وتطويرها من خلال تحسين تلك التجهيزات ومواكبة التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وتنشط داخل المؤسسة كما تتكفل بحصر المشاكل التقنية التي تطرأ على التجهيزات وإصلاحها بأسرع وقت ممكن لضمان استمرارية الخدمة.

**3. مصلحة شبكة المشتركين:**

وتهتم بتركيب وصياغة الشبكات الهاتفية بمختلف أنواعها من خلال التحسين الدائم للكوابل الهاتفية والتوسيع المستمر لقدراتها، حيث تسعى دائما لإيصال المناطق غير المرتبطة بالهاتف من أجل رفع العزلة عن تلك المناطق.

### 4. مصلحة المستخدمين:

وتعتبر مصلحة ذات أهمية باعتبارها المسير للموارد البشرية للمؤسسة وتلك الملفات والقضايا المتعلقة بالعمال وأجورهم حيث تشرف على إعداد كشوف الأجور وتتولى جمع البيانات حول العمال كما تعمل على إعداد الترتيبات اللازمة للقيام بدورات التدريبية والتكوين المهني لاستخدام التكنولوجيا الحديثة وهي تسعى دائما للسيطرة أو الهيمنة للحصول على قدرات والخبرات الموجودة في الميدان.

### 5. مصلحة الوسائل:

وهي تتكفل بتوفير الوسائل المادية من تجهيزات والآت وحواسيب وأدوات عمل وبرمجيات وذلك باعتماد ميزانية التجهيز.

علما أنه يتم التنسيق والإشراف بين هذه المصالح من طرف المدير قصد إدارة أعمال الوكالة من خلال الشكل الموالي، والذي يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر سيتم القاء الضوء على مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة.





ثانيا: خدمات المؤسسة:

تقدم المؤسسة عدة خدمات رئيسية وأخرى مكملة في مجال الاتصال والشبكات وغالبا ما تنقسم هذه الخدمات إلى قسمين هما: خدمات الهاتف وخدمات الأنترنت.

1. خدمات الهاتف:

بعدها كان الهاتف خدمة بسيطة تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر أصبحت خدمة هامة ومتطورة بالنظر إلى التكنولوجيا الحديثة التي أدخلت عليها في السنوات الأخيرة، وهذه الخدمة تتفرع بدورها إلى عدة خدمات منها:

أ- الهاتف الثابت (السلكي): وهي خدمة تقدمها المؤسسة لكل الطبقات من العملاء بمعنى أنه يمكن استعمالها من طرف المواطن أو العمال في مجال الأعمال، ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة بعد دفع الاشتراك المسبق والذي تبلغ قيمته 200.000 دج كما أن تكاليف التركيب تكون مجانية، أما عن طرق الدفع تكون حسب استهلاك الشخص للخدمة.

ب- الهاتف المحمول: وهو عبارة عن خدمة تقدمها نفس المؤسسة من خلال الفرع موبيليس mobilis ويمكن استعمال هذه الخدمة بواسطة اشتراك شهري يتم دفعه من طرف العميل مقابل خدمة مستمرة، ولا محدودة كما يمكن الاشتراك بواسطة بطاقات تسمح للعميل من الاستفادة من هذه الخدمة.

وتباين بطاقات التعبئة المخصصة من طرف موبيليس و"غوستو" (gosto) و"بطاقات مبتسم" أما عن سعر هذه البطاقات فيتراوح ما بين 100 دج، 200 دج، 500 دج، 1200 دج، وهذا بالنسبة لكل البطاقات، ومن مزايا هذه الخدمة ما يلي:

- يمكن استعمال هذه الخدمة في أي مكان وفي أي وقت ممكن.

- بطاقات التعبئة في متناول الجميع من حيث الأسعار ومكان التواجد.

- توفر شبكة تغطية كبيرة جدا.

2. خدمات الأنترنت: وتنقسم إلى:

أ- الأنترنت DZL : أو خط الاشتراك الرسمي وهي تقنية تستعمل التوترات الصوتية العالية للخطوط الهاتفية المعتادة.

- إن المبدأ التقني الذي تقوم عليه DZL هو تمرير معطيات الأنترنت صورة، شريط، صوت، والاتصال الصوتي في وقت واحد وذلك باستعمال عدة توترات ويمكن الاستفادة من هذه الخدمة وذلك بالحصول على اشتراك هاتفي،

بالإضافة للحصول على مودم DZL هو عبارة عن علبة تربط بين خط الهاتف والحاسوب، ويتمكن الحصول على هذا المودم مجاناً من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بدفع مبلغ ثابت كل ستة (6) أشهر بسعر شهري ثابت.

وقد انطوت خدمات الأنترنت تحت لواء جواب DZL والذي أصبح يعرف على أنه الممول الأول لهذه الخدمات وتوفر جواب DZL على العديد من الخدمات أهمها :

-256KBLS: 6600.00 شهريا.

-512KBLS: 9750:00 شهريا.

-1KEGA: 16000.00 شهريا.

-2MEGA: 31000.00 شهريا.

ب-شبكة الأنترنت اللاسلكي (WIFI):

وفرت مؤسسة اتصالات الجزائر هذه الخدمة لتسهيل الاتصالات بالأنترنت الوسط الهاتفي السلكي، وذلك باستعمال تقنية WIFI وهي تقنية عالية جدا تعتمد في نقلها للمعلومات على التواترات الصوتية العالية والتي تسمح بسرعة وفعالية كبيرتين، بالإضافة إلى تسهيل استعمالها في أي مكان.

ج-خدمة IDOOM ADSL:

هي خدمة أنترنت مؤسسة "اتصالات الجزائر" وبتدفق عال ومختلف 2، 4، 8، 20 MEGA

-2 MEGA: 1600 شهريا.

-4 MEGA: 2600 شهريا.

-8 MEGA: 3600 شهريا.

-26 MEGA: 7900 شهريا.

د-خدمة 4 G LTE:

وهي الخدمة الحديثة التي أصدرتها مؤسسة "اتصالات الجزائر" تقدر مدة الالتزام 12 شهرا خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم 4 G HE ملكية اتصالات الجزائر.

ه-خدمة في مكتبتي Fimaktabati:

توفر "اتصالات الجزائر" في مكتبتي وهي مكتبة رقمية تسمح لك بالحصول على محتوى عال ومتنوع يعطي مساحة واسعة من المعرفة: علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة، عملية... الخ

وهي عبارة عن بطاقة تباع وكالات اتصالات الجزائر 2400 دج للسنة.

**المطلب الثالث: أهداف ومهام الوحدة العملية للاتصالات (قائمة)**

### 1. أهداف وحدة قائمة :

- تتعدد أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر سواء في الميدان الاقتصادي أو الاجتماعي ومن بين أهم هذه الأهداف التي تقوم بالتركيز عليها وتسعى دوما إلى تحقيقها ما يلي:
- تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات وإدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام.
- التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية.
- مواكبة التطور الإلكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة.
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال الأكبر عدد من مستعملين خاصة المناطق الريفية.
- الزيادة في الجودة ونوعية الخدمات المعروضة المقدمة، وجعلها أكثر منافسة في خدمات الاتصال.
- توفير الهياكل القاعدية التي يسمح بتقريب الخدمات للزبائن.
- اعتماد استراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات.
- المساهمة في نشر المعلومة وتطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع كما تعتبر المؤسسة أحد الموارد لتوفير مناصب الشغل.
- العمل على كسب السمعة الحسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

### ثانيا : مهام وحدة قائمة

- تقوم الوحدة بمهام متعددة، ويمكن ذكر البعض منها:
- تقديم خدمات الهاتف السلكي واللاسلكي.
- تقديم خدمات الهاتف النقال وبطاقة الدفع المسبق.
- تقديم خدمات الأنترنت والاتصالات الفضائية.
- الاستماع الجيد لطلبات وشكاوي الزبائن.
- المعرفة الجيدة لاحتياجات الزبائن ومعالجة الشكاوي في وقت قصير.
- تقديم جميع المعلومات التي يطلبها الزبون التي تصفه.

-إعطاء تبريرات مقنعة للزيائن عند وقوع في الأخطاء.

-تقديم المساعدات للزيائن فيما يخص كيفية استعمال خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر.

-الاستقبال الجيد للزبون.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار فرضيات، والإجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الاستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لتنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها .

#### المطلب الأول: المجتمع الإحصائي وعينة الدراسة:

##### أولا: منهج الدراسة:

تمت مراجعة الاستبيانات والتأكد من صحتها وصلاحياتها للتحليل الإحصائي ثم تم تفرغها في الحاسب الآلي من اجل معالجتها.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة بدء بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة، واستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.

وهي نسخة متوفرة وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي IBM SPSS V25

باللغة الفرنسية والإنجليزية وبإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الإحصائية.

-نسعى من خلال دراستنا الميدانية في إسقاط الجانب النظري من الدراسة على أرض الواقع فقمنا باختيار عينة اعتمادا على أدوات جمع المعلومات وتحليل النتائج إحصائيا وفق فرضيات الدراسة.

#### ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة:

##### 1.متغيرات الدراسة:

تم بناء المتغيرات على أساس ما تم وضعه في الفرضيات، حيث اشتمل على نوعين من المتغيرات جاءت على النحو التالي:

المتغير المستقل: يتمثل في التسويق الداخلي

المتغير التابع: يتمثل في الميزة التنافسية للمؤسسة، حيث يتضمن في خمسة أبعاد وهي:

-التدريب

- الأجور والحوافز

- ثقافة الخدمة

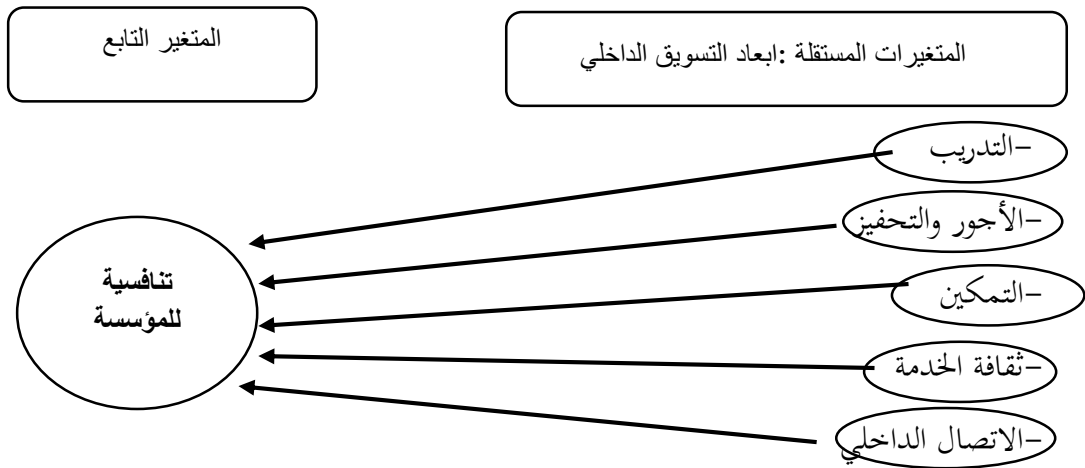
- التمكين

- الاتصال الداخلي

2. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح العلاقة بين متغير المستقل والتابع في النموذج الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11) :نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبتين

ثالثا: مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة عاملي مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة قالمة- ولقد اعتمد الباحثتين في هذه الدراسة على عينة غير احتمالية لاعتقادها أنها تتناسب وموضوع الدراسة وأيضا مع ظروفه من حيث القدرة والوقت المتاح.

-عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من موظفي وكالة اتصالات الجزائر لولاية قالمة، وقد تم توزيع الاستبيانات على مجتمع الدراسة باستخدام الطريقة التقليدية وهي الاستبيان الورقي، تم توزيع 60 استمارة استرجعت منها 57 واستبعاد 03 لعدم صلاحيتها للتحليل.

رابعاً: أدوات الدراسة:

بهدف الحصول على المعلومات التي تفيدنا في دراستنا والوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان يمكن الاطلاع عليه في (الملحق 01) تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراسة وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاث محاور.

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: ويضم

العبارات 1-30 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة اتجاه إجراءات التسويق الداخلي الخمسة، التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي، وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-5 تشير إلى بعد التدريب.

العبارات من 6-12 تشير إلى بعد التحفيز والأجور.

العبارات من 13-17 تشير إلى بعد التمكين.

العبارات من 18-23 تشير إلى بعد ثقافة الخدمة.

العبارات من 24-30 تشير إلى بعد الاتصال الداخلي.

المحور الثالث: وتشمل العبارات من ( 31-39 ) والتي تخص متغير الميزة التنافسية

- الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات.

اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرث والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

- غير موافق بشدة: تعطي له درجة واحدة

- غير موافق: تعطي له درجتين.

- محايد: تعطي له 03 درجات.

- موافق تعطي له 04 درجات.

- موافق بشدة: تعطي له 05 درجات.

خامساً: أدوات التحليل الإحصائي:

بالنظر إلى حجم العينة المتكونة من 60 فرد فإن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لنظرية

(الحد المركزية) (rantrallimit theory)

والتي تنص على أنه عدد ما يكون حجم العينة أكبر من 30 فإن بيانات هذه العينة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية البارامترية كما يلي:

- تحليل الثبات بالاعتماد على معامل ألفا كرون باخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان.  
- مقاييس الإحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو عبارات متغيرات الدراسة وذلك باستخدام: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل R<sup>2</sup>

توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج

سادسا: صدق وثبات أداة القياس:

### 1. الصدق الظاهري:

لتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف أولا وبعد موافقته عليها قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة للتأكد من ملائمتها من حيث التركيب والصيغة اللغوية للعبارات الواردة فيه ودرجة الوضوح والفهم لكل عبارة من العبارات المدرجة وتقديم الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المبداة وتم على أساسها إجراء التعديلات المطلوبة.

### 2. ثبات أداة الدراسة:

فيما يخص ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرون باخ حيث بلغ معامل الثبات لجميع الفقرات الاستبيان 95.3% وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة.



الجدول رقم (3): معامل ألفا كرون باخ

| معامل Cronbach's Alpha |              | محاوَر أداة الدراسة   |
|------------------------|--------------|-----------------------|
| القيمة                 | عدد العبارات |                       |
| <b>0.941</b>           | <b>30</b>    | المحور الثاني         |
| 0.830                  | 5            | البعء الأول           |
| 0.851                  | 7            | البعء الثاني          |
| 0.834                  | 5            | البعء الثالث          |
| 0.865                  | 6            | البعء الرابع          |
| 0.852                  | 6            | البعء الخامس          |
| <b>0.885</b>           | <b>9</b>     | المحور الثالث         |
| <b>0.953</b>           | <b>39</b>    | جميع عبارات الاستبيان |

من إعداء الطالبتين اعتماداً على برنامج SPSS

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.

يتم من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على الموظفين في المؤسسة باستخدام أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، وفيما يلي نستعرض تحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة:

#### أولاً: وصف عينة الدراسة

خُصص هذا العنصر لتحليل نتائج المحور الأول لاستمارة الاستبيان والمتعلق أساساً بالبيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للشخص المستجوب، ويتضمن هذا المحور طرح ستة أسئلة شخصية مكنتنا من التعرف أكثر على مفردات العينة المدروسة.

1. يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم إلى ذكر وأنثى، وهذا ما يوضحه الجدول والشكل

التاليين:

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

| المتغيرات | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|-----------|---------|--------------------|
| ذكر       | 38      | 67.9               |
| أنثى      | 18      | 32.1               |
| المجموع   | 56      | 100                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v27.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أغلب الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر من فئة الذكور، وذلك بنسبة (67.9%) في حين يُمثّل عدد الإناث ما نسبته (32.1%) من الحجم الإجمالي للموظفين، ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور على الإناث إلى طبيعة العمل بالمؤسسة، بالإضافة إلى إمكانية العمل لساعات إضافية ليلية عكس العنصر الأنثوي الذي يتمتع ببعض المميّزات (كعطل الأمومة) والتي يمكن أن تتسبب في تعطيل سير العمل هذا ما يُشجع المؤسسة على استقطاب الذكور بنسبة أكبر للعمل.

2. فيما يخص سن الأفراد المستجوبين فيمكن توضيحه من خلال الجدول والشكل المواليين:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| المتغيرات    | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|--------------|-----------|--------------------|
| أقل من 30    | 7         | 12.5               |
| من 30 إلى 40 | 23        | 41.1               |
| أكبر من 40   | 26        | 46.4               |
| المجموع      | 56        | 100                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v27.

اعتمادًا على معطيات الجدول وبناءً على الشكل أعلاه نستطيع القول أنّ الفئة الغالبة هي الفئة التي تتجاوز أعمارها 40 سنة فأكثر، والتي قاربت نسبتها (46.4%) حيث بلغ عدد أفرادها (26) موظفًا، تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة تُقدّر بـ (41.1%) والتي كان عددها (23) موظفًا، أما النسبة الأخيرة فهي للفئة الأقل من 30 سنة بنسبة تُقدّر بـ (12.5%) والتي كان عددها (7) أفراد موظفين فقط.

تُشير هذه النسب إلى أنّ جُلّ الموظفين في المؤسسة ينتمون إلى الفئات العمرية الكبيرة في السن ويعود سبب ذلك إلى أنّ تلك الفئات تملك الخبرة والمهارة المكتسبة على مرّ السنين فكلما زاد عمر الشخص زادت معارفه وتطوّرت مهاراته وزادت قدرته في استيعاب التغيّرات الحاصلة في المحيط الداخلي للمؤسسة والتأقلم معه.

3. أمّا بالنسبة للمستوى الدراسي فالجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع عينة الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

| المتغيرات     | التكرارات المطلقة | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-------------------|--------------------|
| ثانوي فما تحت | 9                 | 16.1               |
| جامعي         | 40                | 71.4               |
| دراسات عليا   | 7                 | 12.5               |
| المجموع       | 56                | 100                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v27.

تشير النتائج المتحصل عليها أنّ (9) أفراد من عينة الدراسة لم يتجاوز مستواهم الدراسي الثانوي وذلك بنسبة (16.1%)، في حين نلاحظ أنّ (71.4%) من نفس العينة لهم مستوى جامعي حيث بلغ عددهم (40) موظفاً، أمّا فئة الحاصلين على شهادات الماجستير والدكتوراه كان عددهم (7) موظفين فقط بنسبة (12.5%). وهذا مؤشر يدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تقوم باستقطاب الكوادر البشرية المؤهلة ذات المستويات العلمية العالية، ممّا يؤدي إلى الارتقاء أداء المؤسسة وبالتالي تحسين تنافسيتها.

4. تمّ توزيع أفراد عينة الدراسة وُفق المناصب الوظيفية التي يشغلونها كما هو موضح في الجدول والشكل

الآتيين:

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

| التغيرات   | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|------------|-----------|--------------------|
| مدير       | 1         | 1.8                |
| رئيس مصلحة | 33        | 58.9               |
| موظف       | 22        | 39.3               |
| المجموع    | 56        | 100                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v27.

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ فرداً واحداً من أفراد العينة يشغل منصب مدير بنسبة (1.8%)، أمّا (33) فرد من العينة كانوا رؤساء مصلحة بنسبة (58.9%)، وهذا راجع إلى أنّ المؤسسة محل الدراسة تحتوي على العديد من الأقسام، بينما باقي النسبة (39.3%) فهي عبارة عن موظفين.

6. يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما يلي:

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

| المتغيرات        | التكرارات | النسبة المئوية (%) |
|------------------|-----------|--------------------|
| أقل من 3 سنوات   | 3         | 5.4                |
| من 3 - 5 سنوات   | 2         | 3.6                |
| من 6 - 10 سنة    | 7         | 12.5               |
| أكثر من 10 سنوات | 44        | 78.6               |
| المجموع          | 56        | 100                |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (spss)v27.

يُوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة العمليّة بمؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تمّ تقسيمها إلى أربع فئات، جاءت الفئة (أكثر) في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد الأفراد ضمن هذه الفئة (44) فرد بنسبة مئويّة قُدرت بـ (78.6%)، ثمّ تلتها الفئة (من 6 إلى 10 سنوات) حيث بلغ عدد أفرادها (7) موظفين وبنسبة مئويّة بلغت (12.5%)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفئة (أقل من 3 سنوات) والتي بلغ عدد أفرادها (3) بنسبة مئويّة قُدرت بـ (5.4%)، في حين احتلت الفئة (من 3 إلى 5 سنوات) المرتبة الأخيرة، قُدّر عدد الأفراد بفردين فقط بنسبة مئويّة بلغت (3.6%)، كل هذه النسب تدل على تراكم الخبرة المعرفيّة والعمليّة لدى الموظفين، ممّا يجعلهم قادرين على تحسين تنافسية المؤسسة.

ثانيا: عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة:

1- عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة :

تم تحديد تحليل درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكارث الخماسي كما يلي:

جدول رقم (09): يوضح طول الخلايا

| المتوسط المرجح   | اتجاه الإجابة |
|------------------|---------------|
| من 1 إلى 1.79    | منخفضة جدا    |
| من 1.80 إلى 2.59 | منخفضة        |
| من 2.60 إلى 3.39 | متوسطة        |
| من 3.40 إلى 4.19 | عالية         |
| من 4.20 إلى 5    | عالية جدا     |

المصدر: من إعداد الطالبتين.

1-1 المتغير المستقل: أبعاد التسويق الداخلي

الجدول رقم (10): درجة موافقة عينة الدراسة لعبارات الخاصة بمحاور التسويق الداخلي

المحور الثاني: التسويق الداخلي.

| المحاور  | العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|----------|--|-----------------|-------------------|---------------|
| التدريب. | 1. تطوير المهارات والمعارف يحدث بعملية مستمرة في مؤسسة اتصالات الجزائر.      | 4.10            | 0.70              | عالية         |
|          | 2. تخصص اتصالات الجزائر الموارد الكافية من أجل التدريب.                      | 3.98            | 0.77              | عالية         |
|          | 3. تقوم اتصالات الجزائر بإدارة البرامج التدريبية للوصول إلى الأهداف المرجوة. | 4.05            | 0.81              | عالية         |

|       |      |      |   |                 |         |
|-------|------|------|---|-----------------|---------|
| عالية | 0.83 | 3.87 | 4. تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير مهارتي. لإنجاز المشاريع المستقبلية                        |                 |         |
| متوسط | 1.06 | 3.35 | 5. تسهل مؤسسة اتصالات الجزائر على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن.               |                 |         |
| عالية | 0.65 | 3.87 | جميع العبارات   |                 |         |
| متوسط | 1.14 | 3.33 | 6. يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي.  | الحوافز والاجور |         |
| متوسط | 1.28 | 2.78 | 7. احصل على حوافز عند تقديم أفكار حديثة.  |                 |         |
| متوسط | 1.23 | 3.10 | 8. تقدم اتصالات الجزائر حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية.                        |                 |         |
| متوسط | 1.20 | 3.25 | 9. تقوم اتصالات الجزائر بتقديري من خلال تقديم الحوافز هادات تقدير*                                |                 |         |
| متوسط | 0.90 | 3.37 | 10. تعتبر اتصالات الجزائر تلبية مطلبي ضرورة لا تقل عن العملاء.                                    |                 |         |
| عالية | 0.92 | 3.64 | 11. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم مرتبات مناسبة.  |                 |         |
| متوسط | 1.15 | 3.23 | 12. يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر. |                 |         |
| متوسط | 0.82 | 3.24 | جميع العبارات   |                 |         |
| متوسط | 0.98 | 3.39 | 13. للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه.   |                 | التمكين |
| عالية | 0.98 | 3.44 | 14. لدى الموظف صلاحيات لاتخاذ قرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالب الخدمة.                      |                 |         |
| عالية | 0.91 | 3.69 | 15. تتيح الإدارة للموظف إبداء رأيهم في حل المشكلات.   |                 |         |
| عالية | 0.98 | 3.60 | 16. يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله.                                     |                 |         |
| عالية | 1.03 | 3.62 | 17. هناك تعاون بين اتصالات الجزائر والعاملين في وضع الخطط والأهداف.                               |                 |         |
| عالية | 0.76 | 3.55 | جميع العبارات   |                 |         |
| عالية | 0.66 | 3.91 | 18. تدرك اتصالات الجزائر الدور المهم للعاملين في تحقيق  |                 |         |

|       |             |             | جودة الخدمة.  |                 |
|-------|-------------|-------------|---|-----------------|
| عالية | 0.93        | 3.91        | 19. تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العمال والزبائن. | ثقافة الخدمة    |
| عالية | 0.98        | 3.80        | 20. تسود روح العمل الجماعي في المؤسسة.  |                 |
| عالية | 0.83        | 3.91        | 21. نرحب بتعليقات الآخرين حتى ولو اختلفوا معنا  |                 |
| عالية | 0.92        | 3.62        | 22. أمارس إبداعي في العمل   |                 |
| عالية | 0.87        | 3.82        | 23. اذا لم تنجح عملية أو إجراء فيمكننا تصحيحه بسهولة                                  |                 |
| عالية | <b>0.67</b> | <b>3.83</b> | <b>جميع العبارات</b>  |                 |
| عالية | 0.78        | 4.07        | 24. تستخدم المؤسسة الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الأفراد في مختلف المستويات.          | الاتصال الداخلي |
| عالية | 0.76        | 4.00        | 25. يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات.                        |                 |
| عالية | 0.94        | 3.94        | 26. احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة في المؤسسة.                                |                 |
| عالية | 0.84        | 4.01        | 27. تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بإعلامنا حول تطورات التي تحصل في طبيعة العمل.          |                 |
| عالية | 0.76        | 3.82        | 28. تنظر لمؤسسة الموظفين على أنهم وسيلة لنقل المعلومات.                               |                 |
| عالية | 0.59        | 4.10        | 29. يمكن الاتصال بسهولة برئيس المؤسسة مباشرة عند الحاجة اليه .                        |                 |
| عالية | 0.85        | 3.82        | 30. تتبع إدارة اتصالات الجزائر سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين                   |                 |
| عالية | <b>0.57</b> | <b>3.96</b> | <b>جميع العبارات</b>  |                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال (SPSS) v27.

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات التسويق الداخلي ودرجة متوسطاتها

حيث:

- بلغ المتوسط الحسابي للتدريب (3.87) وهو ذو درجة عالية وما يمكن ملاحظته هو أنّ جل متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة عالية، وعليه يمكن القول أنّ التدريب المطبق في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة بدرجة كبيرة.
- بلغ المتوسط الحسابي للأجور والحوافز (3.24) وهو ذو درجة متوسطة وما يمكن ملاحظته هو أنّ جل متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة متوسطة، مما يدل على أنّ الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر راضين بدرجة مقبولة نوعا ما عن الأجور والحوافز التي يتلقونها في المؤسسة
- بلغ المتوسط الحسابي للتمكين 3.55 وهو ذو درجة عالية حيث نشهد على أنّ جل متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة عالية، وعليه يمكن القول أنّ الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة راضين بدرجة كبيرة عن التمكين الذي لديهم.
- بلغ المتوسط الحسابي لثقافة الخدمة 3.83 وهو ذو درجة عالية حيث نلاحظ أنّ جل متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة عالية، وعليه يمكن القول أنّ أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة يتمتعون بثقافة خدمة عالية.
- بلغ المتوسط الحسابي للاتصال الداخلي 3.96 وهو ذو درجة عالية، وهذا يعني أنّ الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة راضين على الاتصال الداخلي في المؤسسة بدرجة عالية. حيث نجد أنّ أعلى متوسط حسابي كان لعبارات الاتصال الداخلي ثم بعدها للتدريب وبعدها ثقافة الخدمة ثم التمكين بدرجة عالية، أما الأجور والحوافز فكانت بدرجة متوسطة.
- 1-2. المتغير التابع: تنافسية المؤسسة.**

الجدول رقم (11): درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور تنافسية المؤسسة

| المحور            | العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------------------|---|-----------------|-------------------|---------------|
| الميزة التنافسية. | 31. تسع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيصال خدماتها إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن. | 4.23            | 0.80              | عالي جد       |
|                   | 32. تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر كفاءات بشرية مؤهلة                            | 4.05            | 0.79              | عالي          |
|                   | 33. يصعب تقليد خدمات. المؤسسة من طرف المؤسسات الأخرى.                         | 3.78            | 0.98              | عالي          |
|                   | 34. المؤسسة توفر أنظمة تدريب تتناسب مع متطلبات المنافسة.                      | 3.75            | 0.91              | عالي          |
|                   | 35. امتلاك المؤسسة سمعة جيدة لدى الزبائن.                                     | 3.82            | 0.83              | عالي          |



|      |      |      |   |
|------|------|------|---|
| عالي | 0.92 | 3.89 | 36. البرامج التسويقية لمؤسسة ساهمت في إكسابها ميزة تنافسية.                                 |
| عالي | 0.91 | 3.82 | 37. تتميز المؤسسة. بالاستجابة سريعة لطلبات الزبائن.   |
| عالي | 0.95 | 3.66 | 38. مميزات الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تجعل الزبائن مصرين على التعامل معها. |
| عالي | 0.84 | 4.01 | 39. تسعة مؤسسة لتحقيق نوع من التميز في الخدمات.   |
| عالي | 0.64 | 3.89 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور الثالث                                      |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v27.

يبين الجدول أعلاه أنّ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات "تنافسية المؤسسة" ودرجات متوسطاتها، حيث قُدِّر المتوسط الحسابي الإجمالي لتنافسية المؤسسة بـ (3.89) وهو ذو درجة عالية، وكانت جل متوسطات عبارات هذا المحور ذات درجة عالية. وبالتالي نجد أنّ أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على مضمون هذا العنصر، كما يتضح أيضا أنّ العبارة (31) حصدت المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي قدره (4.23). وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة إلى إيصال خدماتها إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن. أما المرتبة الأخيرة أحتلت من طرف العبارة رقم (38)، والتي تنص على أنّ مميزات الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تجعل الزبائن مصرين على التعامل معها، بمتوسط حسابي قدره (3.66).

المطلب الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات

أولا: الارتباط الخطي

الجدول رقم (12): الارتباط الخطي

| Récapitulatif des modèles                           |                    |        |               |                                 |
|---|--------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle  | R                  | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1   | 0,747 <sup>a</sup> | 0,558  | 0,550         | 0,43120                         |
| 2   | 0,822 <sup>b</sup> | 0,676  | 0,664         | 0,37247                         |
| a. Prédicteurs : (Constante), ثقافة الخدمة          |                    |        |               |                                 |
| b. Prédicteurs : (Constante), ثقافة الخدمة, التدريب |                    |        |               |                                 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الـ (SPSS) v27.

يُلاحظ من الجدول أعلاه وجود ارتباط طردي قوي بين أبعاد التسويق الداخلي والميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بـ (0.822)، وقد بلغت قيمة معامل التحديد

$R^2$  (0.664) وهو ما يدل على أنّ (66,4%) من التغيّر الذي يحدث على تنافسية المؤسسة يُعزى إلى التغير في بعد أو أكثر من أبعاد التسويق الداخلي، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.  
ثانياً: الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (Stepwise)

الجدول رقم (13): تحليل التباين

| Modèle  |            | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F      | Sig.               |
|---|------------|------------------|-----|-------------|--------|--------------------|
| 1   | Régression | 12,675           | 1   |             | 68,170 | 0,001 <sup>b</sup> |
|   |            |                  |     | 12,675      |        |                    |
|   | de Student | 10,040           | 54  | 0,186       |        |                    |
|   | Total      | 22,715           | 55  |             |        |                    |
| 2   | Régression | 15,362           | 2   | 7,681       | 55,366 | 0,001 <sup>c</sup> |
|   |            |                  |     | 0,139       |        |                    |
|   | de Student | 7,353            | 53  |             |        |                    |
|   | Total      | 22,715           | 55  |             |        |                    |
| a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة            |            |                  |     |             |        |                    |
| b. Prédicteurs : (Constante), ثقافة الخدمة          |            |                  |     |             |        |                    |
| c. Prédicteurs : (Constante), ثقافة الخدمة, التدريب |            |                  |     |             |        |                    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال (spss)v27.

يتضح من خلال جدول تحليل التباين أنّ مستوى دلالة الاختبار تساوي (0,001) وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية (0.05) وبالتالي فإننا نرفضها، أي النموذج الخطي هو نموذج مقبول لتمثيل العلاقة بين الميزة التنافسية وأبعاد التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر، وأنّ هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

ثالثاً: معاملات النموذج

الجدول رقم (14): معاملات النموذج

| Coefficients <sup>a</sup>                |              |                               |                 |                           |       |       |                             |           |
|--|--------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|-------|-----------------------------|-----------|
| Modèle                                   |              | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | T     | Sig.  | Statistiques de colinéarité |           |
|  |              | B                             | Erreur standard |                           |       |       | Bêta                        | Tolérance |
| 1  | (Constante)  | 1,179                         | 0,334           |                           | 3,533 | 0,001 |                             |           |
|  | ثقافة الخدمة | 0,709                         | 0,086           | 0,747                     | 8,257 | 0,001 | 1,000                       | 1,000     |
| 2  | (Constante)  | 0,497                         | 0,327           |                           | 1,519 | 0,135 |                             |           |
|  | ثقافة الخدمة | 0,452                         | 0,094           | 0,476                     | 4,792 | 0,001 | 0,618                       | 1,619     |
|  | التدريب      | 0,430                         | 0,098           | 0,438                     | 4,401 | 0,001 | 0,618                       | 1,619     |
| a. Variable dépendante : تنافسية المؤسسة |              |                               |                 |                           |       |       |                             |           |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج ال (spss)v27.



يشير الجدول أعلاه إلى المتغيرات التي تم استبعادها ولم يتم إدراجها في نموذج الانحدار، حيث من خلال النتائج يمكن تأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

### الفرضية رقم 2 (الحوافز والأجور)

يوضح الجدول أعلاه بأنّ قيمة t لمتغير الحوافز والأجور بلغت  $-0.635$ ، وبمستوى دلالة  $\text{sig}=0.529$  أكبر من  $0,05$  وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتحفيز العملاء على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  لتحفيز العملاء على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة.

### الفرضية رقم 3 (التمكين)

يوضح الجدول أعلاه بأنّ قيمة t لمتغير الحوافز والأجور بلغت  $-0.329$ ، وبمستوى دلالة  $\text{sig}=0.744$  أكبر من  $0,05$  وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  لتمكين العملاء على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  لتمكين العملاء على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة.

### الفرضية رقم 5 (الاتصال الداخلي)

يوضح الجدول أعلاه بأنّ قيمة t لمتغير الحوافز والأجور بلغت  $0.165$ ، وبمستوى دلالة  $\text{sig}=0.870$  أكبر من  $0,05$  وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$  للاتصال الداخلي للعملاء على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، ورفض الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05)$  للاتصال الداخلي للعملاء على تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة.

## خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على ما هو مجسد في الواقع، واستطعنا معرفة دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة اتصالات الجزائر قلمة، حيث قمنا بوصف شامل لهذه المؤسسة، كما تم عرض النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان، والذي وجه لعينة تقدر ب 60 فرد، ليتم بعد ذلك تفرغ بيانات الاستبيان، حيث تم الاعتماد في معالجتها على برنامج Spss . كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن البعد الأكثر تأثيراً في خلق الميزة التنافسية هو بعد التمكين يليه التحفيز ثم اختيار العاملين، فالاتصال الداخلي وأخيراً بعد التدريب.

خاتمة

ظهرت العديد من التحديات التي تطوق المؤسسات الخدمية في ظل زيادة المنافسة الشديدة، حيث أصبح لا بد على مسيري هذه المؤسسات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على زبائنهم ونظرا لأنها عملية الاتصال كثيرة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها فكان لا بد على هذه المؤسسات الاهتمام بمقدمي الخدمة ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةهم حتى يحقق رضاهم ومن ثم تقديم أحسن خدمات، وهذا لا يكون إلا بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر فلسفة تسويقية متميزة داخل المؤسسة الخدمية لأنه يقوم على تطوير وتحسين الجودة وتحقيق الرغبات وحاجات الزبائن انطلاقا من تحقيق حاجات ورغبات العاملين مما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية الموضوع هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة من جانبيين، جانب نظري حاولنا من خلاله الوقوف على مختلف المعطيات النظرية التسويق الداخلي وميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية وجانب تطبيقي تم من خلاله الوقوف على مختلف المعطيات النظرية للتسويق الداخلي وميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية وجانب تطبيقي تم من خلاله إسقاط مختلف المعالم النظرية المتوصل إليها في الجانب النظري على حالة المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية

#### نتائج النظرية

- نجاح تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يعتبر ميزة تنافسية لها وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تعاملت المؤسسة مع العاملين على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي منها.
- تتضح علاقة التسويق الداخلي بالميزة التنافسية بالارتكاز على قدرة المؤسسة على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة والحفاظ عليها من خلال.....وتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة حجم مشاركتهم في تطوير المؤسسة وتحقيق سمعة متميزة.
- هنالك دور حاسم ومهم للتسويق الداخلي في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية.
- العامل الحاسم في مقومات الميزة التنافسية هو العامل البشري.
- إن عملية تبني التسويق الداخلي يوجب على المؤسسة تطبيق كل أبعاده المتمثلة في التدريب، الأجور والحوافز، التمكين وثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي.

تحقيق الميزة التنافسية يسمح للمؤسسة بزيادة الأرباح وزيادة حصتها السوقية وتحسين مركزها التنافسي وهذا باستغلال مختلف الموارد المتاحة للمؤسسة ومن أبرزها العامل البشري.

### النتائج التطبيقية

- أظهرت الدراسة أن مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 0.56.
- وجود أثر للتسويق الداخلي على تنافسية المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة.
- وجود أثر لتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة.
- أظهرت النتائج عدم وجود أثر حوافز وأجور على تنافسية المؤسسة.
- وجود أثر لثقافة الخدمة على تنافسية المؤسسة.
- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر للاتصال الداخلي على تنافسية المؤسسة.

### التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال بحثنا نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساهم في إثراء الدراسة النظرية والتطبيقية المتعلقة في دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة، اتصالات الجزائر قالمة وذلك وفقا لما يلي:

- إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساسية على أداء والتزام الموظفين.
- ضرورة الاهتمام بتوفير نظام مكافآت وحوافز للعاملين بالمؤسسة.
- ضرورة توصيات العاملين بالاهتمام الواسع بالمستفيدين وإدخال العاملين في دورات تدريبية وإرشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمات لهم.
- ضد تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية للموظفين الذين يحققون الإلتزام متميزا في تقديم الخدمة.
- تبادل الأفكار والمهارات مع المؤسسات الخدمية الأخرى التي طبقت بنجاح أسلوب التسويق الداخلي على تحقيق ميزة تنافسية لها.
- الاهتمام بالتركيز على التحسين المستمر للخدمات المقدمة.



# قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. أبرى ويلسون، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة
2. أحمد زغدار، الميزة التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، ط3، بدون دار نشر، سنة 2000
4. أحمد ماهر، الدار الجامعية، مصر، 2012
5. تامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008
6. تيسير العجارمة، التسويق المعرفي، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005
7. جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2008
8. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005
9. حسينة محمد الحبشي، الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة، المكتبة العالمية للنشر والتوزيع، الجزيرة، مصر 2010
10. خليل نبيل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998
11. زرزار العياشي، عياد كريمة، استخدامات التكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016
12. سيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، يترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009
13. طارق قندوز، الميزة التنافسية مدخل سلوك المستهلك، ومزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، ط1، 2015
14. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، 2003
15. طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، وسط البلد، ط1، 2013-2014م
16. عز الدين علي سويسي، نعيمة عباس، الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات تغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014
17. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل لتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003
18. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009

19. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002
20. عوض بدر الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيانات للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، دون بلد النشر، 1999
21. فيصل حسونة إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008
22. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر
23. محمد فريد صحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية الإسكندرية، 1993
24. مصطفى يوسف كافي، الذكاء الاقتصادي، مؤسسة الوراق، الأردن، الدار الجزائرية، الجزائر، ط1، 2020
25. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004
26. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2003
27. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
28. يوسف حجيم الطائي، مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006

#### ثانيا : مدكرات والرسائل الجامعية

29. أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014
30. أمال مطابس ، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2016-2017
31. إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية شركة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2016
32. بوعزيز عادل، عثمانية حسام، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، رسالة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، جامعة قلمة، الجزائر، 2018
33. جنادي كريم، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتاهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017

34. زاهي إبراهيم إبراهيم وليد، عمر أحمد جب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم مهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، غير منشورة، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2013
35. عبد النور آدم محمد، الدور الوسيط لرضا العاملين في العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء تنظيمي، دراسة على عينة من شركات المياه الغازية السودانية، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016
36. محمد عبد المعطى الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016
37. محمد فوزي علي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة لنيل درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009
38. مطر بن عبد المحسن الجمبلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من جهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2008
- ثالثاً : المجالات والملتقيات**
39. أعطيات بنعمر، رحاب المرشدي، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، مجلد44، العدد4، 2021
40. أيمن عبد العال، نها مجدي كامل الشعراوي، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد"، مجلد 28، 2018
41. بورنان إبراهيم، بورنان فاطمة الزهراء، جو عامر عائشة، التسويق الداخلي أتوجه لتنمية الابداع في المؤسسة، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، مجلد العدد (2)، كلية الاقتصاد، جامعة الأغواط
42. حكيم بن جرودة، خليدة دهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد2، جوان 2015
43. سملاي يحضية، وسلالي أحمد، "الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية" الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، 03، 04 ماي 2005
44. سوزة محمد قادر، ديلمان أحمد عزيز، به ناز رؤوف محمود، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية المجلد 08، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية واقتصادية، جامعة سلمانية، العراق، 2018

45. عبد الحميد الخليل، دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية في تطبيق سياسات التسويق الداخلي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (38)، العدد (2) 2016
46. عبد الكريم حساني، تأثير المزيج التسويقي على ولاء الزبائن في قطاع الاتصالات، من جهة نظر الزبائن شركة جيزي بأم البواقي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية، المجلد 06، العدد 4، ديسمبر 2019
47. محمد عبد الله عبد المقصود، حسان، تأثير التزام الإدارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 04، العدد 01، كلية التكنولوجيا والتقنية.
48. منصف شرقي، إلياس بوضياف، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية، دراسة البنك الوطني الجزائري، قسنطينة، مجلة إضافات إق المجلد 6، العدد 1، 2022

رابعا: مراجع باللغة الاجنبية

49. Allain Noel et autres, perspective en management stratégique, trome4, E.conomica, paris, 1995-1996
50. Bansal H.S Mendelson. M B, sharma. B. the Import of informant marketing activities on external merketing out comes, journal of quality managent, vol, 6, (2011
51. M.Porter, lavantage concurrentiel des nations, inter edition paris, 1993
52. Rafik.m.ahmed d k. advanlesine.the internal marketing. Concept: definition synthase and extension jiournal.at servers.markitung emerald groups publishing. Ltd, u kingdom2000.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمات



استمارة استبيان لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات بعنوان:

# دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين تنافسية المؤسسة

دراسة ميدانية: اتصالات الجزائر-قالمة-

اشراف الأستاذ:

د. بلبوخاري سامي

من اعداد:

صديقي دنيا

قرفي بشرى

السنة الجامعية 2023-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجنس: ذكر  انثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  أكبر من 40 سنة.

المستوى الدراسي: ثانوي فما فوق.  جامعي  دراسات عليا.

الخبرة المهنية:

أقل من ثلاث سنوات.  من 3 إلى 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات.  أكثر من 10 سنوات.

نوع الوظيفة.

مدير  رئيس مصلحة.  موظف

المحور الثاني: التسويق الداخلي.

| البعد الأول التدريب.          |       |       |           |   |
|-------------------------------|-------|-------|-----------|---|
| موافق بشدة                    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة  |
|                               |       |       |           | 1. تطوير المهارات والمعارف يحدث بعملية مستمرة في مؤسسة اتصالات الجزائر.             |
|                               |       |       |           | 2. تخصص اتصالات الجزائر الموارد الكافية من أجل التدريب.                             |
|                               |       |       |           | 3. تقوم اتصالات الجزائر بإدارة البرامج التدريبية للوصول إلى الأهداف المرجوة.        |
|                               |       |       |           | 4. تحرص مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير مهارتي. لإنجاز المشاريع المستقبلية          |
|                               |       |       |           | 5. تسهل مؤسسة اتصالات الجزائر على إشراكي في الندوات والمؤتمرات والتدريب خارج الوطن. |
| موافق بشدة                    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة  |
| البعد الثاني: الحوافز والاجور |       |       |           |   |
|                               |       |       |           | 6. يرتبط دخلي والزيادات السنوية بشكل كبير بمؤهلاتي وأدائي.                          |
|                               |       |       |           | 7. احصل على حوافز عند تقديم أفكار حديثة.  |



## الملاحق

|            |       |       |           |                |   |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|---|
|            |       |       |           |                | 8. تقدم اتصالات الجزائر حوافر مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بفاعلية.                        |
|            |       |       |           |                | 9. تقوم اتصالات الجزائر بتقديري من خلال تقديم الحوافر *شهادات تقدير*                              |
|            |       |       |           |                | 10. تعتبر اتصالات الجزائر تلبية مطالبتي ضرورة لا تقل عن العملاء.                                  |
|            |       |       |           |                | 11. تقوم اتصالات الجزائر بتقديم مرتبات مناسبة.  |
|            |       |       |           |                | 12. يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافر في مؤسسة اتصالات الجزائر. |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>البعد الثالث: التمكين</b>  |
|            |       |       |           |                | 13. للموظف الحرية في التعامل مع المشكلات التي تواجهه.   |
|            |       |       |           |                | 14. لدى الموظف صلاحيات لاتخاذ قرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالب الخدمة.                      |
|            |       |       |           |                | 15. تتيح الإدارة للموظف إبداء رأيهم في حل المشكلات.   |
|            |       |       |           |                | 16. يتوفر للموظف فرصة اتخاذ أي إجراء يضمن جودة عالية في عمله.                                     |
|            |       |       |           |                | 17. هناك تعاون بين اتصالات الجزائر والعاملين في وضع الخطط والأهداف.                               |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>البعد الرابع: ثقافة الخدمة</b>   |
|            |       |       |           |                | 18. تدرك اتصالات الجزائر الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة.                               |
|            |       |       |           |                | 19. تولي مؤسسة اتصالات الجزائر اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العمال والزبائن.             |
|            |       |       |           |                | 20. تسود روح العمل الجماعي في المؤسسة.  |
|            |       |       |           |                | 21. نرحب بتعليقات الآخرين حتى ولو اختلفو معنا   |
|            |       |       |           |                | 22. امارس ابداعتي في العمل  |
|            |       |       |           |                | 23. اذا لم تنجح عملية او اجراء فيمكننا تصحيحه بسهولة  |
| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | <b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي.</b>   |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | 24. تستخدم المؤسسة الاجتماعات كوسيلة للتواصل بين الافراد في مختلف المستويات.                |
|  |  |  |  |  | 25. يتاح لي حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات.                              |
|  |  |  |  |  | 26. احصل على المعلومات التي احتاجها بسهولة في المؤسسة.                                      |
|  |  |  |  |  | 27. تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بإعلامنا حول تطورات التي تحصل في طبيعة العمل.                |
|  |  |  |  |  | 28. تنظر مؤسسة الموظفين على أنهم وسيلة لنقل المعلومات.                                      |
|  |  |  |  |  | 29. يمكن الاتصال بسهولة برئيس المؤسسة مباشرة عند الحاجة اليه .                              |
|  |  |  |  |  | 30. تتبع إدارة اتصالات الجزائر سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين                         |
|  |  |  |  |  | <b>المحور الثالث: تنافسية المؤسسة.</b>  |
|  |  |  |  |  | <b>الميزة التنافسية.</b>  |
|  |  |  |  |  | 31. تسعة مؤسسة اتصالات الجزائر إلى إيصال خدماتها إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن.              |
|  |  |  |  |  | 32. تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر كفاءات بشرية مؤهلة  |
|  |  |  |  |  | 33. يصعب تقليد خدمات. المؤسسة من طرف المؤسسات الأخرى.                                       |
|  |  |  |  |  | 34. المؤسسة توفر أنظمة تدريب تتناسب مع متطلبات المنافسة.                                    |
|  |  |  |  |  | 35. امتلاك المؤسسة سمعة جيدة لدى الزبائن.   |
|  |  |  |  |  | 36. البرامج التسويقية لمؤسسة ساهمت في إكسابها ميزة تنافسية.                                 |
|  |  |  |  |  | 37. تتميز المؤسسة. بالاستجابة سريعة لطلبات الزبائن.   |
|  |  |  |  |  | 38. مميزات الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر تجعل الزبائن مصرين على التعامل معها. |
|  |  |  |  |  | 39. تسعة مؤسسة لتحقيق نوع من التميز في الخدمات.   |