

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص علوم التسيير

الموضوع:

انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في
مؤسسات الاتصالات الجزائرية
" دراسة ميدانية "

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. ميلود زيد الخير

من إعداد الطالبة:

آمال مطابس

نوقشت وأوجزت بتاريخ: 2017/10/05

أعضاء لجنة المناقشة

- د. عبد القادر الشارف.....(أستاذ محاضر أ) جامعة الأغواط رئيسا
- أ.د. ميلود زيد الخير.....(أستاذ) جامعة الأغواط مقرر
- أ.د. محمد فرحي.....(أستاذ) جامعة الأغواط مناقشا
- د. فاتح مجاهدي.....(أستاذ محاضر أ) جامعة الشلف مناقشا
- د.حسين شنيني.....(أستاذ محاضر أ) جامعة غرداية مناقشا
- د. منير نوري.....(أستاذ محاضر أ) جامعة الشلف مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص علوم التسيير

الموضوع:

انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في
مؤسسات الاتصالات الجزائرية
" دراسة ميدانية "

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. ميلود زيد الخير

من إعداد الطالبة:

آمال مطابس

نوقشت وأوجزت بتاريخ: 2017/10/05

أعضاء لجنة المناقشة

- د. عبد القادر الشارف.....(أستاذ محاضر أ) جامعة الأغواط رئيسا
- أ.د. ميلود زيد الخير.....(أستاذ) جامعة الأغواط مقرا
- أ.د. محمد فرحي(أستاذ) جامعة الأغواط مناقشا
- د. فاتح مجاهدي(أستاذ محاضر أ) جامعة الشلف مناقشا
- د.حسين شنيني.....(أستاذ محاضر أ) جامعة غرداية مناقشا
- د. منير نوري.....(أستاذ محاضر أ) جامعة الشلف مناقشا

السنة الجامعية 2016/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى:

أمي وأبي الحبيبين، أهدي لكما ثمرة عملي وحفظكما الله من كل سوء

إلى من رافقني دربي ودعما خطواتي. زوجي الغالي

إلى ولديا وقرتنا عيني حبا واعتزازا

إلى كل عائلتي إخوتي وأخواتي ومن يعرفني من بعيد أو من قريب

إلى أرض الوطن الجزائر الحبيبة

حبا ووفاء.

متضرعة إلى الله أن يكون عملا متقبلا وخالصا لوجه الله عز وجل

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين وأشكره وأثني عليه وأستغفره، الذي بيده تتم الأعمال، وبارادته تتحول الأقوال إلى أفعال، والصلاة والسلام على النبي الذي أخرج الناس من ظلمات الجهل والضلال إلى نور العلم والحق، نبينا العربي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين ومن تبعه إلى يوم الدين.

ومن العرفان بالجميل نسبة الفضل لأهله، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة عمارثليجي وبالخصوص كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير "قسم علوم التسيير"، وكل من فيها دون استثناء على جهودهم القيمة، فبارك الله فيكم جميعا جزاكم خيرا.

ولو أنني أوتيت كل بلاغة، وأفنيت بحر النطق في النظم والنثر، لما كنت بعد القول إلا مقصرة، ومُعترفة بالعجز عن واجب الشكر لفضيلة الأستاذ الدكتور "ميلود زيد الخير"، فأقدم له باقات من الشكر والعرفان ووافر الامتنان، الذي تحمل عبء الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه من توجيهات قيمة ونصائح سديدة أثرت البحث فكان نعم الأستاذ الموجه والأخ الكريم فأرجو من الله العلي العظيم أن يرفع درجاته في الدنيا والآخرة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم وقبولهم مناقشة هذا البحث بهدف إثرائه وإستكمال نقائصه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني في اخراج هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور "بوفاتح عبد العليم" والأستاذ "أسامة قربة"، وإلى كل الذين مدولي العون والمساعدة، وإلى الذين لم أتمكن من ذكرهم في هذه السطور جزاهم الله عني كل الخير والبركات.

ومن الله السداد والتوفيق، والحمد لله رب العالمين.

الباحثة: آمال مطابس

الفهرس

الصفحة	المحتويات
I	الإهداء
II	الشكر والتقدير
IV-VI	الفهرس
IV-VII	فهرس الجداول
XI -X	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
XIII	الملخص باللغة العربية
XIV	الملخص باللغة الأجنبية
ب- ك	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
2	تمهيد
29-3	المبحث الأول: أساسيات التسويق الشمولي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الشمولي (التسويق الموسع)
14	المطلب الثاني: خصائص وفوائد التسويق الشمولي
17	المطلب الثالث: عناصر التسويق الشمولي
41-30	المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي
30	المطلب الأول: تعريف وخصائص التسويق الداخلي
36	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
79-42	المبحث الثالث: عمليات وتقنيات ومكونات مزيج التسويق الداخلي
42	المطلب الأول: عمليات التسويق الداخلي
48	المطلب الثاني: تقنيات التسويق الداخلي
53	المطلب الثالث: مكونات مزيج التسويق الداخلي
78-57	المبحث الرابع: أبعاد التسويق الداخلي
57	المطلب الأول: التوظيف والتمكين
65	المطلب الثاني: البرامج التدريبية والتحفيز
72	المطلب الثالث: الاتصال الداخلي والدعم الإداري
76	المطلب الرابع: التنسيق والتكامل الداخلي
78	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية
81	تمهيد

106-81	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية
82	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية والعوامل المحددة لإستمرايتها
87	المطلب الثاني: تحليل العوامل الإستراتيجية للميزة التنافسية وخصائصها
98	المطلب الثالث: مرتكزات الميزة التنافسية
114-107	المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأهم معايير الحكم على جودتها
107	المطلب الأول: الأبعاد الأساسية لبناء المزايا التنافسية
113	المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
120-115	المبحث الثالث: توجهات التسويق الداخلي نحو تجسيد الميزة التنافسية
115	المطلب الأول: دور التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية
119	المطلب الثاني: التسويق الداخلي والتوجه نحو العميل
131-121	المبحث الرابع: مساهمات ممارسات التسويق الداخلي في خلق الميزة التنافسية
121	المطلب الأول: أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها
126	المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية
131	المطلب الثالث: التغيير الذي يجسده التسويق الداخلي يعزز الميزة التنافسية
135	خلاصة الفصل:
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
137	تمهيد
155-138	المبحث الأول: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية "موبيليس، أووريدو، جيزي"
138	المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس
142	المطلب الثاني: تقديم مؤسسة أووريدو
145	المطلب الثالث: تقديم مؤسسة جيزي
150	المطلب الرابع: المؤسسة التي تحقق ميزة تنافسية بين المؤسسات الثلاث
160-156	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
157	المطلب الأول: طرائق جمع البيانات
157	المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات
178-161	المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الديموغرافية والوظيفية
161	المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة
163	المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة
165	المطلب الثالث: تحليل آراء المستجيبين لمؤسسة موبيليس
191-179	المبحث الرابع: مناقشة نتائج الاختبار
179	المطلب الأول: الاختبارات القبلية
182	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
195	خلاصة الفصل:

	الخاتمة : النتائج و الاستنتاجات، والتوصيات
204-198	النتائج والاستنتاجات
205-204	التوصيات
218-207	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	مفهوم التسويق الإجماعي	27
1-3	ملخص حجم العينة	158
2-3	مقياس التحليل	159
3-3	معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)	162
4-3	وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لموظفي مؤسسة موبيليس	163
5-3	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس	165
6-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوظيف	166
7-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمكين	167
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد البرامج التدريبية	168
9-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحفيز	169
10-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال الداخلي	170

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
11-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الدعم التنظيمي	171
12-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التنسيق والتكامل الداخلي	173
13-3	المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المحققة في مؤسسة موبيليس	174
14-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد التجديد:	175
15-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الجودة	176
16-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الكفاءة	177
17-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعد الاستجابة لحاجات العملاء	178
18-3	التوزيع الطبيعي	179
19-3	مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)	180
20-3	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	181
21-3	المتغيرات الداخلة/ الخارجة (Variable Enterd/ Remove)	182

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
22-3	جدول ملخص النموذج (Model Summary)	183
23-3	تحليل التباين	183
24-3	جدول المعاملات (Coefficient)	185
25-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من أداة الدراسة والمتعلقة بمستوى ممارسات التسويق الداخلي على الموظفين وحسب المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة)	190
26-3	نتائج اختبار (Independent Samples T-Test)	191
27-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات التسويق الداخلي وحسب متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)	192
28-3	نتائج اختبار (Independent Samples T-Test)	193
29-3	نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات التسويق الداخلي وحسب متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)	194

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	خ
2	مفاهيم التسويق الأساسية	8
3	أنشطة التسويق الشمولي	14
4	أبعاد مفهوم التسويق الاجتماعي	27
5	مثلث الخدمة	44
6	مثلث الخدمة الداخلية	44
7	مصادر واتجاهات التسويق الداخلي	51
8	مراحل التوظيف	62
9	اتجاهات التمكين	64
10	البيئة الخارجية للمنظمة وتأثير عواملها غير المباشرة	89
11	نموذج القوى التنافسية الخمسة	92
12	سلسلة القيمة لميشال بورتر	94
13	الخطوات المعتمدة للحصول على الميزة التنافسية (جذور الميزة التنافسية)	98
14	أصول القدرات الجوهرية لمنظمة خدمية	100
15	مصادر التنافسية حسب Haoma	105
16	الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية	108

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
17	دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي	116
18	إدارة الموارد البشرية ومدخل التوجه بالعملاء	120
19	مقومات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي والعلاقة بين المنتج الابتكاري والإبداعي وعملية التفكير الإبداعي	125
20	أهم نماذج القدرات التنافسية	128
21	مراحل الدراسة	156

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	الإستبانة الموزعة
3	الإستبانة الداعمة
3	مخرجات الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لكل معطيات الدراسة

ملخص الدراسة

" انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية

"دراسة ميدانية " "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة بـ"التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الإتصال الداخلي، الدعم الإداري، التكامل والتنسيق الداخلي" في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية.

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، التحليلي، والميداني، حيث تم تطوير إستبانه من أجل جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة من موظفي المؤسسة، وتم الإعتماد على الحزمة الإحصائية الإجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانه.

وتوصلت الدراسة إلى أن لممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في كل من " التمكين، والبرامج التدريبية، والإتصال الداخلي، التكامل والتنسيق الداخلي" أثر دال إحصائيا في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، بينما أظهرت نتائج الإنحدار المتعدد عدم وجود تأثير لكل من "التوظيف، والتحفيز، والدعم التنظيمي" في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية ، كما توصلت إلى أنه لا توجد أي فروق ذات دلالة إحصائية لكلا المتغير ين المستقل والتابع.

الكلمات المفتاحية: ممارسات التسويق الداخلي: التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الإتصال الداخلي، الدعم الإداري، التكامل والتنسيق الداخلي ، الميزة التنافسية، مؤسسات الاتصالات الجزائرية للهواتف النقالة.

Abstract

Effect of Internal Marketing Practices in achieving the competitive advantage by in the Algerian telecommunications institutions

This study aimed at investigating the effect of the internal marketing practices, namely the “employment, empowerment, training programs, motivation, internal communication, organizational support, integration and internal coordination” in achieving the competitive advantage by in the Algerian telecommunications institutions.

This study is based on the descriptive, analytical, and fieldwork approach. A questionnaire was conducted for the purpose of collecting primary data from the study sample; employees of the Algerian telecommunications institutions. The statistical package for social sciences (SPSS) was used as means for analyzing the questionnaire data.

The study showed that the internal marketing practices “empowerment ,training programs, internal communication, integration and internal coordination” have a statistically significant influence in achieving the competitive advantage by in the Algerian telecommunications institutions. On the other hand, there is no significant influence of the “employment, motivation, organizational support” by in the Algerian telecommunications institutions. Also, the results showed that there are no significance statistical differences to the variables: the independent and the dependent.

Key words: Internal Marketing practices: employment, empowerment, training programs, motivation, internal communication, organizational support, integration and internal coordination;, competitive advantage, Algerian telecommunications institutions.

المقدمة

مقدمة

أولاً: توطئة

في بيئة الأعمال الحالية والتي تشهد حركة من التحولات والتغيرات وكذا مجموعة من الضغوط والمطالب أمام مؤسسات اليوم، مما شكل لها صعوبة التحكم فيها وهذا ما عكس حالة عدم التأكد وعدم الاستقرار والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن.

ونتيجة للضغوطات التي فرضتها هذه الأحداث كان على المؤسسات ضرورة معرفة حسن التكيف والاستجابة الفعالة مع التقلبات لتضمن البقاء وتعزيز القدرة على المنافسة بتنويع استراتيجياتها ومداخلها وأساليبها.

وما جعل السبيل الأجدر لهذه المؤسسات هو القيام بالتغييرات المناسبة في عناصرها حتى تحقق التوازن مابين إمكانياتها الداخلية والتحديات البيئية. ومن هذا المنطلق تتجسد فكرة البحث عن مصدر الميزة التنافسية وكيفية الحفاظ عليها.

حيث ركزت الكثير من الاتجاهات على ربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية فقط، إلا أنه يتعدى ذلك ليصل بتأكيد أهمية دور الموارد الداخلية وحتمية استغلالها واستثمارها في عملية الحصول على ميزة تنافسية من خلال المقاربة المبنية على الموارد، وهذا تحت إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وضمن هذا الأخير تتجلى الأهمية الكبرى للكفاءات باعتبارها بعداً جديداً فرضته مختلف المتغيرات الراهنة.

إذ أن المورد البشري يعتبر القاعدة الرئيسة والأداة الفعالة لتمكين أي مؤسسة إنسانية سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدمي من تحقيق أهدافها، حيث أن المورد البشري يشكل رأساً مالياً حقيقياً ، هو بدوره يتفاعل مع الموارد الاستثمارية الأخرى لتحقيق سبل نجاح المؤسسة وتحقيق متطلبات تطورها.

لذلك يعتبر الاهتمام الجيد بالمورد البشري مدخلاً ذو حضوره أساسية يتمتع بها عند المؤسسات، حيث تعمل هذه المؤسسات على إعداد الأطر البشرية لديها، وجذب امهر الكفاءات باعتبارها العصب الرئيس لها والجزء الملموس من خدماتها، وهذا ما يمكن ان تعمل به إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارة التسويقية، باعتبار العامل الموظف زبونا داخليا وهذا ما يندرج تحت مفهوم التسويق الداخلي، والذي يعمل على تنمية مهارات وقدرات الموظفين بالمؤسسة وفق إستراتيجية هادفة تقوم على استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة عليها وحثها على أداء وظائفها على أحسن وجه ممكن، ومن ثم سد حاجاتها وتلبية رغباتها المادية والمعنوية، بالإضافة إلى أن التطبيق الأساسي له

في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات، وبناء علاقات متميزة مع زبائننا، والاهتمام بتنمية وتأهيل هذه الموارد البشرية التي تعتبر بمثابة تعويض النقص في بعض الموارد الأخرى لهذه المؤسسات، والتي تساعدنا على تحقيق معايير الجودة المستهدفة، حيث أصبح الاهتمام بالموارد البشري يحتل مكانة من ضمن أولويات العديد من المؤسسات في مختلف المؤسسات عبر أنحاء العالم.

وبالتالي فإن تلك التطورات تعكس احتكاك بيئة المؤسسة الداخلية بالبيئة الخارجية الدائم، مما استوجب عليها التمتع بدرجة من المرونة العالية لمواجهة التحديات المحيطة بها، والعمل على تجديد موقعها التنافسي، والاحتفاظ بميزتها التنافسية لتتفوق، وتستمر في التجديد والسعي للابتكار الابداعي والتوجه نحو العملاء.

حيث ان امتلاك المؤسسات لمصادر بشرية تتمتع بقدرات ذات فعالية متميزة تساهم في تنسيق وتعزيز العلاقات الداخلية والخارجية لخلق قيمة مضافة فريدة يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ومن هذا المنطلق فإن هذه الدراسة ستبحث في انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، وأثار ذلك على طبيعة ونوعية الخدمات المقدمة من قبل العاملين في هذا القطاع، ومدى ظهور ذلك على مستوى قدراتها على تقديم الخدمات المتميزة وتطويرها لإستقطاب المزيد من الزبائن، وكسب رضاهم مع الحفاظ على العملاء الحاليين في ظل بيئة تغزوها الثورة التنافسية الهائلة.

ثانيا: مشكلة الدراسة

يعتمد تسويق الخدمات على مجموعة من الركائز الأساسية، والتي تعد منطلقا جوهريا لتحقيق فاعلية عمليات وممارسات تسويقية إدارية تنصب حول الاعتناء بالعامل كزبون داخلي وذلك بما يتناسب مع التقدم والتطور العلمي الموجود في آليات وأساليب تتبناها إدارات المؤسسات الخدمية، إلا أن هذا يقل وجوده في المؤسسات الخدمية الجزائرية، وذلك إنطلاقا من بعض نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، فهي تعاني من عدة مشاكل تعترض طريقها نحو الرقي والتقدم، مما يجبرها على إيجاد سبل فعالة للتكيف مع متطلبات التحولات الداخلية لضرورة اهتمامها بالموارد البشري لتمييز بذلك على مستوى البيئة الخارجية وتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فإن هناك حاجة إلى إجراء هذه الدراسة لتعميق مفهوم التسويق الداخلي وإظهار انعكاسات ممارساته في تحقيق الميزة التنافسية من خلال كل بعد من المتغيرين المستقل والتابع وذلك بتسليط الضوء على مؤسسات الاتصالات الجزائرية (الهواتف النقالة) والتي تعتبر جزء من المؤسسات الخدمية الجزائرية وهي

تعاني من نفس الأعراض المذكورة سابقا، ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في الإشكالية الآتية:

هل يمكن اعتبار ممارسات التسويق الداخلي مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية (للهواتف النقالة) ؟
ملاحظة: تم استثناء المؤسسات الخاصة بالهاتف الثابت والتركيز على المؤسسات للهواتف النقالة فقط.

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ماهو مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي؟
2. ماهو مفهوم الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية؟
3. فيم تكمن طبيعة العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية؟
4. هل يوجد أثر لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية؟ وهل هو مجسد في مؤسسات الاتصالات الجزائرية؟

ثالثا: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها بتسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، وهي دراسة انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، وبهذا تركز على تناول محور أساسي لكل منظمة ألا وهو المورد البشري، وبالتالي تضاعفت أهميته فأصبحت له إدارة خاصة تديره وتهتم به، حيث أصبح من الميزات التنافسية الهامة والتي يصعب تقليدها لأنه أهم أصول المؤسسة بل وثروتها الوحيدة.

كما تتجلى أهمية هذه الدراسة من ندرة المواضيع التي تناولت أبعاد التسويق الداخلي وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي (في حدود علم الباحثة) طبعا بجمع المتغيرين معا.

مما يرفع أهمية الدراسة كونها تتناول نقطة مشتركة في مجالي إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية حول العامل البشري والرقمي به باستخدام أساليب حديثة لرفع مهاراته، والعمل على تطويره لبذل جهد اكبر متميز لينعكس على المؤسسة ايجابا داخليا، والتميز خارجيا وتضمن بهذا البقاء والاستمرار، هذا وتساعد هذه الدراسة المهتمين بهذا المجال والتعرف على خفاياه وإكسابهم معرفة

تعاملهم معه بطريقة فعالة وفق تبني أساليب وإجراءات تسويقية في ظاهرها، وإدارية وسلوكية في باطنها والتي تستهدف العميل الخارجي.

تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي سوف تتناوله، الا وهو قطاع خدمي جزائري "قطاع الاتصالات للهواتف النقالة"، والذي يعاني العديد من المشاكل، فهو يعتبر من المواضيع الحساسة والمهمة، ولما له من أهمية على صعيد التنمية الاقتصادية، وإبراز أهم جوانبه.

رابعاً: أهداف الدراسة

يعد موضوع البحث من الموضوعات التي تعد أساساً لمحتوى الإستراتيجية التي تقوم عليها أي مؤسسة والتي تساهم في بقاء تعزيز القدرات التنافسية لمختلف المؤسسات الخدمية على وجه الخصوص، وبهذا تمثل هذه الدراسة مساهمة فكرية تحاول تقديم نموذج عملي للمؤسسات الخدمية في عكس ممارسات التسويق الداخلي وإظهار أهم انعكاساته على تحقيق الميزة التنافسية، وذلك إنطلاقاً من النظرة الحديثة لوجهة النظر التسويقية بالإهتمام بالعامل كزبون داخلي وتزويده بجميع السياسات والبرامج، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، ومن خلال هذا الهدف الرئيسي تتفرع جملة من الأهداف الفرعية ، يتم طرحها كالآتي:

- تسعى الدراسة لعرض الإطار النظري والتطبيقي لممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.
- التعرف على واقع المؤسسات الخدمية في تجسيدها لأبعاد التسويق الداخلي (التمكين، والتوظيف، والبرامج التدريبية، والتحفيز، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتنسيق والتكامل الداخلي).
- التعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي (التمكين، والتوظيف، والبرامج التدريبية، والتحفيز، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتنسيق والتكامل الداخلي) في تحقيق الميزة التنافسية.
- تسعى الدراسة إلى إضافة معرفية قد تدعم إدارة مؤسسات الاتصالات الجزائرية في الترقية من اساليبها الادارية، بالإضافة الى تعزيز اهتمامات الباحثين المهتمين حول اتجاهات ومضمون موضوع الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة

إنطلاقا من مشكلة وأهداف الدراسة وبناء على ما عرضته الدراسات السابقة من فرضيات فقد تمت صياغة مجموعة الفرضيات الآتية لاختبارها وهي:

الفرضية الرئيسة الأولى: تولى إدارة المؤسسات الخدمية تطبيق ممارسات التسويق الداخلي أهمية كبيرة.

الفرضية الرئيسة الثانية: تهتم المؤسسات الخدمية بتحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الاتصال الداخلي، الدعم التنظيمي، التكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

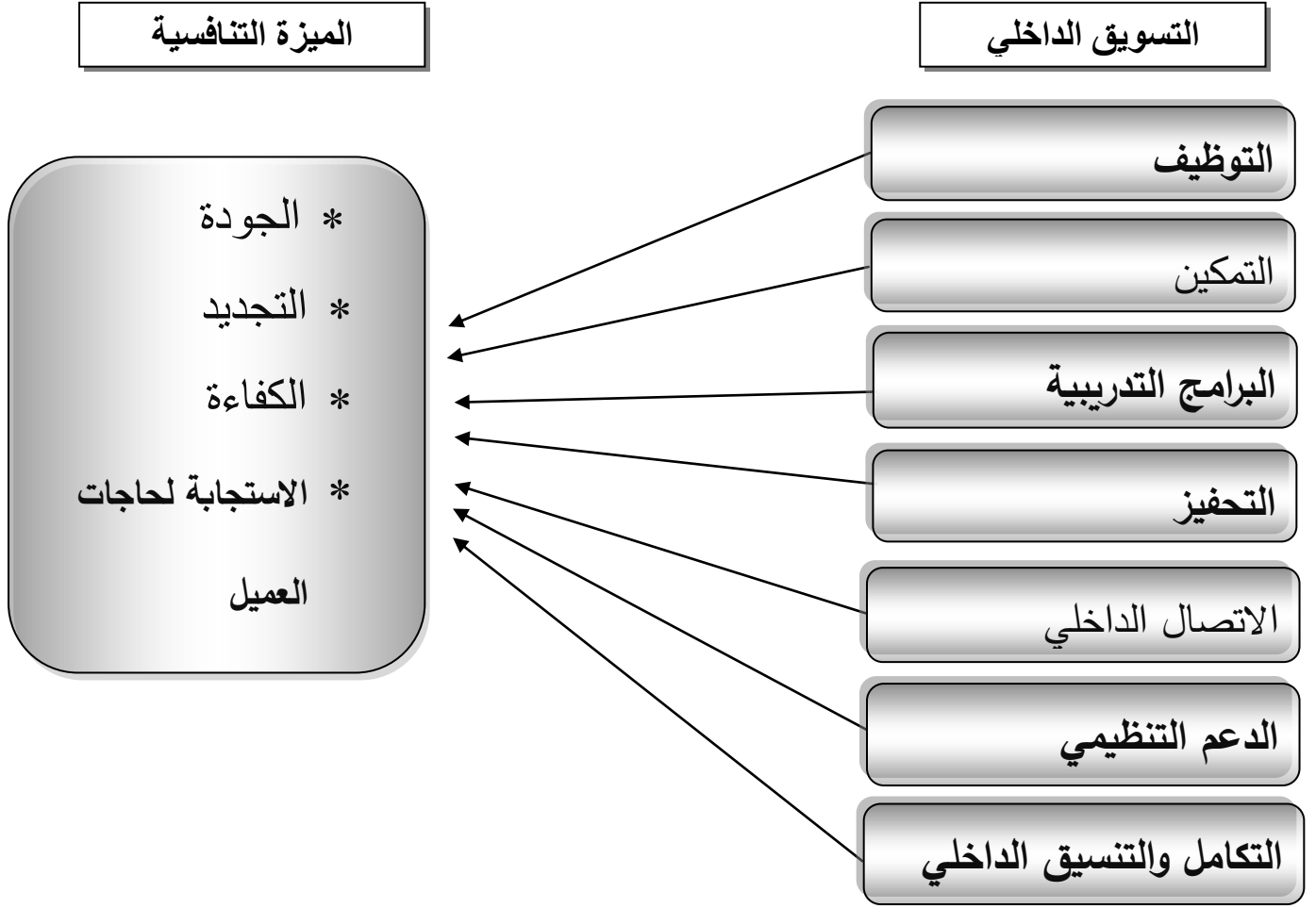
الفرضية الرئيسة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الداخلي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

الفرضية الرئيسة الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه الميزة التنافسية تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

سادسا: نموذج الدراسة

نموذج الدراسة رقم (1) الذي يوضح انعكاسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية

نموذج الدراسة رقم (1)



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

سابعاً: أسلوب جمع البيانات:

تم اتباع مجموعة من الأساليب وذلك من خلال:

1- أداة الدراسة

لغايات الدراسة الميدانية، تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاث أجزاء، يتناول الجزء الأول معلومات عامة عن عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فتكون من مجموعة فقرات والخاصة بالأبعاد

السبعة للتسويق الداخلي متمثلة في: التوظيف والتحفيز (Susan K. Foreman and Arthur H. Money)¹، البرامج التدريبية والدعم التنظيمي (Wachirapun Chotechuong, Kiaticchai)²، التمكين والاتصال الداخلي والتكامل والتسويق الداخلي (Norizan M. Saad et al)³، وجزء ثالث تكون من مجموعة فقرات والخاصة بأبعاد الميزة التنافسية متمثلة في: التجديد، الجودة، والكفاءة، والاستجابة لحاجات الزبائن (فالح عبد القادر الحوري وعبد الستار العلي)⁴.

2- أسلوب الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك استنادا للدراسات السابقة، حيث يعتبر المنهج المساعد في إعطاء صورة دقيقة، ويضيف بذلك رصيذا إضافيا من الحقائق والمعارف الأمر الذي يساعد في عملية فهم هذه الدراسة، والمتمثلة في معرفة طبيعة انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، حيث سيتم الاعتماد في تغطية الجانب النظري على المسح المكتبي والإطلاع على المجالات العلمية المتخصصة، بينما سوف تم تغطية الجانب الميداني من خلال تطوير إستبانه تخدم أهداف البحث، وبهدف اختبار الفرضيات تم الاعتماد على عملية التحليل الإحصائي مستعينا ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثامنا: التعريفات الإجرائية

لقد تم الإعتداد في صياغة التعريفات الاجرائية الخاصة بالمتغير المستقل "التسويق الداخلي" والتابع "الميزة التنافسية" من خلال الاطلاع على المراجع الأجنبية والعربية في هذا المجال، وسيتم تعريف كل متغير على حدة كالآتي:

التسويق الداخلي:

¹ Susan K. Foreman and Arthur H. Money, " Internal Marketing concepts, Measurement and and Application", Journal Marketing management, 1995, N11, pp 755-768

² Wachirapun Chotechuong, Kiaticchai Vesdapunt, "A Managerial Internal Marketing Strategy Model for Life Insurance Industry in Thailand", International Journal of Behavioural Science, 2015, Vol.10, N2, pp 53-68.

³ Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmad, Mohammed Rafiq, "Internal Marketing-like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations", Asian Academy of Management Journal, 2002, Vol.7, N2, 27_53.

⁴ فالح عبد القادر الحوري، عبد الستار العلي، "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية"، مجلة البصائر، العدد 2، 2006، ص ص 85-121.

هو أسلوب تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة "العملاء الداخليين" بـ"بغية إنجاز مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين وبالتالي هو عملية الإعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة.

- **التمكين:** عملية منح الموظفين حرية أكبر في المشاركة وإبداء الرأي وإتخاذ القرارات في شؤون خاصة بمسؤولية تسليم خدمة ترضي العميل ، وهذا يساعد في تحسين القدرة الذاتية .
- **التوظيف:** هو عملية إختيار الفرد المناسب بالطريقة التي تتناسب مع قدراته وصفاته وفق متطلبات الوظيفة بهدف إتصال خدمات ذات جودة تضمن من خلالها تحقيق الرضا لزبائنهم.
- **البرامج التدريبية:** هي عملية تعديل أو تغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستعملون أساليب متعددة في أداء عملهم وذلك بتزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم مهارة مما تفتح لهم فرص الترقية في المستقبل وزيادة الحوافز.
- **التحفيز:** هو إستخدام المؤسسة مجموعة من العوامل والمزايا والتي تكون بمثابة دوافع التي تدفع العاملين لإتخاذ سلوك معين أو تغييره أو حتى الحد منه.
- **الإتصال الداخلي:** هو عنصر فعال والذي بواسطته يتم جمع المعلومات وبثها لكل الجهات التي هي بحاجة لها ، وهو يشمل كل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المؤسسة.
- **الدعم التنظيمي:** توفير الإدارة لجميع التسهيلات والإمكانات للموظفين ، ومع تهيئة جميع الظروف ليحسوا بالإطمئنان والراحة أثناء القيام بعملهم.
- **تكامل والتنسيق الداخلي:** هي عملية التعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة ، ففعالية تسليم الخدمة للعميل النهائي يجب ان تبدأ من انطلاق عمليات التجهيز للخدمة لأنها لا تقتصر على العامل الموجود بالخط الأمامي ، وهذا ما نسميه فريق العمل.

الميزة التنافسية:

- هي المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدر اكبر من منافسيها، وذلك باستغلالها الاستغلال الامثل لمصادرها وإمكانياتها الداخلية، ومواجهتها للتحديات الخارجية، واستغلال الفرص المناسبة بهدف الحصول على مركز تنافسي أفضل مقارنة بمنافسيها في مجالها الخدمي.
- **الجودة:** تعبر عن تقديم منتجات (خدمات) تتطابق أو تفوق حاجات ورغبات الزبائن لإرضائهم.
 - **التجديد:** يقوم عامل التجديد على بعدي الإبداع والابتكار والذي يحتوى على أية فكر أو سلوك أو عمل بطريقة مميزة، أو إعادة أفكار أو عمليات بطريقة أحسن يضمن بقاء عمل المؤسسة ويزيد من أدائها لتحقيق ازدهارها.
 - **الكفاءة:** هي مجموعة من المعارف والمهارات ومجمل السلوكيات التي يمارسها الفرد من أجل تحقيق الأهداف الذي يسعى لانجازها، في إطار زمني محدد.
 - **الاستجابة لحاجات الزبائن (المرونة):** يعبر عن تقديم الخدمة بأفضل وأسرع وقت ممكن للزبون، والسعي نحو تقليل وقت الانتظار له لنيل ولائه الدائم. والاستجابة السريعة لحاجات الزبائن بكفاءة، وتقديم خدمات جديدة له بشكل مستمر.

تاسعا: حدود الدراسة

لضبط إطار الدراسة (معالجة الإشكالية انطلاقا من الإجابة على فرضيات الدراسة والتي تتضمن أبعاد المتغيرين المستقل والتابع) تم وضع الحدود التالية:

1- الحدود الموضوعية: تمحورت الدراسة الحالية بشكل رئيس بالتركيز على تبيان انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات، يعني جانب خدمي، حيث شمل المتغير المستقل والذي مثل التسويق الداخلي سبعة أبعاد هي "التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، التحفيز، الاتصال الداخلي، الدعم التنظيمي، التكامل والتنسيق الداخلي"، أما المتغير التابع والذي يمثل الميزة التنافسية يتكون من أربعة أبعاد هي "الجودة، التجديد، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العميل"، مع وجوب تبيان الأثر لكل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية والنظر إليها كحزمة واحدة، وهل تلك الممارسات هي مصدر لتحقيقها بعدما اثبتت ببعض المؤشرات المحددة سابقا.

- 2- الحدود المكانية: تشمل الدراسة أغلب الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس، وذلك انطلاقاً من تواجد المديريات الجهوية، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين العاملين بها بحجم عينة محددة بطريقة احصائية (للتفصيل أكثر انظر الفصل الثالث)
- 3- الحدود الزمنية: فيما يخص الإطار الزمني للدراسة ككل كان بداية من سنة 2012 إلى غاية بداية سنة 2017، أما الدراسة الميدانية على الوجه الخصوص فقد جمعت المعلومات حولها منذ بداية سنة 2016 أما فيما يخص توزيع الاستبيانات فكانت بداية من 2016/09/1 إلى غاية 2017/01/20 .

عاشراً: الدراسات السابقة

أ- الدراسات باللغة العربية:

1) دراسة (الجريري) بعنوان: أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية¹

وقد هدفت هذه الدراسة لقياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، وذلك لما اقتضته التنافسية للأسواق التي تعمل فيها المصارف والتي جعلت هذه الأخيرة تبحث في كيفية مواجهة التحديات التي تطرحها المنافسة وكذلك المتغيرات المتسارعة، كما سعت نحو التعرف على الأهمية التي توليها إدارات المصارف للتسويق الداخلي والعمل نحو تحسين أساليب التسويق الداخلي، حيث تبنت خمسة متغيرات للتسويق الداخلي وهي (أسلوب تعيين الأفراد، البرامج التدريبية والتطويرية، الحوافز والمكافآت، الصلاحيات، وبحث المعلومات التسويقية)، أما بالنسبة لجودة الخدمات فكانت متغيراتها (الاعتمادية، الاستجابة، الثقة المصدقية، التعاطف، الملموسية) والرضا الوظيفي كمتغير تابع يؤثر عليه كل من التسويق الداخلي وجودة الخدمات، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (85) استبانة على عينة من موظفي المصارف اليمنية وكان منها (78) استبيان صالح للتحليل، بالإضافة أنه تم توزيع (115) استبانة على زبائن هذه المصارف وكانت منها (95) صالحة للتحليل فقط.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بأن هناك علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات ($R=0,87$)، بالإضافة أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا

¹ صالح عمرو وكرامة الجريري، " أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبائن : دراسة ميدانية لعينة المصارف اليمنية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.

الزبائن، كما خلصت الدراسة إلى التركيز على أهمية تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصارف لنيل رضا الزبائن من خلال تقديم خدمات فائقة الجودة، بالإضافة إلى أنها أثبتت أن المصارف اليمنية تضع البرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية، ليس هذا فقط بل أثبتت أيضا وجود تأثير أساسي وجوهري لأبعاد الجودة على رضا الزبون، وبالتالي تكون نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبون تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للزبائن.

(2) دراسة (عائشة شتاتحة) بعنوان: "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"¹:

ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية بناء وامتلاك الميزة التنافسية من خلال المقاربة الحديثة على الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها المحدد الأساسي لها، ولا يكون ذلك من فراغ وإنما بالاستثمار في رأس المورد البشري عن طريق التدريب. حيث تم توزيع 80 استبيانا وقد مثل 24٪ من حجم المجتمع الكلي وقد كان الصالح منها كان 52 استمارة، مع العلم ان أفراد العينة شملت العاملون في الادارات و أعوان التحكم والتنفيذ، وتم التحليل والتفسير بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التدريب يعتبر ركنا أساسيا في عملية التنمية الإدارية فهو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة محورها المورد البشري، وهذا ما عزز النتيجة بأنه توجد علاقة ارتباط طردية قوية بينه وبين تحقيق الميزة التنافسية.

(3) دراسة (حاتوغ) بعنوان: "أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقى والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"²:

¹ عائشة شتاتحة، " أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر3، 2011.

² سوزي محمد علي حاتوغ، "أنموذج مقترح لدور الادارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحي في كليات المجتمع الاردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن، 2006.

إن الدراسة قد هدفت الى تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقى والسياحي في كليات المجتمع الأردنية، حيث قامت بتصميم مجموع من الأسئلة الخاصة بموضوع الدراسة بهدف الإجابة عنها والاستفادة منها، حيث استهدفت عينة كان عددها (83) إداريا وعضو هيئة التدريس يعملون في تسع كليات المجتمع الأردنية لتنفيذ برامج التعليم الفندقى والسياحي موزعة في مختلف مناطق المملكة، وقامت الباحثة بتطوير استبيانين لقياس درجة قيام الادارة في كليات المجتمع الأردنية بدورها في تحقيق الميزة التنافسية في هذا البرنامج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين.

وقد توصلت الى أن دور الإدارة في كليات المجتمع الأردنية يتمثل في تحقيق الميزة التنافسية في برنامج التعليم الفندقى والسياحي في (13) مجالا هي:

القيادة، المنهجية الادارية، ادارة الموارد البشرية، الإستراتيجية الشاملة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، ادارة شؤون الطلبة، ادارة التكنولوجيا، البنية التحتية، إدارة العمليات في مجالي تطبيق البرامج وتنفيذها، وضبط الجودة، كما توصلت الدراسة إلى مستوى متوسط بشكل عام فيما يخص قيام الادارة بدورها في تحقيق الميزة التنافسية.

4) دراسة (لمين حساب) بعنوان: "استراتيجية حواجز دخول السوق كمصدر للميزة التنافسية سوق الهاتف النقال بالجزائر 1998 إلى 2013"¹

سعت هذه الدراسة إلى التعرف بتوضيح العلاقة بين حواجز الدخول أمام تهديدات المنافس المحتمل ومصادر الميزة التنافسية لمتعاملي خدمات الهاتف النقال بالجزائر، حيث تبنى المتغير المستقل أبعادا هي: الحواجز الهيكلية غير الإستراتيجية، الحواجز الهيكلية الإستراتيجية، الحواجز السلوكية الإستراتيجية، اما المتغير التابع فكانت أبعاده: التفكير الاستراتيجي ومدخل الموارد، القدرات والكفاءات. حيث تم اعتماد استبانة وزعت على عينة عشوائية شملت المشتركين والزبائن الذين بلغ عددهم 385 مجيبا من مجتمع الدراسة واحتوى الإستبيان على 76 فقرة ارتبطت بأبعاد الموضوع، تم تحليلها بواسطة جملة من الاساليب الإحصائية.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين مختلف المحاور والمتغيرات، وأشارت النتائج أنه توجد علاقة موجبة دالة احصائيا بين كل من استراتيجيات حواجز دخول السوق للهاتف النقال ومصادر الميزة التنافسية.

¹ لمين حساب، " استراتيجية حواجز دخول السوق كمصدر للميزة التنافسية سوق خدمات الهاتف النقال بالجزائر 1998-2013"، اطروحة

دكتوراه غير منشورة علوم في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.

(5) دراسة (فاطمة الربابعة) بعنوان: "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مع التطبيق على الجامعة الأردنية"¹

لقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات سياسات الموارد البشرية (سياسات التخطيط، سياسات التوظيف، سياسات المكافآت المدفوعات، سياسات التمكين، سياسات تقييم الأداء، سياسات التدريب، سياسات إدارة الجودة الشاملة، وسياسات المقارنة المرجعية) في الجامعة الأردنية وتأثيرها في جوانب الميزة التنافسية في محاورها (التعليم، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والإدارة الجامعية)، وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام الأدوات التي يتيحها هذا المنهج والمتمثلة في الوثائق والسجلات، مع تصميم استمارة استبيان تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (425) مفردة ضمن مجتمع هيئة التدريس بالجامعة الأردنية، أعتمد منها عدد (350) استمارة صالحة، وتم تحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة. وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: وجود أثر مهم ذو دلالة إحصائية لسياسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية، مع تحصيل العلاقة الارتباطية الإيجابية في هيئة التدريس للجامعة الأردنية.

حيث كان الأثر الأكبر على تحصيل الميزة التنافسية من السياسات على التوالي: إدارة الجودة الشاملة، ثم التخطيط للموارد البشرية، ثم المقارنة المرجعية، ثم التمكين، ثم التوظيف للموارد البشرية. (6) دراسة (الفقهاء) بعنوان: "إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية"²

سعت الدراسة إلى توضيح دور إدارة معلومات العملاء على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية "دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية"، حيث شملت الدراسة جملة من الأبعاد هي: إدارة العملاء مكوناتها (الحصول على معلومات، ضمان جودتها والاستفادة منها) و الأداء المؤسسي مكوناته (نمو المبيعات، والحصة السوقية، وهامش الربح مقارنة بالعام السابق) أما الميزة

¹ فاطمة علي محمد الربابعة، " دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مع التطبيق على الجامعة الأردنية "، أطروحة دكتوراه منشورة في (المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، 2007)، الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2006.

² سام الفقهاء، " إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية "، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 25، العدد 1، 2010، ص ص 221-254.

التنافسية فتم تجسيدها من خلال المقارنة مع المنافسين بالاعتماد على المؤشرات التنافسية، حيث تكون مجتمع الدراسة من الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (33) شركة، تم توزيع مجموعة من الاستمارات الاستبائية وحلت ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

حيث خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة معلومات العملاء وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي بأبعاده الثلاثة مجتمعة ومنفردة باستثناء بعد نمو المبيعات، حيث لم يرتبط بعلاقة معنوية مع جهود إدارة معلومات العملاء، في ما كان هناك تأثير قوي لإدارة معلومات العملاء في نمو الحصة السوقية والهامش، بالإضافة إلى وجود تأثير مهم ومعنوي لإدارة معلومات العملاء في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية لدى الشركات الفلسطينية.

(7) دراسة (ثامر البكري، خالد بني حمدان) بعنوان: "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة"¹

سعت هذه الدراسة إلى طرح تأطير مفاهيمي لنقطة حاسمة في بيئة الاعمال تتمثل في الاستدامة والتي أصبحت مسارا إستراتيجيا لها بهدف البقاء والاستمرار وللتكيف مع كل المتغيرات الحاصلة حولها، بالإضافة إلى تبيان مفهوم الميزة التنافسية التي أصبحت أمرا واجبا لتفرداها في أعمالها، حيث كان التطبيق العملي على شركة HP للصناعات الإلكترونية والبرمجيات والحواسيب الشخصية.

ومن خلال التطرق لجملة من الأمور الهامة المرتبطة بالميزة التنافسية والميزة التنافسية المستدامة، فقد توصلت إلى جملة من الخلاصات الاستنتاجية منها ان قيمة الميزة التنافسية ترتبط مع مستوى الإبداع المتحقق في خلقها وتطبيقها في الواقع العملي للمؤسسة، وهذا يعني بان تحقيق الميزة التنافسية لا يمكن أن يكون مستمرا دون أن يكون هناك إبداع فكري متوافق مع الإمكانيات المتاحة في التطبيق والتمايز بها مقارنة مع الآخرين، إذ بدون ذلك لامعنى للميزة التنافسية لأنها ستكون اجترارا لأفكار مماثلة لاتلبث أن يتم تقليدها من قبل الآخرين ولتنتهي هذه الميزة التنافسية. بالإضافة أن الربط بين الاستدامة والميزة التنافسية لا يعني الدمج مابين الفكرتين أو التوجيهين، بل

¹ ثامر البكري، خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة"، الأكاديمية

للدراستات الإجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص ص 11_3.

أنه يعني استشراف لمسار جديد واستراتيجي لعمل المؤسسة يتوافق مع النظرة إلى الطبيعة المتاحة والاستشراف المفرط لتلك الموارد.

(8) دراسة (فالح عبد القادر الحوري وعبد الستار العلي) بعنوان: "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية¹

سعت الدراسة لابرار استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودوره في تعزيز الميزة التنافسية، حيث اعتبرت أن الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات أحد الوسائل التي تمكن من تحقيقها، وذلك من خلال ثلاث استراتيجيات هي "قيادة التكنولوجيا، والتحرك الأول، والتحالفات الاستراتيجية" كأساس لتعزيز الميزة التنافسية من خلال أبعادها "جودة الخدمات، والكفاءة التشغيلية، والابتكار" ولكشف ذلك صممت استبانة ووزعت على عينة عشوائية بسيطة من ضمن عشرة مصارف أردنية.

وخلصت الدراسة إلى أن أفراد العينة يدركون الأهمية الكبيرة التي تحققها استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات الثلاث سواء مجتمعة أو كل واحدة على حدة لها الأثر الإيجابي في تعزيز وتأكيد الميزة التنافسية، حيث الأثر الأكبر بالترتيب كان على جودة الخدمات ثم على تعزيز الكفاءة التشغيلية ثم على تعزيز الابتكار.

ب - الدراسات باللغة الأجنبية:

(1) دراسة (Susan K. Foreman and Arthur H. Money) بعنوان: " Internal Marketing concepts, Measurment and and Applition"²:

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التسويق الداخلي من عدة جوانب "المفاهيم، وأهم مقاييسه، وتطبيقاته" حيث اعتمد على جانب التحليل بأدلة نظرية بالاعتماد على عدة دراسات سابقة، وقد وضحت عدة أمور غامضة منها، ما هو التسويق الداخلي بمفهومه العريض، وطرحت الدراسة جملة من الأبعاد أو المكونات التي تمثلها من خلال قاعدة الدراسات الأخرى وبناء على ذلك تبنت الأبعاد الخاصة بدراساتها هي: (الرؤية، التطوير والتوظيف، والحوافز والمكافآت) والتي تعتبر كمقاييس لها، وإلى من يسوق التسويق الداخلي، هل يمس كل أفراد المؤسسة، أم يقتصر على فئة معينة، وهذا التقسيم بدوره ينعكس على جودة الخدمة والذي يحقق تميز في أدائها.

¹ فالح عبد القادر الحوري، عبد الستار العلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-121.

² Susan K. Foreman and Arthur H. Money, *Opcit*, pp 755-768

(2) دراسة (Richard J. V arey) بعنوان: " A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a competitive Service Advantage"¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح نموذج بناء التسويق الداخلي لخدمات متميزة والعمل على كيفية الحفاظ عليها لتكون بذلك ميزة تنافسية، حيث أن مضمون هذا النموذج يتمثل في تعزيز القدرة التنظيمية لتقديم خدمة جيدة بشكل مستمر، وهذا ما يتمحور حوله مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتمد على الجذب والتوظيف والحفاظ على المورد البشري ولا يكون ذلك إلا بتفعيل العلاقات الداخلية بين أفراد المؤسسة مع تجسيد مبادئ التسويق الاجتماعي باعتباره مصدر للتواصل بين العميل والمورد، وهذا ما يجب تطبيقه في السوق الداخلية بكفاءة وحيوية، ومن خلال ذلك يمكن أن يُسهم توجيه نظام الإدارة نحو الإيجاب وجعله أكثر مرونة واستجابة للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث توصلت الدراسة إلى طرح جملة من التوجهات منها: اعتبار التسويق الداخلي منهاج لإدارة الموارد البشرية، واعتباره هو نفسه التسويق الخارجي لأنه يستعمل تقنياته، كما ان التسويق الداخلي مصدر لتحقيق الميزة التنافسية، وهذا كله لان الانطلاقة كانت من مبدأ أنه عملية اجتماعية تهدف لتشغيل الأعمال وانجاحها، وبالتالي التسويق الداخلي يتطلب مدراء وموظفين جيدين لديهم المهارات والاستجابات السليمة نحو اتخاذ قرارات صحيحة لتكون لديهم الديناميكية والمرونة نحو تحقيق التميز.

(3) دراسة (Wachirapun Chotechuong, Kiaticchai Vesdapunt) بعنوان: " A Managerial Internal Marketing Strategy Model for Life Insurance Industry in Thailand"²

وسعت هذه الدراسة إلى تحديد نموذج إستراتيجية التسويق الداخلي الإدارية للتأمين على الحياة في المؤسسات التايلاندية، حيث الغرض من هذه الدراسة الكمية هو إبراز دور التسويق الداخلي في ترسيخ القيادات وكذا دعم الالتزام التنظيمي هذا ومن خلال ممارساته الفعالة فإنه يساعد على تأمين حياة الموظفين أكثر وبأمان باعتباره مصدر نجاح لهم وللمؤسسة، حيث تبنت الدراسة مجموعة من الأبعاد للتسويق الداخلي هي "أداء المؤسسة، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والدعم التكنولوجي، ودعم العمليات، والأجر والحوافز، والاتصال الخارجي" ودورها على المهام القيادية ثم تأثير الكل على الالتزام التنظيمي، حيث أجريت عدة مقابلات مع كبار المسؤولين

¹ Richard J. V arey, "A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a competitive Service Advantage", *Journal of Marketing Management*, 1995, Vol.11, pp 41-54.

² Wachirapun Chotechuong, Kiaticchai Vesdapunt, *Opcit*, pp 53-68.

التنفيذيين العاملون في ثلاث مؤسسات كبرى ناجحة في تايلاندا بالإضافة انه وزعت 495 استبانته على عينة طبقية من الموظفين.

وخلصت الدراسة انه توجد علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي وإستراتيجية التسويق الداخلي حيث تسهم في الحفاظ على موظفي المؤسسات ورعايتهم، وهذا ما أكدته المقابلات التي اجريت مع كبار المسؤولين، حيث كان الأثر الكبير من خلال أداء المؤسسي والدعم التنظيمي والاتصال الداخلي على تعزيز الالتزام التنظيمي أما بقية الأبعد فكانت أقل تأثير من الأبعاد المذكورة، وبهذا يكون هذا النموذج كدليل لتأكيد ما طرحته الدراسة.

(4) دراسة (Norizan M.Saad et all) بعنوان: " Internal Marketing-like Approaches to Build Business Competencies and Improve Performance in Large Malaysian Corporations¹"

هدفت الدراسة للتعرف على التسويق الداخلي وكيفية استخدامه لبناء الكفاءات وتحسين الأداء في المؤسسات الكبرى، حيث مثلت الدراسة محاولة لكسب المعرفة حول التسويق الداخلي، وفق تبنيها لجملة من المبادئ للتسويق الداخلي هي: استراتيجة المكافآت، والاتصالات الداخلية، والتدريب والتطوير، والهيكل التنظيمي، والقيادة العليا، والبيئة المادية، والاختيار والتعيين والتوظيف، التنسيق والتكامل الداخلي للوظائف، ونظم الحوافز، والتمكين، والتغيير.

وبغية تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 300 استبانة على مجموع الموظفين العاملين محل الدراسة وتم تقسيمها بنسب متفاوتة حسب عدد موظفي كل مؤسسة.

وخلصت إلى أن تحسين الأداء مرتبطا ارتباطا وثيقا بدعم الإدارة العليا من خلال تفعيل التمكين، وإستراتيجية المكافآت، وتحسين البيئة المادية، مع تجسيد القيادة العليا، هذا من جانب وأكدت الدراسة من جانب آخر أن مصدر التجسيد التمكين هو الاختيار والتوظيف الجيد، مع تنفيذ نظم الحوافز لتحقيق الأهداف التنظيمية، وأخيرا إن عملية مزج التنسيق والتكامل الداخلي والتدريب والتطوير مصدر قوة وتفاعل الوظائف. وبالتالي فإن مزيج التسويق الداخلي يبني كفاءات فاعلة وينشط أداء المؤسسات العاملة بها.

¹ Norizan M.Saad, Pervaiz K.Ahmad, Mohammed Rafiq, "Op cit, 27_53.

(5) دراسة (Yafang, Ta-Wei) بعنوان: "Internal Marketing concepts, Measurment and and Applition"¹

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة كيفية تحسين جودة الخدمة باعتبار التسويق الداخلي عاملا محددًا، من خلال دراسة العلاقة للمتغيرات الثلاث للتسويق الداخلي وهي "برامج التدريب على الخدمة، وحوافز الأداء، الرؤية حول التميز بالخدمة وجودة الخدمات المقدمة في ثلاث مستشفيات في تايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع (300) استبانة على الممرضات، حيث أسترجع منها (250) استبانة، وقد كان الصالح منها للتحليل (230) استبانة فقط.

وتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها وجود علاقة ايجابية قوية بين البرامج التدريبية وجودة الخدمات، كما أنه لا توجد علاقة بين حوافز الأداء وجودة الخدمات وذلك لعدم رضا الممرضات على ما يتلقونه من حوافز، وبالتالي الدراسة إلى خلصت أن التسويق الداخلي لا يمكن أن يؤدي إلى تحسين المعارف والمهارات والقدرات للممرضات، لكنه يمكن أن يعزز ويدعم تحقيق خدمات عالية الجودة إذا ما طبق بما يتناسب وإرضاء الممرضات بالمستشفيات الثلاث.

(6) دراسة (Sou & Schen) بعنوان: "Information technology adoption for service innovation practices and competitive advantage: the case of Financial firms"²

وتهدف هذه الدراسة الى توسيع نطاق الابداع في تقديم الخدمة كمقدرة تنظيمية قوية من خلال تبني تكنولوجيا المعلومات والتي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وبالتالي فان هذه الدراسة تبحث في كيفية تبني تكنولوجيا المعلومات من اجل تحسين تطبيقات الابداع والابتكار في تقديم الخدمات وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية.

وبهدف تحقيق نتائج الدراسة تم تطوير استبانة، وزعت على (558) عامل من شركات المالية في تايوان. وقد توصلت الدراسة الى ان تبني تكنولوجيا المعلومات له اثر ايجابي على تطبيقات ابتكار الخدمات الجديدة وبهذا تزيد من قيمة الميزة التنافسية للمنظمات.

¹Yafang Tsai, Ta-Wei Tang, "How to Improve Service Quality: Internal Marketing As a Determining Factor", Total Quality Management, Vol.19, No.11, 2008, pp 1117-1126.

²J.Schen & H.T.Sou, "Information Technology Adoption for Service Innovation Practices and Competitive Advantage: The case of Financial firms", information research, Vol.12, No.3, 2007.

(7) دراسة (S.R.Seyed Javadien et all) بعنوان: " The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages"¹:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي في خلق الميزة التنافسية ثم كيفية استدامتها، حيث ان قاعدة المعرفة والتوجه نحو اقتصاد الخدمات والذي أصبح معظم المؤسسات طابعها خدمي، وبهذا وجب عليها أن تنظم نشاطاتها وفق شكل يحقق لها ميزة تنافسية، وبالتالي فإن المورد البشري يمثل أصلا غير ملموس، وتعتبر قوى عاملة كامنة الطاقة فيما استغلت جيدا عادت ببناء متين ومميز للمؤسسة، فمن خلال تحقيق رؤية الزبون الداخلي يكون بذلك تجسيد رؤية الزبون الخارجي، وبهذا يتحقق رضا الطرفين وهذا هو هدف التسويق الداخلي ومبتغى الدراسة من خلال ما قدمته من تحاليل.

وبالتالي توصلت إلى أن التسويق الداخلي أخذ عدة توجهات أو عدة مقاربات منها: التوجه نحو الموظف باعتباره ممثل الخدمة، حيث أن الاهتمام به قبل انضمامه للمؤسسة بدءا باختياره ثم توظيفه وتدريبه والعمل على تحفيزه فتقييمه لتكشف مدى رضاه والذي بدوره ينعكس على جودة الخدمات المقدمة، مما يعود رضاه بالمنفعة على المؤسسة وعلى العميلين الداخلي والخارجي. التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة حيث يسعى التسويق الداخلي بإزالة أي قيود لتبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة باعتبار كلاهما لهما نقاط مشتركة (مكونات) ويعملون بها من أجل تحقيق أهداف داخلية وخارجية.

التوجه نحو التسويق وهذا باستعمال كل آليات التسويق الخارجي وتوظيفها داخليا بصيغة خاصة لتزويد من أداء الموظفين.

التوجه نحو اعتبار التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية والذي يعمل على التركيز على عمل الموظفين داخليا والعمل على صقل شخصياتهم واستغلال مواهبهم وتطوير مهارتهم ليطبقوا داخليا وليكون ذلك التميز موصول خارجيا لتعزز مكانة المؤسسة وتحقق ميزة تنافسية يعمل التسويق الداخلي على الحفاظ عليها.

¹ S.R.Seyed Javadien, H. Rayej, M. Es Tiri and H. G horbani, "The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages", Trends in Applied Sciences Research, 2011, pp 364-374.

إحدى عشرة: بيان الاستفادة من الدراسات السابقة

بنيت هذه الدراسة على جذور ومضمون الدراسات السابقة، مما سهل رسم معالم موضوعها والذي شمل المتغيرين المتغير المستقل "ممارسات التسويق الداخلي" والمتغير التابع "الميزة التنافسية" وما احتواهما من أبعاد مختلفة، بالإضافة إلى توضيح بعض المفاهيم والأطر ذات الصلة بالموضوع مع تجسيد خلفية نظرية وتطبيقية ذات صبغة موضوعية، وهذا ما يسر عملية بناء منهجية البحث وتحديد نموذجها وفق أداة قياس واضحة المؤشرات والأدوات. بالإضافة أن الدراسة الحالية استقادت من نتائج بعض الدراسات السابقة في مناقشة وتفسير نتائجها.

أما ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة يطرح فيما يلي:

بالرغم من أن مهد الدراسة الحالية كان الدراسات السابقة، إلا أن هذه الدراسة لها خصوصيتها وصيغتها الخاصة بها وذلك من خلال النقاط الآتية:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تبحث في ممارسات التسويق الداخلي وربطها بتحقيق الميزة التنافسية في قطاع الخدمات على مستوى الجزائر -على حد علم الباحثة-، حيث حاولت أن تثبت للتسويق الداخلي دور جوهري في تعزيز مركز المؤسسة الاقتصادية (الخدمية منها) من خلال تفعيل بعديها المستقل والتابع.

كما تعد الدراسات الحالية مميزة عن الدراسات باللغة العربية التي لم تربط مباشرة بين المتغيرين المستقل والتابع بل أخذت كل واحد على حدة، أما الدراسات باللغة الأجنبية "البعض منها" فربطت بين المتغيرين لكن غلب عليها الطابع النظري لا الكمي، في حين شملت الدراسة الحالية الميرين النظري والكمي.

وأضافت الدراسة الحالية المتغيرات الديموغرافية والمتغيرات الوظيفية كمتغيرات مؤثرة تمكن أن تفسر دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية بخلاف الدراسات السابقة التي لم توضح ذلك. كما أجريت أغلب الدراسات السابقة تطبيقها في قطاعات مختلفة على عكس الدراسة الحالية فقد استهدفت قطاع الخدمات وبالأخص قطاع الاتصالات الخاص بالهواتف النقالة "على المستوى المحلي" بالجزائر والذي عرف انتعاشا مؤخرا، فهو من أهم القطاعات إذا ما استغل جيدا.

وفي الأخير تخدم نتائج الدراسة الحالية الجانبين النظري والتطبيقي القطاع محل الدراسة والباحثين المهتمين بهذا المجال، والأخذ بالتوصيات المقدمة في تعزيز الميزة التنافسية من خلال ممارسات التسويق الداخلي.

اثنتي عشرة: صعوبات الدراسة

الصعوبات الخاصة بمعالجة الجانب النظري لقد واجهت الباحثة بعض الصعوبات من حيث صعوبة ضبط أبعاد الدراسة باعتبار محور الموضوع متشعب العناصر، وكيفية ترجمتها من شكلها الخام إلى عبارات سلسة، هذا من جانب أما من جانب آخر فقد اعترضت الباحثة مشاكل من حيث قبول أصحاب المؤسسات المبحوث فيها لتوزيع الاستبيانات أو حتى إجراء مقابلات، حيث كانت الانطلاقة لهذه الدراسة بالعمل في المؤسسات الثلاث للهاتف النقال موبيليس، واووريدو، وجيزي، حيث كان ردة فعلهم الرفض التام، وبالتالي اضطرت الباحثة لإثبات ما يحقق الميزة التنافسية وفق مؤشرات معينة وتم توزيع الاستبيانات على وكالات مؤسسة موبيليس شرقا وغربا وجونبا وشمالا لتكون العينة أكثر تمثيلا وشمولا (أنظر الفصل الثالث للتفصيل أكثر)، بالإضافة إلى أنه كانت بعض إجابات المبحوث فيها متشابهة تماما كما انها كانت غير واقعية وكأنهم لا يجيبون بجدية اي بطريقة عشوائية، مما تسبب في إلغاء الكثير منها، وحاولت الباحثة جاهدة أن توزع أكبر عدد من حجم العينة المطلوبة لان نسبة الاسترداد كانت ضعيفة جدا.

ثلاثة عشرة: هيكل الدراسة

أما فيما يخص الإطار العام للدراسة فقد شملت جانبين جانباً نظرياً وجانباً تطبيقياً، وبحكم مضمون الدراسة ارتأت الباحثة أن تقسمها إلى ثلاث فصول يتقدم كل فصل تمهيد ويختتم بخلاصة، وكان التقسيم على النحو التالي:

الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتسويق الداخلي والذي تفرع إلى أربعة مباحث حيث تناول المبحث الأول أساسيات التسويق الشمولي، أما المبحث الثاني فقد عالج ماهية التسويق الداخلي، كما تطرق المبحث الثالث إلى عمليات وتقنيات ومكونات مزيج التسوق الداخلي، أما فيما يخص المبحث الرابع فقد تمحور حول أبعاد التسويق الداخلي.

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان علاقة التسويق الداخلي بتحقيق الميزة التنافسية والذي تكون من أربعة مباحث، المبحث الأول عالج ماهية الميزة التنافسية، أما المبحث الثاني فقد تناول أبعاد الميزة التنافسية وأهم المعايير الحكم على جودتها، وفيما يخص مضمون المبحث الثالث فقد وضح توجهات التسويق الداخلي نحو تجسيد الميزة التنافسية، وأخيرا المبحث الرابع فجدد مساهمات التسويق الداخلي في خلق الميزة التنافسية.

الفصل الثالث بعنوان طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تكون من أربعة مباحث فكان المبحث الأول محتواه إبراز التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية "موبيليس، اووريدو،

جيزي"، أما المبحث الثاني فوضح الإطار المفاهيمي للدراسة الميدانية، ثم تلاه المبحث الثالث والذي تناول اختبار الصلاحية والنتائج الديموغرافية والوظيفية، وأخيرا المبحث الرابع والذي شمل مناقشة نتائج الاختبار.

وفي الأخير ختمت الدراسة بخاتمة تضمنت جملة من النتائج الموصولة بمجموعة من الاستنتاجات، ثم عرض جملة من التوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري

للتسويق الداخلي

تمهيد:

إن التطور والتوسع الذي يشهده عالم الأعمال الدولية اليوم أساسه المنافسة وتنوع استراتيجياتها، وتعدد أبعادها بشكل ملحوظ في ظل شبكة من التغيرات التي يصاحبها نمو التكنولوجيا بآلياتها المختلفة، حيث نجد جل المؤسسات العاملة في هذا الجو الثائر والحيوي (نخص بالذكر المؤسسات الخدمية وخاصة أنها محل الدراسة) نجدها مرغمة على تحديث أنظمتها الداخلية والاهتمام بتنمية واستغلال مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية، وكذا الخارجية لاستقطاب واقتناص الفرص المناسبة وفق تسويق شمولي يمس جميع أطراف أصحاب المصالح ضمن متطلبات تحقيق غاياتها، وخاصة لكسب زبائنهم والحفاظ عليهم لتحقيق ميزة تنافسية، وضمان بقاء وجودها بتنوع نشاطاتها.

ولتنوع نشاطات هذه المؤسسات الخدمية لا بد من الاهتمام بها داخليا وخاصة بمواردها البشرية باعتبارها المحرك الأساسي للمال والاعمال، ولا يمكن الاستغناء عنه حتى في هذا العصر الرقمي. وعليه نجد ان أغلب المؤسسات الناجحة تعمل على تجسيد أساليب وطرق حديثة للاهتمام والاعتناء به أكثر بهدف تحقيق قيمة مضافة.

وفي هذا الفصل سيتم تناول جملة من الأفكار ذات الصلة بمضمونه، حيث تم تقسيمه إلى:

- المبحث الأول: أساسيات التسويق الشمولي؛
- المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي؛
- المبحث الثالث: عمليات وتقنيات ومكونات مزيج التسويق الداخلي؛
- المبحث الرابع: أبعاد التسويق الداخلي.

المبحث الأول: أساسيات التسويق الشمولي

إن جوهر مفهوم التسويق الفعال يوجد في قلب أي مؤسسة تعمل على تلبية احتياجات زبائنها الحالية والمستقبلية بخلق منفعة لهم، وذلك إنطلاقاً من العناية بالموظف واعتباره زبونا داخليا وارضائه وصولاً إلى تلبية رغبات الزبون الخارجي في ظل إطار تفاعلي واجتماعي وهذا ما يتجسد في مفهوم التسويق الشمولي.

ومن خلال مضمون هذا المبحث سيتم توضيح مفهوم وخصائص وفوائد التسويق الشمولي، ثم يتم التخصيص أكثر والتركيز على تبيان ماهية التسويق الداخلي وعرض أهم حيثيات هذا المفهوم من خلال خصائصه ومكوناته وأهم تقنياته وأبرز أبعاده التي تخدم الدراسة الحالية.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الشمولي (التسويق الموسع)

بدأت تظهر بوادر تحليلات جذرية ممهدة لنموذج جديد تتمحور حول الطابع التسويقي والإهتمام بجانب شمولي واسع والذي تهتم به المنظمات المعاصرة والمحيطه بظروف بيئية تتصف بالتغير وعدم الثبات، وفي ظل ذلك كله تبلور مفهوم التسويق الشمولي، ولمعرفة هذا المفهوم لابد للتطرق بالتدرج لفهم مفاتيحه، وذلك من خلال التعرف على ثلاث مفاهيم مهمة أولها "التسويق"، وثانيها "الشمولية"، ثم ثالثها "التسويق الشمولي"

الفرع الأول: التسويق

يقوم التسويق على التعرف على احتياجات ورغبات المستهلك وقدراته، وعاداته وسلوكياته الشرائية، وتصميم السلع والخدمات وتقديمها بما يتوافق مع احتياجات ورغبات وقدرات المستهلك الشرائية وبشرط عدم تعارضها مع تعاليم ومبادئ الدين الإسلامي الحنيف استرشاداً بقول الرسول (صلى الله عليه وسلم): ﴿خير الناس أنفعهم للناس﴾¹. حيث كان ديننا الإسلامي الحنيف السباق في إعطاء مفهوم دال وواف حول كل ما يخص التسويق بمختلف أبعاده.

ويعمل التسويق كنشاط إداري على ترويج السلع والخدمات وتوسيع نطاق السوق وعلى تصريف ناتج العمل البشري بعائد مربح، وعلى الانتشار في الداخل والخارج استرشاداً بقول الله سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا ۚ إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ﴾². حيث أن التسويق عمل متكامل الأبعاد، مترابط الجوانب يشمل دراسة السوق

¹ حسن، رواء الدراقطني والطبراني والبيهقي في شعب الإيمان، انظر صحيح الجامع الصغير حديث 3289.

² القرآن الكريم -سورة الحجرات- الآية 13.

والمستهلك من أجل تصميم المنتج سواء أكان سلعة أن خدمة تتفق مع احتياجاته ومع رغباته ويشمل أيضا توزيع ونقل السلعة إلى مستهلكيها، ويتضمن أيضا الترويج للمنتج الذي سيتم تقديمه.¹

ولقد عرض الفكر الإداري في الإسلام لهذه القضايا عرضا واضحا وأرسى لها مبادئ أساسية تحكم التعامل، فيها فالتسويق يعتمد على المضاربة، وحركة المضاربة والبيع والشراء والتبادل للسلع والخدمات وحركة فاعلة وأساسية في النشاط الاقتصادي للمؤسسات والمنظمات الإدارية في المجتمع الإسلامي تستمد مشروعيتها من قوله وتعالى: ﴿وَأَخْرُوجُوا فِي الْأَرْضِ يَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ﴾²، وقوله سبحانه وتعالى: ﴿وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا ۚ فَمَنْ جَاءَهُ مَوْعِظَةٌ مِنْ رَبِّهِ فَانْتَهَى فَلَهُ مَا سَلَفَ وَأَمْرُهُ إِلَى اللَّهِ ۚ وَمَنْ عَادَ فَأُولَٰئِكَ أَصْحَابُ النَّارِ ۖ هُمْ فِيهَا خَالِدُونَ﴾³.

وقد حث الرسول الكريم على البيع والتجارة باعتبارهما أساس التسويق الحديث للسلع والخدمات، فقد سئل الرسول (صلى الله عليه وسلم): ﴿أي الكسب أطيب أو أفضل؟ قال: عمل الرجل بيده، وكل بيع مبرور﴾⁴. وقد اهتم الإسلام بالتسعير والأسعار باعتبارها أحد الجوانب الأساسية للتسويق، ووضع للتسعير أحكاما عادلة تحكم النشاط التسويقي، وتضع له الضوابط الكفيلة بسلامة العمل ونزاهته، ومن بينها وضع السعر العادل الذي يستحقه منتج السلعة والذي يكفل له ربحيته وهو ما نستمد من قول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾⁵.

ولقد وضع الرسول الكريم دستور العمل التسويقي لكافة المنظمات الإدارية ليكون نبراسا وهاديا لهم وحاكما لعملهم في قوله (صلى الله عليه وسلم): ﴿لا تحاسدوا، ولا تتاجشوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا، ولا يبيع بعضكم على بيع بعض، وكونوا عباد الله إخوانا، المسلم أخو المسلم، لا يظلمه، ولا يخذله، ولا يكذبه، ولا يحقره، التقوى هاهنا - ويشير إلى صدره ثلاث مرات - بحسب امرئ من الشر أن يحقر أخاه المسلم، كل المسلم على المسلم حرام : دمه وماله وعرضه﴾⁶. وهذا الدستور الشامل والمتكامل الذي يحكم النشاط التسويقي في المنظمات الإدارية كفيل بحسن إدارة هذا النشاط، وبحسن كفاءة العمل فيه يبنى من خلاله سياسات المنظمة في عمليات تصميم السلع والخدمات وترويجها من خلال البيع الشخصي والإعلان والإعلام وتنشيط التعاقدات، وكذا سياسات التسعير المناسبة التي تتفق مع قواعد العدالة سواء بالنسبة

¹ البنك الإسلامي للتنمية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، تحرير: محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، "الإدارة في الإسلام"، وقائع ندوة رقم 31، جامعة الأزهر، جدة، 1990، ص ص 203-206.

² القرآن الكريم-سورة المزمل- الآية 20.

³ القرآن الكريم -سورة البقرة- الآية 275.

⁴ رواه الحاكم وأحمد.

⁵ القرآن الكريم -سورة الشعراء- الآية 183.

⁶ رواه البخاري في كتاب الأدب، ورواه مسلم في كتاب البر والصلة.

للمنتج أو الموزع أو المستهلك وهو ما أوضحه الله تعالى في قوله: ﴿ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزَنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ۝¹ ۚ

وبهذا تتضح كامل أسس التسويق وبمختلف متطلباته من خلال المنهج الإسلامي الذي كان أول من أشار إليه، ليتطرق بقية العلماء والمفكرين للتحليل وامداد مختلف آرائهم حول التسويق والتتظير حول ذلك، فيشير دركر (Druker) إلى أن البداية الأولى لظهور التسويق كانت في القرن (17م)، ففي عام (1650م) تقريبا قامت الأسرة اليابانية (ميتسيوي) بإنشاء أول متجر لها في مدينة طوكيو، ومنذ ذلك الوقت ظهرت سياسات تصميم المنتجات، وتنمية الموارد اللازمة للإنتاج، والإعلانات التي تهدف جذب المستهلك مثل "لاتسأل، إشتري منا، وإذا لم ترضى بما نقدمه لك يمكنك استرداد نقودك"، كما ظهرت فكرة الكتالوجات، والبيع بلحزم. كما يشير دركر (Druker) أيضا إلى أن الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية لم تعرف شيئا عن التسويق إلا أن في منتصف القرن (19م) على يد شركة فيستر العالمية، وكان كروميك (Cromick.CMc) أول من أشار إلى أن التسويق يعتبر النشاط الأكثر أهمية في المنظمة، كما أن مصطلح "التسويق" ظهر لأول مرة كمقرر دراسي بجامعة (بنسلفانيا) في أوائل القرن (20م)، وتم تدريسه تحت عنوان تسويق الخدمات وفي عام (1910م) قام بثر (Buther) بتدريس أساليب التسويق في جامعة (Wicansin). أما منظمات الأعمال فقد ظهر أول قسم للتسويق وبحوث التسويق من نفس القرن، حيث قامت شركة (Curtis) بإنشاء قسم لبحوث التسويق فيها سنة (1911م) وذلك تحت مسمى "البث التجاري"، ومنذ سنة (1917م) بدأت المنظمات الصناعية والتجارية الأمريكية في إدراك أهمية نشاط التسويق ومجالاته المختلفة واستمر هذا الاهتمام إلى الآن، حيث أصبح التسويق يشمل جميع المجالات.²

إن ما تم طرحه أعلاه عن التسويق ما هو إلا مضمون جاء به الفكر الإداري (جانب علمي تنظيمي عملي)، وبالتالي فمن ناحية التكلم عن التسويق وجذوره هو قديم قدم الإنسان نفسه، وله عدة تطورات عبر الزمن.

حيث اشتملت أوعية الفكر التسويقي على تعريفات عدة لمفهوم التسويق، فعرف على أنه نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل³، كما يعرفه كوتلر (Kotler) بأنه: العملية الاجتماعية والإدارية التي يستطيع الأفراد والجماعات من خلالها الحصول على ما يحتاجونه

¹ القرآن الكريم-سورة الإسراء- الآية 35

² ربحي مصطفى عليان، "أسس التسويق المعاصر"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 20-21.

³ علي فلاح الزعبي، "مبادئ وأساليب التسويق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 36.

ويرغبون فيه من المنتجات، من خلال إنتاجها وتبادلها وتقييمها فيما بينهم¹، هذا ويُشار على أنه نظام متكامل من أنشطة الأعمال المترابطة تصمم لتخطيط السلع والخدمات والأفكار وتسعيها وترويجها، وتوزيعها، لكي تشبع حاجات المستهلكين والمستخدمين الحاليين والمرتقبين، وفي نفس السياق يُوضح على أنه مجموعة من الأنشطة والأعمال المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المنظمة، تسعى من خلالها إلى توفير السلعة، أو الخدمة، أو الفكرة للمستهلك الحالي والمرتقب بالكمية والمواصفات والجودة المناسبة والمطلوبة، وفي المكان والزمان المناسبين، وبما يتماشى مع ذوقه، وبأقل تكلفة ممكنة، وأسهل وأيسر الطرق والسبل، وذلك بالتعاون والتنسيق مع إدارة الإنتاج، وهذا ينطوي على دراسة المستهلك وطلباته ومن ثم تخطيط إنتاج السلعة أو الخدمة أو الفكرة بما يتوافق مع هذه الطلبات، وتحديد سعرها المناسب، وترويجها وتوزيعها. وإيصالها إليه، وهذا كله يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك الحالية والمستقبلية، وإيجاد مركز تنافسي للمنظمة في السوق يساعدها على تحقيق أرباح مناسبة لها²، كما يُضاف على ذلك بأنه ليس حكراً على منظمات الأعمال الربحية فحسب، وإنما يُمارس التسويق ويتعرع في بيئة المنظمات الأساسية والمؤسسات الهادفة للربح الاجتماعي، كما يُمارس من قبل الأمم والشعوب والأفراد لتسويق أنفسهم وأفكارهم وبلدانهم ومعتقداتهم، وطرز حياتهم وأي شيء آخر قابل للتسويق³، ويؤكد ذلك المفهوم باعتباره علم يعتمد على المعرفة بقواعد الاتصال وأساليب التأثير والإقناع، وفن يحتاج إلى مهارة استخدام الطرق والوسائل المبدعة للوصول إلى المستهلك وتعريفه بالشركة أو السلعة أو الخدمة وتطوريتها لتحقيق هدف الربح أو الأهداف التي تضعها الشركة⁴، ومن خلال مضامين هذه التعريفات المختلفة يمكن ذكر وإيجاز أهم العناصر المشتركة كالآتي⁵:

- إن التسويق علم وفن موجهان للمستهلك حيث يمثل المستهلك فرداً كان أم جماعة محور اهتمام النشاطات التسويقية المختلفة.
- إن التسويق فلسفة عمال وممارسة فضلى تتكامل وتتفاعل مع كافة أوجه أنشطة الشركة وبالتالي فهو وظيفة من وظائف الأعمال لا قيمة لها بدون تعاضد وتفاعل وظائف الأعمال الأخرى وتفاعلها.

¹Kotler; Philip; Keller; Lane, "Marketing Management", 11thed Prentice Hall, 2004, p 4.

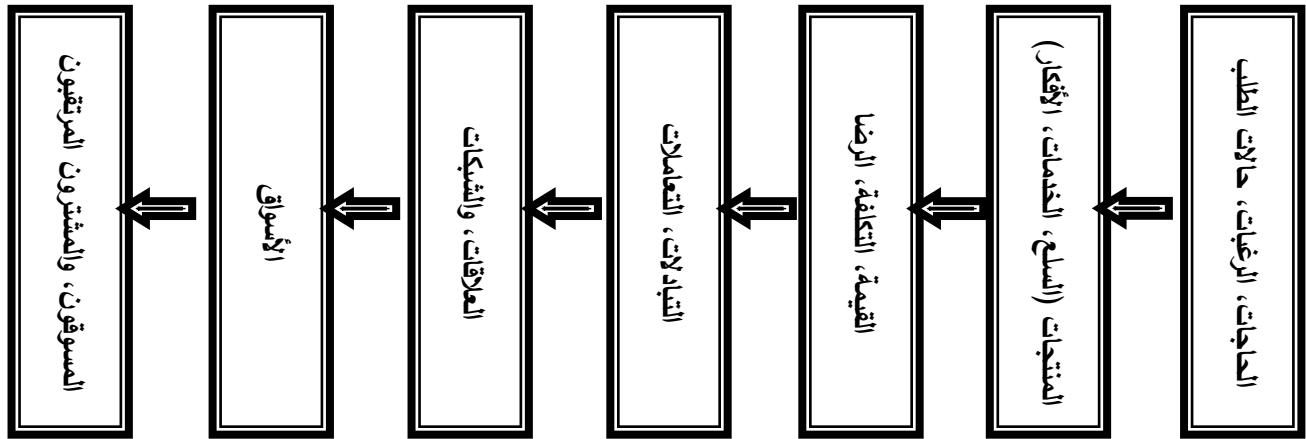
²عمر وصفي العفيلي، "مبادئ التسويق (مدخل متكامل)"، دار زهران للتوزيع والنشر، الأردن، ص23.
³حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، ايهاب علي القرم، "الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)"، الطبعة العربية، اليازوري، الأردن، 2007، ص ص 13-14.

⁴علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁵فريد كورتل، "تسويق الخدمات"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص ص 21-22.

- إن التسويق عملية متجددة مبنية على المعرفة المتمثلة بالذكاء التسويقي (Marketing Intelligence) وبحوث التسويق (Marketing Research) وقواعد البيانات (Data Bases) والمعرفة (Knowledge) بشكل عام.
 - إن التسويق نشاط تمارسه كافة المنظمات التي ترى نفسها قادرة على إشباع حاجات الناس ورغباتهم بما يحقق لهم الرضا ويكرس لهم الولاء.
 - إن التسويق نظام متكامل من أنشطة أعمال مترابطة تصمم لتخطيط السلع والخدمات والأفكار وتسعيها وترويجها وتوزيعها لكي تشبع حاجات المستهلكين والمستخدمين الحاليين والمرتقبين.
 - إن التسويق ليس حكرا على منظمات الأعمال الربحية فقط بل تمارسه المنظمات غير الربحية والأمم والشعوب والأفراد.
 - يركز التسويق على ثلاث أمور أساسية وهي:
 - التسويق نشاط اجتماعي اقتصادي.
 - التسويق نظام متكامل.
 - التسويق مجموعة من الوظائف.
- وعليه فإن التسويق يعتبر نظاما متكاملًا ومتفاعلا بين عناصره التي تمارسها مجمل النشاطات التجارية وغير التجارية، وكذا يمثل أبرز الدوافع للعمل الربحي وغير الربحي، الذي يقوم على أسس منهجية منظمة تسعى لإيجاد الابتكار والإبداع، بهدف التكيف مع أغلب التغيرات التي تطرحها البيئة الداخلية من سياسات وإجراءات وبرامج ومختلف الأساليب بالإضافة إلى تعدد السلوكيات، و كذا ما تطرحه البيئة الخارجية وما تتصف به من تقلبات وتغيرات سريعة الحركة، تفرض على المنظمة تبني إستراتيجيات محكمة بناء على قاعدة تخطيطية مضبوطة، وفق قاعدة معرفية موثوقة تغذي فروع نظامه، وتنمي كفاءته وتزيد من فعاليته، ليتحقق للمنظمة الدعامة القوية وتكتسب من خلاله المركز التنافسي الفريد الذي يجسد الميزة التنافسية لها، وهذا ما يؤكد كوتلر (Kotler) من خلال طرح جملة من العناصر التسويقية التي يعتمد عليها مفهوم التسويق، والموضحة في الشكل رقم (1) فيما يلي:

الشكل رقم (2) يمثل: مفاهيم التسويق الأساسية



Source: Kotler; Philip; Keller; Lane, "Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control", Prentice Hall, NJ, 2004, p11.

ملاحظة: بما أن الدراسة الحالية مسلطة الضوء على قطاع خدمي فلا بأس أن نشير إلى بعض النقاط الخاصة بتسويق الخدمات، حيث أنه تم إدماج التسويق في مجال الخدمات على إثر ظاهرتين رئيسيتين:¹ الظاهرة الأولى تخص أزمة أو مشكل للحل، أما الظاهرة الثانية التي تفسر إدماج التسويق في الخدمات – والتي لا تقل عن سابقتها – فهي تخص أهمية ازدهار أسواق الخدمات.

■ مراحل نشأة وتطور تسويق الخدمات:²

- 1) مرحلة الزحف البطيء (قبل 1980) وهي مرحلة لمناقشات حول أهمية أن يكون لتسويق الخدمة أدبيات تسويق منفصلة، وجهود لرجال التسويق التقليديون تحاول إثبات أن نظريات التسويق القائمة قادرة على معالجة كافة مشكلات التسويق في القطاع الخدمي أو السلعي.
- 2) مرحلة المشي المتسارع (1980-1986) تم وصف الخدمات بشكل أكثر دقة، وتم التركيز على إدارة الجودة في عمليات الخدمة وظهر نموذج الفجوات، وظهرت الدراسات التي تضيف عناصر إضافية للمزيج التسويقي العلاقات التفاعلية، والتسويق الداخلي والناس والدعم المادي وموردي الخدمة، بالإضافة إلى الدراسات التي تحدثت عن الصفات المميزة للخدمة مثل، اللاملموسية وعدم التجانس والفنائية.

¹ براينيس عبد القادر، "تسويق الخدمات والخدمات العمومية"، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، 2014، ص ص 82-83.

² زاهر عبد الرحيم، "تسويق الخدمات"، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 73-74.

(3) مرحلة الركض السريع من 1986 حتى الآن:

شهدت تتاني الادبيات التسويقية التي عالجت بشكل دقيق ومباشر المشاكل الخاصة بمؤسسات الخدمة، فظهرت دراسات تتعلق بتصميم الخدمة، ونظام الخدمة والخدمة كعملية ومستويات الاتصال الشخصي، والجودة ورضا المستفيدين من الخدمة والتسويق الداخلي وشاشة تحليل الخدمة، وظهرت أيضا ابحاث لدراسة وتحليل الربحية في الخدمات، ونماذج اخرى تربط الجودة بالانتاجية بالربحية.

▪ **مفهوم تسويق الخدمات:** هو أداة أنشطة الأعمال التي تختص بانسياب السلع والخدمات، من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم، كما عرفه ستانتون سنة 1971 على انه نظام كلي لتكامل أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع الخدمات المشبعة لرغبات المستهلكين الحاليين.¹

▪ **خصائص تسويق الخدمات:** هناك عدة خصائص للتسويق الخدمي، وهذا راجع لاختلاف الخصائص المميزة لكل خدمة، ومن هذه الخصائص نجد:²

- انتاجية الخدمة: وهي علاقة الزبون بالمؤسسة، وعلاقة العملاء فيما بينهم، كما انها تجمع بين العناصر المادية والبشرية.
- صعوبة تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان الخدمات: حيث يصعب في الواقع تطبيق الأفكار الجديدة في ميدان الخدمات، لأن ذلك يتطلب تكاليف باهضة بالإضافة إلى ضرورة تغير سلوك وذهنيات المستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة مع العملاء لكي يبقى الإبداع وسيلة لمواجهة المنافسين.
- أهمية المستخدمين في استقبال الزبائن: للمستخدمين في استقبال الزبائن دور كبير وذلك في جودة ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء، وهذا يعتمد على التسويق الداخلي، والذي يهتم بتكوين عمال المؤسسة وجعلهم يحسون بأهمية وإرضاء العميل.
- صعوبة الاتصال: ويتعلق ذلك بصعوبة الالتزام بالوعود عندما نعلم أن ليس في وسعنا ضمان نوعية الخدمة في أية لحظة.
- التمييز بين خدمات المنافسين: يمكن للمؤسسة الخدمية التمييز عن طريق سرعة الأداء أو اختيار العلامة التي تعطي صورة معينة في تطور العملاء، لكن غالبا ما تشكو المؤسسة الخدمية من صعوبة تمييز خدماتها عن خدمات المنافسين مما يجعلها عرضة لمشكل التقليد.

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² المرجع السابق، ص 77.

■ المزيج التسويقي للخدمات:

نظرا لما تتمتع به الخدمات من خصائص تميز بها وتختلف عن السلع المادية، فإن المزيج التسويقي للخدمات يتصف من الصعوبات اكبر مما عليه بالنسبة للسلع المادية، وعليه فهو يشمل المزيج التسويقي التقليدي ويزيد عنه ببعض الأبعاد والتي تندرج تحت تسمية المزيج الموسع للخدمات وهي:¹

- **الأفراد (الناس):** يحتل الأفراد العنصر الأساسي في انتاج وتقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن أن تنتج الخدمة وتقدم وتشتري. حيث ان لكل مقدم الخدمة والمستفيد منها دورا في استمرار إنتاجها وتقديمها. فلمقدم الخدمة دورا مهما من البراعة والمهارة الصدق باتزام بالوعود والإيفاء بها والذي ينعكس على الأداء الجيد والفعال الذي من خلاله يمكن ان يحقق رضا المستفيد وجعله بشكل حلقة ترويجية فعالة لخدمات المنظمة. أما المستفيد فان دوره مهم جدا للترويج لخدمات المنظمة من خلال مستوى الرضا المتحقق له، وبالتالي فانه يقوم باخبار مجاميع أخرى من الزبائن عن خدمات المنظمة والعاملين فيها وحسن تقديم الخدمة والاداء المميز في تقديمها، وبالتالي فان هؤلاء المجاميع يقومون أيضا بأخبار مجاميع أخرى عن الخدمات التي تقدمها المنظمة وعلى هذا النحو يتم انتقال المعلومات. إن المعلومات المنقولة عن طريق هؤلاء المستفيدين وغيرهم عن خدمات المنظمة تشكل عنصرا مضافا لعناصر المزيج التسويقي للخدمات.

- **الدليل المادي:** يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات (المباني، الأثاث، المعدات، والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات) والسلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا غرفة العمليات، المعدات والأجهزة الطبية، التخدير وغيرها). إن الدليل المادي يلعب دورا تأثير في عملية تسويق الخدمة وكذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة ومستوى رضائه عنها، بذلك يكون جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمة.

- **العمليات:** تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج اغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة كمثال على ذلك (الصدق، المودة والعلاقة الطيبة) ما بين مقدمي الخدمة المستفيدين منها، وكذلك غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجابا في إدراك المستفيد وبما يجعل إنتاج الخدمة لائقا ومقبولا.

■ الأبعاد الأساسية لجودة تسويق الخدمات:

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 82- 83.

- إن الجودة في تسويق الخدمات، تحكمها ثلاثة أبعاد، هي: سمعة مقدم الخدمة، ومهارات رجال البيع لدى شركات الخدمات، وقيمة الخدمات المساعدة أو المكملية، حيث تحدد هذه الأبعاد طبيعة الموقف التنافسي في مجال تقديم هذه الخدمات، وتستمد هذه الأبعاد المذكورة أهميتها مما يلي:¹
- أن مهارة الأفراد مقدمي الخدمات، هي أحد المؤشرات الهامة للحكم على مدى جودة تقديم هذه الخدمات، حيث يصعب كما سبق وأوضحنا عمل تنميط كامل لمهارات مقدمي هذه الخدمات في جميع الأوقات، فجودة أداء الخدمة قد تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر.
 - أن القيمة المضافة للخدمات المساعدة، تلعب دورا في الحكم على مدى جودة الخدمة المقدمة. حيث تعد هذه الخدمات المساعدة أحد الآليات التنافسية التي تميز جودة بعض الخدمات عن غيرها، ويظهر هذا بوضوح في قطاع الخدمات البنكية.
 - أن سمعة مقدم الخدمة، هي أحد المؤشرات الهامة في تسويق الخدمة، وخاصة في حالة تسويق الخدمات المهنية، مثل الخدمات الطبية والقانونية والمحاسبية، هذا علاوة على أن الخدمات المعيبة لا يمكن ردها مرة أخرى لمقدمي هذه الخدمات.

الفرع الثاني: الشمولية

إن التحولات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات الهائلة التي تشهدها المنظمة في كل جانب من جوانب وظائفها وخاصة التسويق وإدارة الموارد البشرية، ألزمتها التأقلم مع التقلبات التي تتميز بها البيئة التي تتعامل معها، من خلال تبني أساليب وتقنيات توطد العلاقة بين المنظمة والعالم الخارجي الذي يمثل الزبون، وذلك من خلال الاهتمام بالطاقة البشرية داخليا وخارجيا من خلال ثلاثة أبعاد هي:²

أولاً: الجسم والمقصود في هذا الجانب جسم كلا من المسوق والزبون، حيث أن:

جسم المسوق (Marketer Body) يشمل عامل صحته وسلامته، بالإضافة إلى كفاءة إنجاز الرسائل القوية التي يرسلها بناءً على صلابته التي تعكس الثقة وقوة الانتباه عند استعماله للتحكم في الطاقة بشكل مثالي، والذي يكون فيه التركيز بهدوء (عن طريق الرأس)، وتبادل المشاعر (فتح القلب)، وتوزيع الطاقة عبر جميع أنحاء الجسم بالحركات المفيدة.

أما جسم الزبون (Customer Body) فيُنظر إلى التصرفات التي يتصرف بها، حيث يتم طرح مجموعة من النشاطات في شكل اقتراحات لكي يتحرك كجعله يتكلم أو يمشي أو يصعد أو ينزل،

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² Larry J. Rosenberg, Principal, Communication Miracles Consulting, LLC, larryros@gmail.com.

والتعرف على طبيعة تحركاته من خلال جسمه، بالإضافة إلى سرد عليه قصص مختلفة تقوي عمق أنفاسه وتوجه انتباهه داخليا.

ثانيا: العقل والمقصود في هذا الجانب عقل كلا من المسوق والزبون، حيث أن:

عقل وذهن المسوق (Marketer Mind) حيث يجب ان يكون المسوق مبتسم للدلالة على حيوته ووعيه، وتدريب العقل على الاتصال بممارسة التمارين الصعبة، واستعمال تقنيات عجلة التحسين المستمر (PDCA)^{1*}، كما عليه تحضير الهدف المناسب والاستعداد لتحقيقه من خلال تجميع المعلومات الإيجابية والمفيدة، والاهتمام بالإدراك الذاتي والعمل على التغيير الإيجابي من أجل معرفة الإستجابة لأي توتر أو جهد معين.

عقل الزبون (Customer Mind) يعمل المسوق لدخول عقل الزبون وذلك باستعمال الدعاية لكسب ابتساماته، وطرح أسئلة متنوعة عليه لتحضيره وتوسيع مدركاته تشمل: "الأهداف والعمل، الماضي والحاضر والمستقبل، شخصيته الذاتية، وأهم الحقائق والتصورات التي يتوقعها".

ثالثا: الروح والمقصود في هذا الجانب روح كلا من المسوق والزبون، حيث أن:

روح المسوق (Marketer Spirit) تبرز من خلال تنشيط بدنه وتهدة عقله، لكي يشعر بأن الطاقة بين يديه، والعمل على تأمل الحاجات العميقة للزبون، وطرح أسئلة في شكل حوار مع الذات تتضمن عدة أفكار صادقة اتجاه الزبون.

روح الزبون (Customer Spirit) للتعرف على روح الزبون يجب طرح السؤال عليه ليفكر ثم التعرف عليه من خلال كلامه حول الرؤى والقيم التي يتبناها، والتي يراها في المراتب العليا.

الفرع الثالث: التسويق الشمولي

يعد مفهوم التسويق الشمولي من أكثر المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام العلماء والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من عدة جوانب مختلفة من جانب المسوق وجانب الزبون من خلال الجسم والعقل والروح وهذا ما تم توضيحه سابقا، كما أن هذا المفهوم يتسم بتعدد تعريفاته نظرا لعدم وضوح تعريفا علميا موحد.

وقد عُرف مفهوم التسويق الشمولي في مطلع القرن (21م)، بمعنى تصميم وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق، وكذلك معرفة البرامج والأنشطة التي لها اتساع وترابط داخل المنظمة وخارجها، إذ يعتمد على جميع المناهج المتبعة في أنشطة التسويق التي تجسد الممارسة الفعلية وليس فقط فلسفة للأعمال

¹ * مختصر لمجموعة من الكلمات تعني: (Plan, Do, Check, Action) بمعنى على التوالي: (طبق، راقب، اعمل، خطط): ويعني هذا المدخل اسم دائرة او عجلة ديمينج، حيث يركز على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة.

أو التجارة، حيث أن التوجه نحو التسويق الشمولي يستهدف الحصول على أفضل كفاءة وأحسن فعالية بدلا من تجسيد المفاهيم البسيطة والعادية¹، كما يُشار إلى أن التسويق الشمولي يبرز درجة عالية من الارتباط والترابط مع الخطة التسويقية للمنظمة، وخدمة الزبائن، والعمل عبر الانترنت، فهو جوهر التوجه نحو الزبون، وذلك حسب ما هو موضح في الشكل رقم (2)، بالإضافة إلى أن مفهومه تطور بناء على المبادئ الأساسية للتسويق الخاص بأعمال وإجراءات المنظمة التي تساهم في تحقيق الأهداف، وأن أنشطة التسويق الشمولي تشترك في التطوير، والتوزيع والتسويق للمستخدم النهائي، وبهذا لا يعتبر كيان معزول أو طرف خارجي له دور محدود بل هو جزء لا يتجزأ من المنظمة لكونه عنصرا فعالا فيها، حيث يشمل كل نقطة اتصال داخل وخارج المنظمة²، هذا وقد عرف كذلك على أنه أحدث مفهوم الذي يقوم على الاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فهو مفهوم واسع ومتكامل ضروري لتحقيق أفضل نتائج ممكنة، حيث أن التوجه نحو التسويق الشمولي يزود عملية استخلاص قيمة الزبون بفهم عمق إحدى مفاهيم التسويق الشامل بتكامل أنشطته واكتشاف القيمة، وخلق القيمة، وتوصيل أو تقديم القيمة مع ضمان بناء علاقة طويلة الأمد، علاقات الإشباع المتبادل ووفقا لهذا فإن نجاح التسويق الشمولي يتم من خلال إدارة سلسلة قيمة فعالة والتي تقدم منتجات ذات جودة عالية، الخدمة المميزة، والسرعة، والتسويق الشامل يحقق نمو مربح من خلال زيادة مشاركة الزبون، وبناء ولائه والحفاظ عليه، مع استخلاص القيمة له وتجسيدها³، وأضاف كوتلر أن هذا المفهوم يتسع ليشمل السلع والخدمات والمنظمات والأفراد والمبادئ ذات الأغراض الاجتماعية كما يوضح أن تزايد عدد المنظمات التي أصبحت تركز على النوع الأخير من التسويق (التسويق الاجتماعي) وهذا التركيز من جانب هذه المنظمات يهدف إلى كسب التأييد في القضايا الاجتماعية مثل: التلوث، والحفاظ على الطاقة، حماية البيئة، الرقابة على السجائر، المخدرات، وغيره من الظواهر المشابهة، بالإضافة إلى أن وظيفة التسويق أصبحت تشكل المرحلة الأولى في العملية الإدارية للمنظمة ومنها تتفرع وظائف ونشاطات الأخرى⁴، وعليه فإن التسويق الشمولي يعبر عن الأفكار الحديثة في علم التسويق، أي يمثل المظهر الجديد له والممارسات المختلف لأعماله، حيث تمارسه المنظمات لتكسب نفسها مرونة عالية في مختلف أعمالها، والذي يعتمد على تطبيق برامج

¹Solomon A.Keelson, "The evolution of the Marketing concepts: Theoretically different roads leading to practically same Destination", Online journal of Social Services Research, Vol 1, NO2, 2012, pp 35-41.

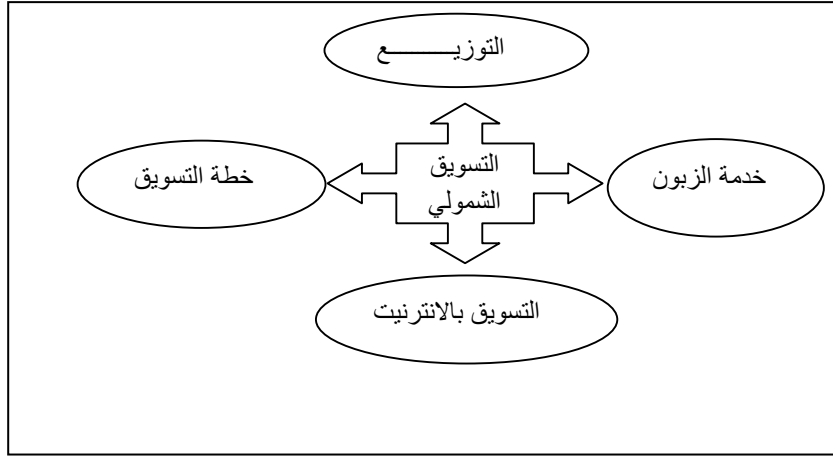
²Ashutosh Nigam, "Holistic Marketing of Sftware products: The new paradigm", International Journal of computer Sciences and Management Studies, Vol 11, No 1, 2011, pp 2231-5268.

³Kotler Philip, Keller Kevin , "Marketing Management", Edition 21th, Prentice-Hall companies, Inc, New Jersey, USA, 2006, p40.

⁴علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص53.

التسويق من خلال التطوير والتصميم والتطبيق، مختلف النشاطات والعمليات بشكل متفاعل وهذا ما يؤكد فيليب كوتلر، ويضيف على ذلك انه يمكن تعريف التسويق الشمولي من أبعاده أو عناصره وهي: التسويق المتكامل أو التفاعلي، والتسويق الداخلي، والتسويق بالعلاقات، التسويق الاجتماعي أو يخص جانب المسؤولية الاجتماعية، وهذا سيتم توضيحه في المطلب الثالث من هذا المبحث.

الشكل رقم (3) يمثل: أنشطة التسويق الشمولي



Source: Solomon A. Keelson, "The Evolution of the Marketing concepts: Theoretically different roads leading to practically same Destination", Online journal of Social Services Research, Vol 1, NO2, 2012, pp 35-41.

المطلب الثاني: خصائص وفوائد التسويق الشمولي

يتحلى التسويق الشمولي بعدة خصائص مميزة له، والتي من خلالها تتوضح فوائده المتنوعة، فمن خلالها تعكس أهميته الواسعة، وهذا ما سيوضح فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص التسويق الشمولي

يعتمد التسويق الشمولي على عدة جوانب في تفعيل علاقات المنظمة الداخلية، والتي تمثل في تطوير سياساتها وتنظيم برامجها وتنمية مهاراتها، وتوحيد أفكار كفاءاتها ودمج أهدافها الفرعية و الأساسية بطريقة مرتبة ومنسقة، والعمل على تجسيد المقاربة النظامية بين وظائفها، كما تساهم في دعم قدرة المنظمة على تحقيق التكيف الفعال مع القوى والظروف البيئية المحيطة بها بمختلف متغيراتها الخارجية من أجل مواكبة التطور المستمر باعتبارها بيئة متغيرة، وتحقيق الاستجابة الفعالة لها، وبالتالي يتميز التسويق الشمولي بعدة خصائص أهمها:¹

¹Ashutosh Nigam, "Holistic Marketing of Software products: The new paradigm", International Journal of computer Sciences and Management Studies, Vol 11, No 1, 2011, pp 2231-5268

- الاعتراف المتزايد بتمكن العملاء.
- التركيز على تطوير العرض للسوق المستهدفة.
- تصميم التسويق وفق صالح الزبون.
- التركيز على النتائج السليمة وليس على المنتجات.
- العمل على جعل الزبون يشارك في خلق القيمة.
- استخدام أحدث الطرق لإيصال الرسائل الجيدة للزبون.
- تطوير معايير وقياس العائد على الاستثمار.
- تطوير أدوات التسويق ذات التقنية العالية.
- التركيز على بناء أصول طويلة المدى.
- التطبيق الشامل للتسويق الشمولي عبر أنحاء المنظمة لاستعادة التفاعل والنفوذ داخلها، ليكون انعكاسا جيدا خارجيا.

وعليه فإن التسويق الشمولي يولي الاهتمام الفائق للعملاء، وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات، أو السماح لهم بإعطاء رأيهم حول تصميم منتج ما أو كيفية تقديم خدمة ما، وهذا ما يُمكن العميل ويخوله الصلاحية أن يكون طرفا مراقبا على نشاط المنظمة، وهذا ما يقوي العلاقة بينهما (بين الزبون والموظف)، والأمر عائد إلى طبيعة الفكر الجديد حول أن العميل أصبح شريكا للمنظمة باعتباره جزء من سلسلة التوريد محلية أو عالمية، بالإضافة إلى أن التحليل الدائم حول كيفية إرضاء الزبون الخارجي يدفعها للاهتمام بعمل زبونها الداخلي، وممارسة مختلف تقنيات التسويق الخارجي بأساليب إدارة الموارد البشرية بغية تنمية مهاراته وتطوير قدراته ليكون السبب في بقاء ولاء الزبون، وليصبح جزء من سلسلة القيمة التي تتعامل معها المنظمة، طبعاً لا يكون ذلك إلا بمساعدة عمليات بحوث التسويق والاعتماد على أمهر الخبراء كل واحد حسب مجاله وغيرها من الأساليب الخاصة في مجال التنبؤ، مع تبني نظام يقظة كفؤ وحيوي يدرك كل المستجدات، باعتبار المنظمة دائماً بحاجة لدراسة أسواق عملائها من حيث الاحتياجات والرغبات والتوقعات، وكذا خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية ليكون بمثابة مدخلات لنظامها المعلوماتي، هذا والاعتماد على التكنولوجيا ذات الكفاءة العالية والحديثة التي يغلب عليها طابع التجديد للتمييز، ولتكون بمثابة دليل على متابعة المنظمة كل المتغيرات، ومركز لقوة منافستها، كما أن للتسويق الشمولي خاصية في تنمية عوائد المنظمة الاستثمارية باعتباره مصدر لانتشارها في كل مكان وفي كل شريحة من شرائح أسواقها التي تسد هدفها، والاهتمام بمواردها الأساسية والعمل على الحفاظ عليه من الزوال أو من التقليد، كالاهتمام بالتقاط المعلومة ولتكون السبابة في ذلك، لأنه أصبح

حاليا البقاء للأسرع وليس البقاء للأقوى في هذا العالم الذي تسوده مختلف النزاعات والصراعات التنافسية الشرسة والتي لا تقيدتها أي قيود، فهي تمثل السلاح الرئيس لغزو هذا البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والاهتمام بموردها البشري باعتباره الأصل الوحيد الذي يعتبر سبب وجود أي منظمة حتى ولو كانت افتراضية، والعمل في الاستثمار في هذا المجال والعناية به يكسبها نفوذ ذو قوة وسلطة متينة داخليا وخارجيا تعكس مدى سيادتها على مستوى وجودها على الساحة السوقية التنافسية، وأحد ملامح تميزها بالحفاظ على جوانب وإمكانياتها الداخلية الإيجابية وتطويرها، وعلاج جوانب ضعفها بأحدث الأساليب أو العمل على تغييرها إلى الأحسن، وبناءً على التطورات التي يفرزها المحيط الخارجي، فرض عليها المقاومة من أجل الاستمرار والبقاء وذلك لا يكون إلا باكتساب أفضلية تنافسية نادرة وشاملة ومرنة، مضمونها خليط متجانس من الأهداف الموضوعية والإستراتيجية ووسائل تحقيقها بكل دقة وسرعة وإنجاز يرضي مصالحها الخاصة، وفي ظل ذلك إرضاء مصالح المتعاملين معها بشكل جيد يوطد العلاقات ويوسع التفاعلات البينية فيما بينهم.

الفرع الثاني: فوائد التسويق الشمولي

يعتبر التسويق الشمولي جملة من الأنشطة الهامة التي تمثل سبب وجود المنظمة، ومبرر بروزها الاجتماعي والاقتصادي، والذي بواسطته تحقق الأرباح المادية والأرباح المعنوية، بالتواصل مع مختلف أصحاب المصالح ذات الأبعاد والأهداف المتنوعة والإستراتيجية التي تسعى لتحقيق سلسلة القيم المختلفة لكل طرف من هذه الأطراف المتفاعلة فيما بينها، وعليه فالتسويق الشمولي أهمية كبيرة تتضح من خلال ذكر أهم الفوائد التي يقدمها والمذكورة كالاتي:¹

- يساعد على تحقيق التركيز وإدارة برمجيات المنظمة.
- يحافظ على إبقاء الزبون سعيدا وراض.
- يهتم بتقليل التكاليف على المدى الطويل.
- يسعى لتحقيق التميز مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- يساعد على إبداع نموذج أعمال مبتكر.
- تحسين جودة المنتج.
- يساعد على تأسيس وبناء العلامة التجارية، والزبائن، وجودة الخدمة، العلاقات مع أصحاب المصالح، وسمعة المنظمة.

¹Ibid, pp 2231-5268.

وعليه بما أن للتسويق الشمولي نشاطات متنوعة، فمن المؤكد أن له علاقات ذات بعد إستراتيجي، ولا يكون ذلك إلا من خلال التنسيق بين مختلف أنظمة المنظمة بطرق علمية منظمة ودقيقة، والتي يقابلها التطبيق الفعلي في واقعها الذي ينعكس على تحسين الأداء فيزيد رضا العمال وعزمهم على بذل مجهود أكبر ومحاربة الهدر والقضاء على كل معوقات تحسين الجودة والإنتاجية، وانتهاج مدخل إدارة الجودة باعتباره من أهم السبل للتميز في محيط تنافسي شديد، من خلال تقديم منتج أو خدمة للزبون تحقق له الرضا على كل المستويات، حيث أصبحت الجودة لهم معيار للتفاضل بين المنتجات، بالإضافة أن من فوائد التسويق الشمولي تغطية مناطق واسعة من الأسواق والتوسع في استخدام تكنولوجيا حديثة، حيث أصبح البحث عن الأساليب الجديدة والمبتكرة المفتاح السحري لكل نجاح، وخاصة أن المنظمة تمارس نشاطها في ظل ثقافة كونية متنوعة تربط بين مختلف المصالح، وبهذا من خلاله ترقى سمعة المنظمة وتثبت جدارة العلامة التجارية للمنتجات، وزرع الثقة في السلع وابتكار أنواع جديدة بأساليب متطورة لتحقيق النمو المتواصل من أجل تحقيق الميزة التنافسية الفريدة.

المطلب الثالث: عناصر التسويق الشمولي

يتطلب التعمق في معرفة وفهم التسويق الشمولي، التعرف على عناصره التي تكونه وتحديده، وهذا ما يوضحه كوتلر بأنها أربعة عناصر هي: التسويق الداخلي، والتسويق التكاملي، والتسويق بالعلاقات، والتسويق الاجتماعي، مع توضيح كل عنصر بالتفصيل كالآتي:

الفرع الأول: التسويق الداخلي

ظهر هذا المفهوم في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة في المنظمات اليابانية، حيث يعتبر أن العاملين عبارة عن منتجات داخلية، وأن من أهم أولويات المنظمة هو تسليط الضوء على العاملين وتحقيق رغباتهم والسعي نحو الحفاظ عليهم وكسب ولائهم من خلال تحقيق ولائهم، وليكون هذا دليلا على نيل رضا العميل الخارجي.¹

هذا ويتم استخلاص الأشكال والمراحل المختلفة التي ترصد لنا عملية تنمية وتطور هذا المفهوم عبر الكتابات التي تناولته بالتحليل. وبالفعل يتم رصد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي، وهي مرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك، وأخيرا مرحلة تنفيذ إستراتيجية الشركة وإدارة التغيير بها، ويتم استعراض تلك المراحل بالتفصيل، فيما يلي:

¹Ballantyne, D., Christopher. M., & Payne A, "Improving the quality of services marketing: Service (Re) design is the critical link". *Journal of Marketing Management*, Vol 11, pp7-24.

أولاً: المرحلة الأولى دافعية ورضا الموظف:¹

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائماً من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم. حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات، وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي يسبب تبايناً في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين. وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومنسق من الجودة. ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها، والتي تحتوي عليها وظائفهم داخل المنظمات التي ينتمون إليها. إذن نقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف. حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة الترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها منظمات الأعمال.

ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى الموظفين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين. وبناء على ذلك بدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب، واستبقاء، وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء. الأمر الذي جعل من تلك النوعية من الشركات عن ما يقدمه باقي منافسيها. وجدير بالذكر أن قبول فكرة التعامل مع الموظفين كمستهلكين قد أثار الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التي تقوم عليها تلك المرحلة، ولذلك ظهرت الكتابات التي بدأت تشير إلى عدد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي.

حيث طرح كل من رفيق واحمد أهم المشاكل هي:²

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص ص 154-155.

² Rafiq, M, Ahmed, P.K, "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", *Journal of Marketing Management*, Vol 9, No 3, pp 219-32.

أ. اعتبار المنتج هو الوظيفة التي يتم بيعها إلى الموظفين، حيث قد يكون عند بعض الموظفين خلفية مسبقة سلبية حيال هذه الوظيفة التي يمارسونها إذ لا تشبع حاجاته، وهذا ما ينعكس بالسوء في ولائه للمنظمة التي يعمل بها.

ب. صعوبة اختيار الموظفين بين المنتجات (الوظائف) التي تعرض عليهم، بل حتى ممكن تفرض عليهم، عكس ما يعرض في التسويق الخارجي للزبون الخارجي وكيفية اختياره للمنتج الذي يريده وفق رغباته.

ت. تحفيز وإرضاء الموظفين، قد يسبب هذا تكلفة للمنظمة.

ث. اعتبار الموظفين كمستهلكين داخليين، وهنا يحدث التصادم حول كيفية معاملة المستهلك الخارجي أفضل أم المستهلك الداخلي أفضل، وكيف يتم ذلك، وبهذا تتبلور فكرة التوجه إلى المرحلة الثانية من تطور التسويق الداخلي.

ثانياً: المرحلة الثانية التوجه بالمستهلك:¹

تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال جرونروز (Gronroos) إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها، ومن هنا ركز جرونروز على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي (Interactive Marketing)، والذي يؤكد فيه مسؤولية الموظف الأساسية تجاه اشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين. وقد أشار جرونروز إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للشركة استغلالها والاستفادة منها. ويتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك، وتوجه بالسوق، وأفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة. ومن هنا يركز مفهوم التسويق الداخلي على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته، وتبعاً لهذه الرؤية فلن يكون كافياً مجرد وجود موظفين لديهم الحماس والدافعية للعمل (مثل ما افترض بيرري وزملائه)، بل يجب أن يتصف هؤلاء الموظفين أيضاً بعقليات بيعية جيدة (Sales minded). ولا يقتصر الأمر هنا على هذا الحد، حيث ستحتاج الخدمة إلى وجود تعاون وتفاعل بين كل من مقدمها ومستهلكها حتى يتم الوصول إلى تقديم خدمة جيدة وكفاء. ذات كفاءة عالية. كما يؤكد جرونروز كذلك على أن مفهوم التسويق الداخلي يستلزم أيضاً ضرورة وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل الشركة لتفعيل علاقات مميزة مع

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

المستهلكين، حيث قام (جرونروز) في 1985 بتوسيع تعريفه الأصلي للتسويق الداخلي لنطوي - بالإضافة إلى ما قدمه - على ضرورة أداء أنشطة التسويق بشكل داخلي مع الموظفين العاملين بالشركات، وهذا يؤدي إلى رؤية أكثر شمولاً للتسويق الداخلي يمكن تلخيصها في الآتي:

يمكن للمنظمات التي تنظر إلى الموظفين باعتبارهم سوقاً داخلياً أن تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفاء وفعال - بغرض إثارة دوافعهم للعمل مع المستهلكين بشكل واع وموجه بالسوق، وعقلية بيعية قادرة على التفاعل والتواصل - من خلال استخدام التسويق كمدخل يركز على النواحي الداخلية التي قد تهتم بها أيضاً معها إدارة مثل الموارد البشرية، وكذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التسويقية مع الموظفين داخل الشركات.

كما يضيف (جورج) (George) بعداً آخر يدخل ضمن تطبيق التسويق واعتباره كوسيلة يتم من خلالها تحفيز وتشجيع الموظفين للقيام بأداء الخدمة بعقلية بيعية تعمل بناءً على مفاهيم التوجه بالسوق والتوجه بالمستهلك.¹ حيث يمثل الاختلاف الجوهرى بين مدخل (جرونروز) ومدخل (رفيق وأحمد) في كيفية التعامل مع الموظفين كمستهلكين، حيث يؤكد التعريف المفاهيمي (جرونروز) على أهمية خلق فلسفة التوجه بالمستهلك الخارجى بين الموظفين، في حين يركز مدخل (رفيق وأحمد) على مجرد إرضاء الموظفين وإثارة دوافعهم لكل خدمة يقومون بأدائها.²

ثالثاً: المرحلة الثالثة توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:³

وفي هذه المرحلة قام (وينتر) من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد قام (وينتر) بتعريف التسويق الداخلي كما يلي: "على أنه تخطيط، وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم، وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه الشركة ولكن أيضاً معرفة دورهم في هذا البرنامج".

وتتظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القناعات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم، ومن هنا يشير (جلاسيمان ومكافي) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

¹George, W.R, "Internal Marketing and Organizational Behaviour: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level", Journal of Business Research, Vol 20, No 1, pp 63-70.

²محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 158.

³المرجع السابق الذكر، ص ص 159-160.

ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي شركة إنما يحتاج بالدرجة الأولى 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 الوظائف. أن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر إذا ما كانت موجهة إلى داخل الشركة أو موجهة خارجها.

وعليه فإن هذه المرحلة تعكس أن التسويق يعتبر أداة لتنفيذ الإستراتيجية، ويشمل كل أنحاء وأعضاء المنظمة، ومن خلاله تحقق الفعالية والكفاءة سواء كان صناعية أو خدمية، في ظل مناخ تحفيزي يدفع بالعاملين لزيادة أدائهم بجودة عالية، مما يحقق ذلك أهدافهم وزيادتهم ونيل رضاهم وولائهم. مع العلم أنه تم عرض التطور التاريخي للتسويق الداخلي فقط، أما باقي المعلومات المفصلة يتم عرضها في المبحثين الثاني والثالث من نفس الفصل.

الفرع الثاني: التسويق التكاملي

قامت التكنولوجيا الالكترونية بطرح ثورة ثائرة كان لها انعكاس قوي على النشاط التجاري لمنظمات الأعمال، بهدف التجسيد الفعلي لمفهوم التسويق التكاملي أو كما يسمى التسويق التفاعلي عن طريق التفاعل الإلكتروني بين مختلف شبكات التوزيع والعملاء المتعاملين والعمل على تسهيل المشاركة والحوار الدائم بينهم، مع العلم أنه يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار نوع العميل وكيفية نوع إدراكه للعملية التسويقية داخل المنظمة وفق تفاعله معها¹، بالإضافة إلى أنه يطرح بعض الوسائل التفاعلية التي يكون لها تأثير ملموس في طريقة لبحث عن المعلومات، وللتحسين من جودة القرارات الشرائية، وتقلل من المجهودات التي تهدف إلى اختيار المنتجات التي تتناسب مع تفضيلات العملاء والمستهلكين، كما يمكن استدامته الكترونياً لمساعدة العملاء في اتخاذ قرارات تفاعلية وهي:²

- الوسيلة التفاعلية الأولى: تتلخص في طرح البدائل المختلفة على شبكة الأنترنت مع تقسيم وظيفية المنفعة لكل بديل وكذلك وضع أوزان لأهمية كل خاصية بالمنتج، إضافة إلى تحديد أقل مستوى مقبول لكل خاصية.

¹Hauble. G.Trifler, "Consumer Decision Marketing in Online Shopping Environment: The effects of Interactive Decision Aids", Marketing Science, Vol19, No1, 2000, pp 4-21.

²محمد سمير احمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص 199.

- الوسيلة التفاعلية الثانية: هي تصميم المقاربة (Matrix Comparison) وتساعد هذه المصفوفة العملاء لعمل مقارنة عميقة بين البدائل المقترحة والمختارة وتيسر لهم ترتيب المعلومات المرتبطة بالخصائص والصفات.

ويعني أن يكون هناك تكامل وتنسيق بين وظائف الشركة المختلفة (إنتاج- أفراد- تسويق- علاقات عامة)¹.

والتسويق التكاملي يسعى للتنسيق بين الأنشطة لإشباع حاجات ورغبات المستهلك بما يحقق أهداف المنظمة، يقوم المفهوم التسويقي على مستويين من التكامل، الأول خاص بالأنشطة التسويقية والآخر بمختلف وظائف المنظمة. ومن أجل تشجيع العمل الجماعي بين الأقسام تكون مهمة قسم التسويق داخلية وخارجية². بالإضافة أنه يمد المسوقين بإجابات عن القضايا المتعلقة بالمسؤولية والعائد على الاستثمار ومدى اتساق الرسالة مع حاجات العملاء، فهو يسمح للمسوقين بالقيام بالاختبارات والبحوث المسحية لتحسين جودة الخدمة والمعلومات التي يحتاجها العملاء. ويساعد على تكامل الأنشطة التسويقية في المؤسسات³.

الفرع الثالث: التسويق بالعلاقات

أصبح مصطلح التسويق بالعلاقات شائع الاستخدام على نطاق واسع في مجال تسويق المستهلك في السنوات الأخيرة، ومع ذلك، وكما هو الحال بالنسبة للعديد من الأفكار الجديدة في مجال الأعمال، يحدث الارتباك حول المعنى المقصود من هذا المصطلح⁴، فهناك من يستخدم مصطلحات مثل: التبادل بالعلاقات، تسويق العلاقة. التسويق بالعلاقات، والجهود المبذولة لفهم التسويق في البيئة المعاصرة تتعدد بسبب⁵:

- أ. تعدد المصطلحات المستخدمة لوصف وتعريف السوق؛
- ب. اختلاف وحدات التحليل المستخدمة من جانب المدارس المختلفة؛
- ت. الاعتقاد بأن نوعيات معينة من التسويق تناسب المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية، وأن نوعيات أخرى تناسب أكثر مؤسسات الخدمات، أو مؤسسات السلع الصناعية.

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

² سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأردن، 2006، ص 26.

³ <http://kenanaonline.com/users/ahmedzagloul/posts.2014/09/21/>

⁴ ادريان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة: بهاء شاهين، علا احمد صلاح، دعاء شراقي، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009، ص 429.

⁵ جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006، ص 47.

ويعرف تسويق العلاقات على أنه: نشاط يشترك فيه الأفراد كافة في المؤسسات ، مع التركيز على بناء وإرساء العلاقات بينهم بمرور الوقت، فالعلاقات الشخصية والتفاعلات والتبادل المجتمعي يعد من أهم العناصر الجوهرية المؤلفة لتسويق العلاقات¹، كما يمكن تعريفه على أنه: فكرة تبادل العلاقات المهمة أساساً، فالارتباط بين المؤسسة والزبون هو تشارك في الأفكار وفي القيمة، ويبرز الالتزام والثقة كبناء أساسي يحفظ هذا الارتباط بينهما فتسويق العلاقات يسعى إلى استقرار العلاقات المتبادلة المبنية على الوفاء المشترك، وليس الذي دونته العقود والصفقات الشكلية²، كما هناك من يرى ان التسويق العلاقات جزء من تلك التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والزبون، والذي يؤدي في النهاية إلى وجود علاقة دائمة ومستمرة معه، ويحرص أفراد التسويق على تنمية مثل هذه العلاقات بشكل قوي للغاية، حيث يمكن العمل معاً لحل كافة المشكلات التي تواجه الزبون في تعامله مع المؤسسة³، في حين يرى (بيرري) (Berry) أن التسويق العلاقات يتوزع حسب ثلاث مستويات هي: مستوى تكتيكي، ومستوى استراتيجي، وعلى المستوى الفلسفي⁴، وهذا ما يؤكد (بالمر) من خلال ثلاث مستويات عريضة⁵:

- على المستوى التكتيكي: تستخدم علاقة التسويق كأداة من أدوات ترويج المبيعات، والتطورات التي شهدتها تكنولوجيا المعلومات عملت على زيادة مدى أشكال الولاء قصير الأمد. ومع ذلك فإن تطبيق هذه الأشكال ينطوي على سياسة انتهائية تؤدي إلى خطط ولاء مكلفة تخلق للحافز المقدم وليس ولاء للمورد.
- على المستوى الاستراتيجي: ينظر إلى تسويق العلاقة على أنه العملية التي يسعى من خلالها المورد إلى ربط العملاء من خلال روابط قانونية واقتصادية وتكنولوجية وجغرافية وروابط زمنية، وقد تبين أن هذه الروابط قد تؤدي إلى إبعاد ونفور العميل بدلاً من الاحتفاظ به، وإن الشركة التي لم تحقق علاقة عميقة فعالة مع عملائها قد تعجز عن الحفاظ على هذه العلاقة إذا تغيرت البيئة القانونية أو التكنولوجية. وما يحدث في شكل علاقة أحياناً. يكون في الواقع ارتباطاً غير متماثل يقوم على التفاوت في المعرفة والقوة والموارد. وليس على الثقة والود المتبادل، وحينما تستمر العلاقة من خلال التعاون المتبادل، والاعتماد المتبادل واقتسام المخاطر، قد تنطوي العلاقة على قدر أكبر من الاستقرار والاستمرارية.

¹ أنزار عبد المجدي البراوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق"، ط1، دار وائل، الأردن، 2004، ص66.

² Jean-Marc Lehu, "L'encyclopédie du Marketing", Ed D'organisation, Paris, 2004, p 470.

³ إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 34.

⁴ Berry, LL, "Relationship Marketing of Services: Perspectives From 1983 and 2000", Journal of Relationship Marketing, Vol.1, No.1, 2002, pp 59-77.

⁵ أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص ص 430-431.

- على المستوى الفلسفي: يتوجه تسويق العلاقة إلى لب فلسفة التسويق. والتعريف التقليدي للتسويق يركز على منح الأولوية لاحتياجات العميل وتسويق العلاقة بإعتباره فلسفة تركز من جديد على إستراتيجية التسويق بعيدا عن المنتجات ودورة حياتها في مقابل دورة حياة العلاقة بالعميل.

ويضيف هارت وآخرون (Hart et al) أن التسويق بالعلاقات لا يقتصر على إقامة علاقة بين المنظمة والزبون، بل يتعدى ذلك لإقامة علاقة مع أطراف آخرين كالموردون، والمساهمين، وأصحاب المصالح المختلفة¹.

كما نجد معظم إستراتيجيات تسويق العلاقات الناجحة على مجموعة من العناصر الهامة مثل:²

❖ أفراد موجهة بالمستهلك (Customer-Oriented Personal)

يجب أن تكون اتجاهات الموظفين وتصرفاتهم موجهة بالمستهلك بالنسبة للشركات التي تركز على بناء علاقات مع المستهلكين، فقد يكون الموظف هو الشخص الذي يتصل به المستهلك في الشركة ولا يرى غيره داخلها، وبالتالي يصبح الممثل الوحيد للشركة كلها من وجهة نظر هذا المستهلك، ويؤكد هذا على أن وجود أي شخص، أو أي قسم غير موجه بالمستهلك من شأنه أن يضعف الصورة الذهنية الجيدة للشركة ككل.

❖ دور التدريب:

يدرك رجال التسويق تماما الدور الذي يلعبه تدريب العاملين والموظفين في خدمة المستهلك وبناء علاقات جيدة معه، حيث تستطيع القوة العاملة المدربة التواصل مع المستهلكين وخدمتهم بشكل أفضل، مما يساهم في تنمية وبناء علاقات متميزة معهم، ومن هنا اتهمت الكثير من الشركات بتنفيذ العديد من برامج التدريب التي تمكنها من تحقيق أهدافها الخاصة باستراتيجية تسويق العلاقات.

❖ التمكين (Empowerment):

بالإضافة للتدريب، تقوم العديد من الشركات الموجهة بالتسويق بإعطاء الموظفين سلطة أكبر لحل مشاكل المستهلك، وقد يطلق على هذا التفويض للسلطة اصطلاح التمكين، وقد ساهم ذلك في تنمية شعور هؤلاء الموظفين بأنهم من الملاك عندما يتم التعامل معهم كشركاء في المنظمة التي يعملون بها، ويساعد هذا التمكين الموظفين على إدارة أنفسهم بأنفسهم، وينمي لديهم استعداد

¹ Hart S, Smith A, Sparks L and Tzokas N, "Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?", *Journal of marketing management*, Vol. 15, 1999, pp.541-562.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، "إدارة التسويق (مدخل معاصر)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 35-37.

أكبر للعمل والمساءلة عن أدائهم وأداء الشركة ككل، كما قد يساهم أيضا زيادة حماس هؤلاء الموظفين لتحمل بعض المخاطر بغية بناء منظمة أقوى، وتستنهض لديهم الرغبة في الوصول الى النجاح والحفاظ عليه، وتعم إحساسهم بالثقة، ومن ثم يتعاضم في النهاية الشعور بالرضا سواء بالنسبة للمستهلكين أو بالنسبة للموظفين.

❖ فرق العمل (Team Work)

تقوم العديد من الشركات -التي تسعى الى خلق القيمة للمستهلك وإمداده بمستويات مرتفعة من الإشباع- بتخصيص الموظفين في فرق العمل متكاملة، حيث تسعى تلك الفرق إلى تحقيق مشاركة جماعية في الجهود التي تساهم بها في الآتي:

- إنجاز الأهداف العامة.
- رفع مستويات الأداء الوظيفي وأداء الشركة ككل.
- تحقيق قيمة كبيرة للمنتج.
- تحسين مستويات الرضا والإشباع للمستهلك.

ويعني هذا أن الأفراد الموجودين في نفس الإدارة أو في نفس جماعة العمل سوف يساعد ويدعم بعضهم بعضا، ويتعاون كل منهم مع الآخر بدلا من أن يتنافس بعضهم مع البعض. ويساعد هذا على تعظيم الأداء بصفة خاصة عندما يعمل الأفراد الموجودين في مجالات وظيفية مختلفة مثل الإنتاج والمبيعات وخدمة المستهلك كفريق عمل واحد يسعى إلى تحقيق أهداف محددة تركز على خلق القيمة للمستهلك وزيادة درجة رضاه عن ممارسة الشركة معه.

الفرع الرابع: التسويق الاجتماعي (Social Marketing)

نشأ مفهوم التسويق الاجتماعي في البدء كمفهوم منفصل في بداية السبعينيات عندما تبين لكوتلر وزولتمان (1971) بأنه يمكن للتقنيات والأدوات التسويقية المستخدمة بشكل نموذجي في المنتجات والخدمات ان تستخدم بشكل مساو في مجال تسويق الأفكار، ويعرف المؤلفان التسويق الاجتماعي بأنه: التصميم، والتنفيذ والتحكم في البرامج المطلوبة ان تؤثر في مدى تقبل الأفكار الاجتماعية وكذا الأخذ باعتبارات تخطيط المنتج والتسعير والاتصالات والتوزيع والبحث التسويقي، حيث يقوم على توجيه النشاط التسويقي الى مجتمع بقصد إحداث تغيير في السلوك في ذلك المجتمع لما فيه منفعة الكل. وبالطبع تبدو

كلمة (المنفعة) مصطلحا له علاقة نسبية ويعتمد على وجهة نظر المستفيد في الكيفية التي يُدرك فيها المنافع من آثار التسويق الاجتماعي.¹

حيث أن حداثة هذا المدخل الفلسفي في دراسة التسويق، وتشابكه مع مجالات إنسانية أخرى، قد يجعل من الصعوبة إعطاء تعريف محدد ودقيق يمكن أن يفي بكامل المتطلبات، بل مازالت موضع نقاش واجتهاد، إذ هناك تسميات مرادفة ويتم ذكر منها كمايلي:

أ. تسويق الفكرة الاجتماعية Social Idea Marketing؛

ب. تسويق القضايا العامة Public Issue Marketing؛

ت. التسويق المجتمعي Marketing Social؛

ث. التسويق غير الهادف للربح Nonprofit Marketing .

حيث يُشار إلى التسويق الاجتماعي والمرتبط بمنظمات غير الهادفة إلى الربح، وكذلك المنظمات العامة التي تحقق منافع متعددة للمجتمع. كالذي يلاحظ في الترويج عن برامج السلامة المرورية، الحد من التدخين ومضاره، والمشروبات الكحولية، غيرها من البرامج المرتبطة بالمجتمع، والتي تسهم بمجملها في الحد من المخاطر الصحية التي يتعرض لها الأفراد، أو في تقليص أقساط التأمين التي تدفع جراء المخاطر الناجمة عن تلك الأفعال.

وفيما تقدم تم الإشارة إلى أن التسويق الاجتماعي ذهب إلى أبعد من بقية المفاهيم ليشمل المنظمات غير الهادفة للربح وكالآتي يتم تلخيص أهم هذه الأفكار ذات العلاقة بذلك كما يلي:²

¹ نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص ص267-268.

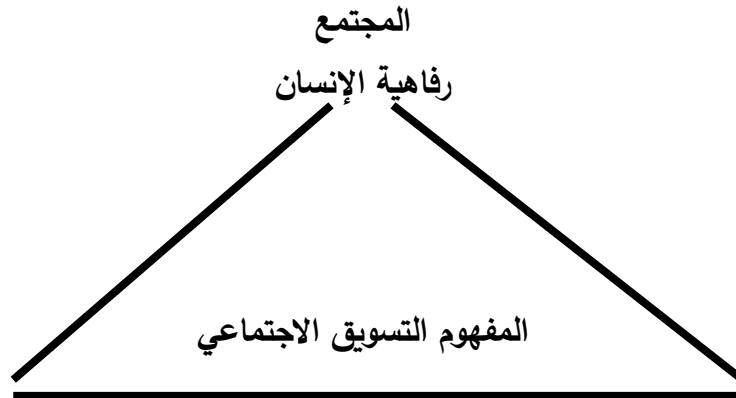
² نزار عبد المجيد البروراي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق"، ط2، دار وائل، 2008، ص ص 60-61.

الجدول رقم (1-1) يمثل: مفهوم التسويق الاجتماعي

النوع	وصف	مثال
1- تسويق الفرد (Person) (Marketing)	* الجهود التسويقية المصممة للحصول على الاهتمام والانتباه، وتفضيل السوق المستهدف نحو الشخص.	مرشحي الحملات الطلابية والنيابية والرئاسية.
2- تسويق المكان (Place) (Marketing)	* الجهود التسويقية المصممة لجذب الزوار لمنطقة محددة وتحسين صورة الجماهير بالنسبة لمدينة أو دولة شعب.	دعوات زيارة الأماكن السياحية.
3- تسويق الفكرة (Idea) (Marketing)	* الجهود التسويقية المصممة لتسويق قضية أو موضوع اجتماعي لقطاع سوقي مختار.	برنامج محو الأمية، تخطيط الأسرة.
4- تسويق المنظمة (Organization) (Marketing)	* الجهود التسويقية لمنظمات ذات مصالح مشتركة: منظمات خدمية، ومؤسسات حكومية تسعى للتأثير على الآخرين لقبول أهدافها وطلب خدماتها والمساهمة معها بطريقة من الطرائق.	وزارة التنمية الاجتماعية، هيئة الأمم المتحدة، رعاية الطفولة.

والمخطط الآتي يوضح أبعاد المفهوم الاجتماعي للتسويق:

الشكل رقم (4) يمثل: أبعاد مفهوم التسويق الاجتماعي



المستهلكين إرضاء الرغبات

الشركة تحقيق الأرباح

المصدر: نزار عبد المجيد البرواري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "استراتيجيات التسويق"، ط2، دار وائل، 2008، ص 61.

ويمكن بيان تأثير ونطاق التسويق الاجتماعي من خلال الرجوع للمخطط رقم (4) الذي يشير إلى الآتي:¹

❖ تحقيق الرضا للحاجة الإنسانية:

أن لا تنحصر الحاجات الإنسانية في حدود السلع والخدمات، بل تمتد إلى الالتزامات المختلفة في تحقيق بيئة نظيفة بجوانبها المختلفة لتحقيق نمط حياتي سليم.

❖ امتداد إلى المجالات الاجتماعية:

يمكن أن يسهم التسويق في معالجة وتطوير العديد من القضايا التي تهم المجتمع بصورة عامة كما هو الحال في الرقابة على التلوث البيئي وتعزيز إجراءات التربية والتنظيف.

❖ الاعتبارات التأثيرية على المجتمع:

لا تنحصر الاعتبارات التأثيرية في سعيها لتحقيق الأرباح فحسب، بل إن الأداء التسويقي المتحقق في المنظمة يمتد إلى الجوانب الإنسانية التي تتعلق بعموم المجتمع والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

ومن خلال ما تم طرحه سابقا، يتضح أن التسويق الاجتماعي يلعب دورا رياديا في عملية رفع المستوى المعيشي للأفراد وللمجتمع ككل، مع تحقيق السلامة والأمان للمستهلك، بالإضافة إلى أنه يفرض عليها العمل والسعي دائما نحو إيجاد وتجسيد ما يريده المستهلكون في الوقت والمكان المناسبين، بأساليب إبداعية مميزة تسعدهم وبأعلى قيمة، وذلك من خلال تحقيق أكبر كفاءة وإنجاز أعلى فعالية تسويقية تهدف إلى إقناع المتعاملين معها من ذوي أصحاب المصالح المختلفة بالنحو المطلوب والمرغوب، وخاصة وأن المنظمة تعمل وسط بيئة تتضمن على متغيرات متنوعة ومخاطر كثيرة، وبهذا يهدف التسويق الاجتماعي إلى إحداث التغيير في كل نواحي المنظمة داخليا باعتبارها كيانا اجتماعيا وإنسانيا متفاعلا متجهة نحو بث هذا التغيير خارجيا أي مع البيئة التي تتعامل معها المنظمة خارجيا، مع العلم أن هدف التسويق الاجتماعي ليس تحقيق الربح المادي بل تعظيم المنفعة الكلية والتي تعم كل أفراد المجتمع، وهذه المنفعة لا تتحقق باقتناء جوانب مادية ملموسة بل جوهرها الأفكار التي لها بعد إقناعي لكل من يتعامل بها، كما نجد أن هذا التسويق الاجتماعي لها علاقة بالمسؤولية الاجتماعية التي تسعى لتحقيق رفاهية المجتمع حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية جميع الالتزامات التي تنضبط بها المنظمة حيال ما تقدمه للمستهلكين وفق رغباتهم والتي تتطابق مع حاجاتهم مع شرط أن تكون ما تقدمه يكون ضمن الأهداف والقيم المشتركة بين الطرفين وعدم الإخلال بها، كما أن التسويق الاجتماعي له علاقة بالأخلاقية التسويقية، والتي تسعى

¹نزار عبد المجيد البروراري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

نحو الحفاظ على البيئة، وذلك بجعل البيئة خضراء باعتماد التسويق الأخضر والذي أصبح كمرادف حيوي استراتيجي يتكيف مع قواعد اللعبة التنافسية حاملا شعار "جعل بيئة آمنة ونظيفة"، والعمل على إزالة التأثير السلبي لأي منتج لتوليد التأثير الإيجابي له، وتقديم منتجات خضراء أي السلع الصديقة للبيئة بمعنى منتجات خالية من المواد الحافظة وغير الضارة بصحة الإنسان وبمحيط البيئة، وبهذا تتعامل مع زبون أخضر يتميز بحسن اقتنائه للمنتجات التي يشتريها ومدرك لكل ما يفعله ويعرف مع من يتعامل.

المبحث الثاني: ماهية التسويق الداخلي

تواجه إدارة المنظمات اهتمامات متنوعة حسب الأهداف المحددة لها من: نمو، بقاء، تحقيق رغبات المستهلكين، عدم الإضرار بالمجتمع وإرضاء رغباته، لذلك نجد أغلبها تبذل قصارى جهدها لتجسيد التميز الفريد انطلاقاً من تطوير مجتمعها البشري الفاعل لديها وزيادة كفاءاته، وذلك باعتبار المورد البشري المحرك الرئيسي والنواة الأساسية لكل تنظيم، ولا سيما على وجه التخصيص المنظمات الخدمية، والتي تسعى جاهدة لإرضاء العميل الخارجي، والذي أصبح هاجساً ومحوراً لاهتمامها، خاصة مع إدراكه الواسع وزيادة وعيه نحو المفاضلة بين الخدمات حسب رغباته واختياراته، وفقاً للعرض التسويقي الذي تقدمه، والذي يحمل في طياته مفهوم حديث يربط بين إدارتي الموارد البشرية والإدارة التسويقية، حيث يهتم بالموظفين كعملاء داخليين ليعزز شعورهم بالولاء ويقوي انتماءهم والموسوم بـ "التسويق الداخلي". وهذا موجود بالمبحث الثاني من هذا البحث بتبيين تعريف وخصائص التسويق الداخلي، ثم تحديد أهمية أهم أهدافه.

المطلب الأول: تعريف وخصائص التسويق الداخلي:

يتم طرح هذا المطلب في فرعين كما يلي:

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

يشغل مفهوم التسويق الداخلي حيزاً ومكانة هامة في كل من مجالي الإدارة التسويقية وإدارة الموارد البشرية، والذي يمثل موضوعه رافداً معرفياً جديداً، مما جعل ذلك ينعكس من خلال تعدد التعاريف حوله، وذلك راجع إلى تنوع واختلاف تخصصات الباحثين والمفكرين في هذا المجال، وعليه يُلاحظ عدم إعطائه مفهومًا موحدًا ودقيقًا، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعاريف منها:

قد أولى المنهج الإسلامي هذا الجانب اهتماماً بالغاً ضمن قيم وأخلاقيات الإسلام في التعامل بين أرباب العمل والعاملين لديهم، وحث المنهج الإسلامي على الاهتمام بالعاملين في كثير من النصوص الشرعية من الكتاب والسنة النبوية المطهرة ومن خلال الممارسات التطبيقية لتعامل الرسول (ﷺ) وصحابته وخلفائه الراشدين مع العاملين في مختلف مجالات العمل. حيث يعرف على أنه مدخل تسويقي يركز على إقامة وتعزيز علاقات طيبة وطويلة الأجل بين المنظمة والعاملين لديها من خلال الاستخدام الفعال للأساليب والأدوات المناسبة في توظيف العاملين في المنظمة وتنمية وتطوير أدائهم ومهاراتهم وتحفيزهم وتعزيز العلاقات الداخلية معهم بالشكل الذي يعود بالفائدة لكلا الطرفين المنظمة والعاملين فيها. حيث اهتم الإسلام بالعاملين ورتب لهم قوانين تحفظ وتقدر جهدهم البدني أو الذهني حقوقاً ويتضح ذلك من علاقة العاملين بأرباب العمل على مدى التاريخ بأن الإسلام سبق كل النظم السائدة في الأرض

بالعناية بالعامل. والمقصود بالعامل كل أنواع العاملين المتعاقدين لأداء عمل لغيرهم لقاء أجر بصرف النظر عن التسمية وطبيعة العمل مثل طبيب ومهندس ومدرس وفلاح وحارس وخادم، وغير ذلك. ومن أجلي وأوضح ما ورد في هذا الخصوص قول النبي (ﷺ): ﴿مَنْ وَلِيَ لَنَا عَمَلًا وَلَيْسَ لَهُ مَنْزِلٌ ، فَلْيَتَّخِذْ مَنْزِلًا، أَوْ لَيْسَتْ لَهُ زَوْجَةٌ فَلْيَتَزَوَّجْ ، أَوْ لَيْسَ لَهُ خَادِمٌ فَلْيَتَّخِذْ خَادِمًا، أَوْ لَيْسَتْ لَهُ دَابَّةٌ ، فَلْيَتَّخِذْ دَابَّةً ، وَمَنْ أَصَابَ شَيْئًا سِوَى ذَلِكَ فَهُوَ غَالٍ﴾¹ وهو نص واضح وصريح عن حقوق العاملين في الإسلام²، ويوجد الكثير من المصادر التي تتكلم عن التسويق الداخلي وأهم ممارساته في الإسلام إلا أن الدراسة الحالية سعت لتبيان الأصول الحقيقية له باختصار ووجيز، ولم تتوسع لأن المجال واسع وكذا طابع الدراسة لا يأخذ الجانب الإسلامي.

ولقد تعددت الدراسات في وقتنا المعاصر حول التكلم عن التسويق الداخلي ولم يتفقوا على مفهوم موحد حيث يرى جرونروز التسويق الداخلي أنه: جهود المنظمة حول الاهتمام أكثر بموظفيها ومعاملتهم على أنهم عملاء داخليين، كما أبرز جرونروز أن الوظائف هي عبارة عن منتجات ونشاطات إدارية تسعى لإرضاء العملاء³، أما من منظور جورج فيري التسويق الداخلي على أنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية فهي تعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين: أولها التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يعرفون النشاط الرئيسي للمنظمة وباقي الأنشطة المختلفة فيها، مع تطبيق ذلك وفقا لتفاعلها مع المحيط الذي يدعم رضا العملاء الخارجيين، أما الطريقة الثانية فهي التحقق أن لدى العاملين الالتزام والدافعية نحو التوجه لخدمة العميل الخارجي، وذلك بتحقيق العلاقة التبادلية الفعالة والمتمثلة في أنه لا يكون إرضاء العميل الخارجي إلا من خلال تقديم خدمات متميزة من قبل العميل الداخلي، ولا يكون ذلك إلا بواسطة بذل جهد من الإدارة لإرضاء العميل الداخلي⁴، كما عرفه بيري وبارسيمان على أنه: معاملة المنظمة لموظفيها بنفس ما تعامل عملائها الخارجيين واعتبار السوق الداخلي هو التوجه نحو السوق الداخلي⁵، في حين يرى بيرسي أن برامج التسويق الداخلي ومبادئه مماثلة لبرامج التسويق الخارجي باعتبار أن السوق الخارجي والسوق الداخلي يصدران لبعضهما البعض، ومثل ذلك بأنهما مرآة عاكسة لبعضهما البعض وربط ذلك برضا

¹ روى الإمام احمد في سنده عن المُسْتَوْرَدِ بْنِ شَدَّادٍ.

² خالد حسن الحريري، "المنهج الإسلامي في التسويق"، المؤتمر العاشر في اقتصاديات المال والإسلام، بتصرف.

³Gronroos, G., "Internal Marketing An Integral Part of Marketing Theory", Chicago, American Marketing Association, 1981, pp 236-238.

⁴George D., "Internal Marketing and organizational behavior a Partnership in Developing customer-conscious Employees at every level", Journal of Business Research, Vol 20, No 1, 1990, PP 63-70.

⁵Berry, L.L., and Parasurman, A., "Marketing Services: Competing through Quality", Journal of Retailing 67, 1991, pp 420-450

العمل الخارجي الناتج عن مساهمات رضا العميل الداخلي¹، وفي تعريف زيتمان وآخرون يشير أن التسويق الداخلي يتضمن إختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة لهم بهدف التزويد في الخدمة ذات الجودة العالية²، بالإضافة إلى تعريف كوتلر وكلمر بأنه الطريقة التي تتضمن تدريب وتحفيز الموظفين لتنمية قدراتهم وخلق الدافع لخدمة الزبائن³، هذا ويشير لفلوك و ويرتي التسويق الداخلي يمثل تصميم السياسات والبرامج المعدة من أجل العاملين، وذلك لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم لينعكس إيجاباً بالرقى في جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين، إذ أن اعتراف الإدارة بأهمية العاملين والنظر إليهم على أنهم السوق الأول للمنظمة، وأن وظائفهم يمثل منتجات داخلية لها، والمصممة وفق حاجاتهم ورغباتهم استناداً إلى برامج موجهة للعاملين يتضمنها التنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار⁴، ويؤكد ذلك ميهيلا ولونا بأنه وسيلة لبناء مواقف جيدة نحو تحسين جودة الخدمة⁵، ومن جهة يعرفه رجبو "أن تعريف التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم، وخلق لهم ظروف عمل مرنة ومناسبة، بل لابد من إيصال ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفين بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن"⁶، وأضاف ميلهر وسيكتيز بأنه التسويق الداخلي يتضمن تمكين العاملين في مختلف الوظائف بهدف أخذ انطباع إيجابي لدى العملاء الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة⁷، في حين يعرفه على أنه إكساب الموظفين الفهم العميق والدقيق لأهداف المنظمة واعتبار هذه الأخيرة كسوق داخلية، وعملية التبادل بين كل قسم أو بين كل أفراد المنظمة بمثابة الأدوار التي تمارس ما بين المورد والزبون⁸، بينما يعرفه برتي على أنه عملية مستمرة ومنظمة تعمل على تحفيز وتشجيع الموظفين في كل المستويات بالمنظمة لتقديم الأفضل لإرضاء الزبون، وبهذا يعتبر تحدي لا يتوقف فقط لإرسال الرسالة

¹Peircy,N.F,"Customer Satisfaction and The Internal Marketing : Marketing our Customer To our Employee", Journal of Marketing Practice, Vol.1,No.1, 1995, pp 22-44

²Zeithaml,V.A, Bitner, M.J,Gremler,DD,"Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm", New York , MC Graw-Hill Erwin , 2000,p10.

³Kotler P, Keller, K..L, "Marketing Management ", 12ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2006, p20.

⁴Lovelok and Wrtly,"Service Marketing: People, Technology Strategy", Pearson, Prentice Hall, 2006,ux.

⁵MihaelaKelemen, UK IoannaPapasolomou, "Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector ", Journal of Marketing Management, 2007, Vol. 23, No. 7-8, pp. 745-767

⁶Rajiv Joshi, "Internal Marketing in Organizations : Need for Reorientation", Journal of Service Marketing ,Vol.7,No.4, 2007, p23-43.

⁷Mulhern,F.,Schultz, D.,,"Internal Marketing Best Practice Study", Presented at Forum for People Performance Management and Measurment, 2008, pp 45-54.

⁸Scott, Daleil, F. Lynch, Alexander E. Ellinger JohnOrgment, Roger Calantone. (2006), "The Impact of Internal Marketing Effects in Distribution Service" Operation,Journal of Business logistic,vol 27, N1,pp 110-137.

الصحيحة بل يتعدى ذلك ليرسخ ويقوي ويعزز سلوك الموظفين من أجل التمييز¹، وهذا ما يوضحه (الطائي) بأنه وظيفة أو ممارسة يجب أن يمارسها كافة الأفراد داخل المنظمة دون أن يقتصر على إدارة أو قسم أو جهة معينة من خلال العمل كفريق واحد للوصول إلى تقديم الخدمات ذات الجودة المتميز²، وبالتالي يصبح تقنية مطبقة في المنظمة لضمان بند الخدمة المتميزة³.

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور التسويق الداخلي يأخذ مفهومًا فلسفياً كنتيجة حتمية لتطور الأفكار والحركات المنسقة إدارياً ضمن مداخل تسويقية منظمة جوهرها الإبداع المستمر وظواهرها التوافق والتعاون المجسد بين الأفراد داخل المنظمة، وبعضها يشير أنه مفهوم يأخذ الطابع الاستراتيجي نتيجة تحول المنظمات الخدمية إلى التركيز على البيئة الخارجية ولا يكون ذلك إلا بالتركيز على البيئة الداخلية، وتحليلها والتعرف على نقاط قوتها والحفاظ عليها ومعرفة مواطن ضعفها والعمل على علاجها، وصولاً إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية من قبل عمالها، وهذا الاتجاه يدعم ويعكس منحى البعض الآخر من المفكرين من خلال أن التسويق الداخلي يأخذ في طياته مبادئ تسويقية، والذي يقضي بأن السوق الأول للمنظمة يمثل موظفيها العاملين لديها، باعتبارهم زبائن داخليين، وأن ما يقدمونه لها هي منتجات، وهذه العلاقات المتبادلة تجسد الفكر التسويقي الفعال، وبناءً عليه تصل إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي وتحقيق الميزة التنافسية.

بالإضافة إلى أنه أخذ مفهومًا إدارياً متكاملاً باعتباره مجموعة من الممارسات والأساليب الإدارية التي تعدّها المنظمة ويطبقها الموظفون داخلها من أجل رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، وتقوي انتماءهم، وتنمي علاقاتهم بل وتوطدها ببعضهم البعض لتحفزهم على تقديم خدمات ذات جودة راقية والتوجه نحو العميل الخارجي ليصبح هذا الأخير الشاهد الأول ويعترف بالتميز الذي يتصف به العميل الداخلي.

وبناءً على ما جاءت به الدراسات السابقة من مفاهيم متعددة ومختلفة سواء من حيث شموليتها، أو من حيث مضمونها وكذلك الأبعاد التي تناولتها، وبالتالي نخلص إلى صياغة تعريفًا للتسويق الداخلي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية والذي يشير على أنه: عملية بذل جهود المنظمة والاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها زبائن داخليين، وذلك باستخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وفق سياسات وبرامج منسقة يمارسونها بفعالية، حيث تساعدهم على حسن اتخاذ قراراتهم انطلاقاً من حسن اختيارهم ومعرفة

¹PreetiSingh, "Internal Marketing: Alifegaurd In recessionary Times", IJMT, Vol 2, No 6, 2012, PP2249-1058.

²حميد عبد النبي الطائي، "تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرهما على رضا العاملين في فنادق السلسلة (دراسة حالة عمان)"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 23-26 أبريل 2012، الأردن، صص 430-446.

³Marius CalinBenea, "Internal Marketing and service organization", ACTA Technica Corviniensis-Bulletin of engineering, 2008, tome1, pp 25-30.

مواقعهم، وتزودهم بالمهارات التي تزيدهم من إكسابهم حوافز مختلفة وفق نمط اتصالي مرن يعكس المناخ التنظيمي الملائم لعملهم، ويتضمنه التعاون والتفاعل بين أفراد المنظمة للوصول إلى إرضاء العميل الخارجي وتلبية حاجاته من خلال تقديم خدمات متميزة، وهذا ما يعكس رضا العميل الداخلي. وبهذا يمكن عرض الفرق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، حيث يتم توضيح أهم أوجه الاختلاف كما يلي:¹

أولاً: الأهداف: يكون الهدف في التسويق الداخلي هو العمال (العملاء الداخليين)، وعملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة وليس مجرد الاستجابة لطلباتهم، وكما هو الحال في أي عملية تسويقية فمن الضروري فهم العميل على المستوى الشخصي والجماعي. وقد يؤدي الإحساس بأن العميل المستهدف يعمل في نفس الجو العام (داخل المنظمة) إلى الاعتقاد الخاطئ بأن العميل معروف ومفهوم لدى المنظمة. فيجب أن تكون لدى المنظمة القدرة الحقيقية على التعرف على احتياجاته حتى تلك التي لا يستطيع أو لا يعرف كيف يفصح عنها، ثم تكون مهمة المؤسسة بعد ذلك محاولة إقناعه بإمكانية توفير هذه الاحتياجات والالتزام بكل تعهداته.

في حين للتسوق الخارجي هدف يتمثل في العميل الخارجي الذي على المنظمة أن تفهم وتتوقع احتياجاته من أجل تلبيةها.

ثانياً: السياسة: إذا كانت الظروف والعوامل السياسية لها دورها الدائم في عملية التسويق، فإن تأثيرها في التسويق الداخلي عادة ما يكون أقوى بكثير، حيث تزيد حدة المنافسة بين العاملين داخل إطار نفس المنظمة.

وعملية الشراء غالباً ما تكون عملية صعبة يتناور فيها كل من البائع والمشتري ويتفاوضان من أجل عقد أفضل الصفقات، وذلك لزيادة فرصهم في الترقى والحصول على مراكز أعلى. إن نجاح المشتري (أو البائع) في الانتصار على البائع (أو المشتري) وهزيمته تفاوضياً قد يكون له تأثير كبير بمرور الوقت على تقدم العامل ومستقبله العملي. فقد يكون البائع والمشتري يتنافسان على نفس المنصب وبالطبع هذا الوضع ليس له مثيل عند التعامل مع السوق الخارجي.

ثالثاً: المهارات: إن عدداً قليلاً من الأسواق الداخلية تتوافر بها المهارات التسويقية الضرورية، فالسوق الداخلي يخلو تماماً من الدبلوماسية والطبع من محاولة الإقناع (لا يوجد لدينا غير هذا إما أن تقبله أو تتركه). على عكس ما هو موجود في التسويق الخارجي الذي يتطلب مهارات عالية، من أجل تلبية احتياجات العميل الخارجي.

¹ أبري ويسلون، "اتجاهات جديدة في التسويق"، ط2، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، 2000، ص ص176-181.

الفرع الثاني: خصائص التسويق الداخلي:

يُشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، حيث نجد أن هذه السمات التي يتصف بها تساهم في ضمان جودة التسويق الخارجي وبهذا يتحقق التبادل المتفاعل والفعال بين السوق الداخلي والسوق الخارجي، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي كما يلي:

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المراقبة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي¹.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي².
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويُستخدم في تيسير روح الإبداع³.
- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالياً عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد⁴.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتنجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم⁵.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة⁶، من خلال⁷:
- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

¹تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005، ص 311.

²المرجع ذاته، ص 311.

³المرجع ذاته، ص 311.

⁴المرجع ذاته، ص 312.

⁵Richard J. Varey, "A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a Competitive Service Advantage", **Opcit**, pp 40- 63.

⁶**Ibid**, pp 40- 63.

⁷حامد شعبان، "اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، مجلة المحاسبة الادارية والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 2.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي:

يتم تحديد هذا المطلب في فرعين كما يلي:

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي:

يمثل التسويق الداخلي أهمية كبيرة لأي منظمة خدمية تريد ان تستمر وتزدهر لأن معظمها اليوم هي بحاجة إلى مداخل فاعلة في إدارتها، والتسويق الداخلي هو أخذ هذه الأدوات التي تجعلها تبلغ أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفعالية طبعاً وفقاً للتطبيق السليم والذي يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة وعلى المستوى المحلي والعالمي، ويمكن سرد طرح أهم نقاط الدور الذي يلعبه كآلاتي:

- الاعتراف بأهمية الموظفين يعزز ويقوي علاقاتهم بالمنظمة، وهذا أكبر دليل على تبني المنظمة على تطبيق التسويق الداخلي تحت القيام بالعلاقات المتبادلة والمتفاعلة بينها والموظفين.¹
- التسويق الداخلي هام باعتباره وسيلة ربط بين مختلف الوظائف خاصة بين ادارتي الموارد البشرية والتسويقية، وذلك بتطبيق مبادئ التسويق على السوق الداخلي، ومحاولة الربط بين هذه المفاهيم لتنمية مهارات العاملين بالمنظمة ليكون أثره إيجابياً على الأداء.²
- يلعب دوراً مهماً في خلق قيمة للزبون الخارجي و الزبون الداخلي، باعتباره أسلوباً استراتيجياً يعتمد على قاعدة تخطيطية وأساليب فنية وإدارية منظمة يكون تطبيقها قوياً وأثرها على البعد الطويل إيجابياً في أداء المنظمة.³
- يعتبر جوهر التسويق الداخلي جمهور العاملين بالمنظمة الميزة التنافسية لها، لأن بإمكانهم أن يحطمونها أو يحافظون على بقائها من خلال أدائهم الجيد في كل خلية من خلاياها.⁴
- تحسين العلاقات التسويقية الداخلية على أساس مبادئ قوية وإدارة منظمة تجعل من المنظمة شبكة من الاتصالات المرنة والحيوية بين أفرادها.⁵
- نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد أساساً على تكامل بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، ويعتبران المفتاح الرئيس الذي يحقق برنامج التسويق الداخلي.¹

¹MihaelaKelemen, Loannapaposolomon, "Internal Marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector", Journal of Marketing Management, Vol 23, No7-8, 2007, pp 745-767.

²Norzan M. Saad, PervaizK.AhmedRafiq, "Internal Marketing: Using Marketing like approaches to build business competencies and improve perrormance in large Malaysian corporation", Asian academy of Management Journal, Vol.7, No.2, 2002, pp 27-53.

³Ibid, pp 27-53.

⁴WillianE.Lowell, "Internal Marketing: Apowerful Growth and Survival strategy your organization cannot do without", Business Development Directives, WWW.BDDONLINA.COM.

⁵Mornay Roberts L ombard, "Employees as Customers an internal marketing study of the avis car Rental group in south Africa", African Journal of business Management, Vol.4, No.4, 2010, pp 362-372.

وبناء على ما طرحه المفكرون حول أهمية التسويق الداخلي، حاولت الباحثة استخلاص جملة من الأفكار في نفس السياق كالآتي:

- يلعب التسويق الداخلي دورا بارزا من خلال التفاعل البيئي الذي يساعد المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع أي متغيرات.
- يدعم المركز التنافسي الذي يساعد المنظمة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز والوصول إلى تجسيد نتائج إيجابية صارخة.
- يمثل إطار منهجيا منظم لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية تعمل على تحسين قدرات الكفاءات العاملين بالمنظمة، مما تولد لديهم دوافع تغير من وضع وأداء المؤسسة نحو الأحسن.
- الاعتماد بالنظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير وتداخل بطريقة مستمرة ومعقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى، والعمل على معالجة المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد والجماعات ومحيط العمل وتحقيق التكامل بين الفرد والمنظمة.
- إن التطبيق الجيد لمبادئ التسويق الداخلي يحسن أداء إدارة الموارد البشرية الذي ينعكس في زيادة تقديمها لخدمات رائعة، وهذا التطور يؤدي بدوره إلى تميز وازدهار المنظمة.
- يعد نجاح أي منظمة خاصة الخدمية منها إلى صرامة وفي نفس الوقت مرونة موظفيها، والراجع ذلك إلى السياسات والبرامج المصممة من أجلهم، والواضح في تنفيذهم لها بشكل جيد، وانعكاس ذلك النجاح ولقاء العملاء الخارجيين لها.
- أهمية التسويق الداخلي من أهمية المورد البشري والذي يمثل مصدر للربحية ومعزز التنافسية، فالعناية به أمرا ضروريا بل وحتميا تقرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة الحاصلة، وباعتباره عامل مهما للتفوق.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي:

إن التركيز على ضرورة الاهتمام بالمتطلبات المختلفة التي يرغب الزبون في تحقيقها من خلال تلقيه لخدمات راقية، تسعى المنظمة جاهدة في إبراز وفرض وجودها من خلال الممارسات التي نظمتها داخل بيئتها والاهتمام خاصة بالموظفين لديها والاعتناء بهم، فتوفر لهم أنظمة متطورة وإجراءات تدعم الجودة والتحسين، بطرق تسويقية داخلية بغية خلق قيمة مضافة لتحقيق رضا زبائنهم الداخليين والخارجيين من

¹Davidow. H. W, Bro Uttal, " Total customer Service", New York Harper and Row Publishers, 1989, p 27.

خلال تقديم ما يتوقعونها وما يفوق توقعاتهم، من هذا يبرز أهمية التسويق الداخلي والذي يسعى لتحقيق جملة من الأهداف حسب آراء مختلفة من أهمها كالآتي:

- يهدف لإحداث التفاعل بين الموظفين والمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث يتحكم العنصر البشري في عمليات تقديم الخدمة لأنه بمثابة همزة وصل بين المنظمة والزبون الخارجي.¹
- يسعى نحو تقوية العلاقة بين جميع أعضاء المنظمة وصولاً لتقديم خدمات مميزة بأفكار إبداعية موجهة بهدف الاعتناء بالزبون الخارجي وفق تفاعل العلاقات الداخلية والخارجية.²
- يسعى التسويق الداخلي إلى:³
 - خلق الوعي بمبادئ التسويق الداخلي، بالإضافة إلى التعرف على الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، هذا وإيصال تصورات الموردين الداخليين ومناقشة المتطلبات وأهم الصعوبات التي يمكن أن تواجههم أثناء عمليات التبادل الداخلية.
 - كما يسعى إلى معرفة كيفية قياس رضا الزبون الداخلي، وتحديد المعايير التي تساعد في ذلك كمياً وكيفياً، مع تجسيد أسلوب التغذية العكسية لكل الأجزاء الخاصة بنظام التسويق الداخلي، والتحكم في جميع جوانبه.
- يعمل على فحص طبيعة العلاقات المتفاعلة بين المجموعات الكلية والأجزاء من الموارد البشرية داخل المنظمة، باعتبار هذه الأجزاء مجموعة من الأعمدة والأنظمة والتي تتكامل مع بعضها البعض من أجل خلق قيمة مضافة.⁴
- ترسيخ الإدراك الذي يؤكد تضامن كل من الموظفين والمنظمة ببعضهما البعض بهدف إرضاء العميل الخارجي، من خلال ما يتركونه من انطباع وتصور ذهني جيد لديه بواسطة خدماتهم الممتازة.⁵
- تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يعمل على جذب العاملين الماهرين والاحتفاظ بهم وكسب ولائهم وفهم حاجاتهم والعمل على إشباعها، وإشباع حاجات وتلبية رغبات الزبائن الخارجيين.⁶

¹Sandra Vandermerue, "Customer Drive corporation Green Programe Long Rang Planning", Vol.23., No.6, 1990, pp 10-16.

²MihaelaKelemen, Loannapapasolomon, **OPCIT**, pp 745-767.

³Declan .P, Bannon, "Internal Marketing and Political Marketing", Copyright@ PSA, 2005, pp 1-15.

⁴Pervaiz K., Ahmed, Modaned Rafiq, " Commentary Internal Marketing Issues and Challenges", European Journal of Marketing, Vol.37, No.9, 2003, pp 1177-1186.

⁵Mornay Roberts L ombard, OP.CT, pp 362-372.

⁶Berry,L.L, "The employee as customer", Journal of retail Banking, N.3, ,1981pp 8-25.

- هدفه إيجاد مهارات وكفاءات متطورة تتميز بروح معنوية عالية، وغرس بنفوس الموظفين الانتماء للمنظمة كونهم جزءاً لا يتجزأ منها، وخلق بيئة تنظيمية تتماشى ومعتقداتهم وقيمهم لينعكس ذلك بالإيجاب على أداء المنظمة ككل.¹

- يشير (الضمور)² أن من أهداف التسويق الداخلي باعتباره فلسفة إدارية هو جعل العاملين أكثر وعياً وتفهماً للعملاء وأكثر تحفزاً لخدمتهم، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدفه هو خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفهم العميل والتفتح الذهني البيعي بين الأفراد، أما هدفها على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين، كما يشير (إسماعيل) أن الهدف الرئيس للتسويق الداخلي هو إيجاد قوى عاملة محفزة نحو خدمة العملاء ترتبط بالأهداف الفرعية الآتية:

- تجميع معلومات عن القوى العاملة "فيما يتعلق بالعملاء".
 - إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
 - تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.
 - تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.³
- كما تم الإشارة من طرف بيرسي ومورغان أن التسوق الداخلي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:⁴

- مساندة أصحاب السلطة الذين يتخذون القرارات دعم لخطط المنظمة.
 - الحرص على تعديل أو تغيير سلوكيات الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن أو الوسطاء، حيث يكون أسلوبهم مرن معهم.
 - نيل إلتزام الموظفين لتطبيق الخطة التسويقية وفق ما هو مطلوب وعلى أحسن وجه.
 - العمل على تبني إدارة التغيير التي تسعى هي الأخيرة لتبني استراتيجيات جيدة تسعى للتحسين الجيد وتنمية مختلف الأعمال والنشاطات لتحقيق التميز الدائم.
- وعليه من خلال ما تأتي من توضيح مختلف الأهداف حسب آراء الباحثين حول التسويق الداخلي، تم صياغة الأهداف المستخلصة كآلاتي:

¹Ballantyne ,D, "The Strengths and Weakness of Internal marketing", London , 2000, p 43.

²هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008، ص 387.
³شاكر اسماعيل، " التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية)"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، 2، 2011، ص ص 175-202.

⁴Piercy. N and Morgan. N.A, " The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility", Journal of Business Research, Vol29, No3,1994, pp 167-78.

تسعى المنظمات الخدمية إلى انتقاء العمال الذين يتمتعون بكفاءات مناسبة للوظائف الشاغرة، والعمل على الحفاظ عليهم بالاهتمام بهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا بهدف كسب ولائهم بالإضافة إلى تقوية علاقاتهم بهم، ولا يكون ذلك إلا بتجسيد مبادئ التسويق الداخلي.

كما تسعى إلى تنمية مهارات الأفراد داخل المنظمة والاهتمام بسلامتهم والعمل على رفع مستوى أدائهم مع رفع رغبتهم في العمل وبذل المزيد من الجهد، والعمل على توازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن.

بالإضافة إلى السعي نحو تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتهم لأنهم سبب ظهور أي منظمة، مع توفير ظروف عمل جيدة توحى بمستقبل مهني واعد لأفراد المنظمة، وفتح لهم فرص الإبداع والاستقلالية، من خلال تجسيد مناخ تنظيمي يحفز على العمل والاستقرار، ومنح الموظفين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة، في جو يملأه التشجيع والدعم، بغية التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الجوانب من أجل إرضاء الزبائن الخارجيين.

ويعمل على التفاعل الداخلي بين المورد الداخلي والزبون الداخلي بشكل انسيابي يسهل عملية تطوير الخدمة داخل المنظمة إلى غاية وصولها، وهذا يعظم قيم الخدمة ويرفع درجة توطيد العلاقة بين العميل الداخلي والخارجي.

بالإضافة إلى تحقيق زيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات وصقل قدرات الموظفين بالمنظمة، بما يضمن تحقيق التغييرات المطلوبة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل، والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة واستغلال طموحاتهم للوصول إلى التقدم لتحقيق أهداف كلا من المنظمة والعاملين في إطار فاعل ومتكامل.

هذا واختيار منهجية منظمة وبطريقة مدروسة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام المورد البشري الداخلي بتطوير نموذج موحد داخل المنظمة يحتوي على جملة من البنود الإدارية بصبغات تسويقية تخص موظفي المنظمة، مع الإشارة على أن هذا النموذج وسيلة للتنظيم وليس للتقييد، تصحبه مجموع من البرامج التدريبية القوية التي تسعى لتحسين الجودة، ومن ثم تحسين الكفاءة وزيادة أدائها، واستغلال الموارد استغلالا رشيدا، وصولا إلى تحسين المركز التنافسي والتميز به أطول فترة ممكنة.

المبحث الثالث: عمليات ومكونات مزيج التسويق الداخلي

يعمل التسويق الداخلي على تعزيز مكانته داخل المؤسسة، بنشر وترسيخ مبادئه داخلها بواسطة استخدام مزيج تسويقي داخلي يجسد فعاليته ويقوي العلاقات البينية (بين الموظفين فيما بينهم، وبين الموظفون والمؤسسة) داخلها، ويحسن خدماتها مع إرضاء زبائنها الخارجيين، وإعطاء صورة نموذجية حول مخرجاتها الراقية. وهذا ما سيتم عرضه من مضمون هذا المبحث في مطلبين الأول يوضح عمليات التسويق الداخلي والمطلب الثاني يبرز أهم مكونات المزيج التسويقي الداخلي كالاتي.

المطلب الأول: عمليات التسويق الداخلي

يرى (الطائي والعلاق) أن للتسويق الداخلي أربعة عمليات هي :

1. ترسيخ ثقافة الخدمة Establishment a Service culture

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنشأة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون. كما أنه يحتاج إلى التزام قوي (Strong Commitment) من قبل الإدارة. ويؤكد خبراء التسويق على أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى (Middle Management). وأن المدراء يعملون جاهدين في نشاطهم الإداري إلى تقليص التكاليف ويزداد الأرباح مستندين بذلك على نظام المكافأة الذي غالبا ما يعتمد على أساس الوصول إلى مستويات تكلفة محدودة. ولترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا (Top Management) أن تدعم ذلك من خلال السياسات والإجراءات وأنظمة المكافأة والأفعال أو الأعمال اليومية في المنشأة.

إن ثقافة المنظمة (Culture Organization) هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات (Values and Beliefs) التي تعطي معنويا إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها، ولكن نلاحظ أن بعض المنظمات تمتلك ثقافة ضعيفة، على عكس المنشأة التي تمتاز بنظام إداري جيد وفعال فإن كل شخص فيها يمتلك ثقافة المنشأة التي يعمل بها حيث تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله إزاء الزبائن، ولذلك فإن الثقافة القوية (Culture Strong) تساعد المنظمة في مجالين، الأول في السلوك المباشر والمقصود هو أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم، أم المجال الثاني إعطاء الثقافة القوية للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف وبالتالي يتولد لديهم شعور الانتماء للمنظمة.¹

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص ص 347-348.

وفي هذا السياق يضيف ألبرت أن إستراتيجية التسويق الداخلي تتبلور من مفهوم الخدمة العادي الى مفهوم الخدمة الداخلية، مبينا ذلك في مثلث الخدمة (انظر الشكل رقم (5))، والذي يمثل الإطار العام للعلاقات الخارجية وكيفية فهم المدراء لعناصر الخدمة الجيدة الخاصة بالزبائن من خلال وصف انه وجود المنظمة لخدمة حاجات الأفراد الذين يخدمون الزبائن.¹

حيث كان امتداد لمثلث الخدمة، ليصبح مثلث خدمة الموظفين (انظر الشكر رقم (6)) والذي يفترض ان أهمية المنظمة لا تكون إلا بتطوير ثقافة الخدمة وتطويرها، بالإضافة إلى انه يعتبر ثقافة الخدمة احد الطرق التي تؤثر على تحسين السلوك وتقوي علاقات الأفراد داخل المنظمة والحكم على هذا التوجه بـ"الزبون أولاً" من طرف العمال.²

وبالتالي ضمن هذا التطور الجديد لمثلث خدمة الموظفين يبدأ بقيادات المنظمة التي تؤثر على إحساس وأفعال الأفراد الموجودون في الخط الأمامي، ويضاف إلى ذلك أن مثلث الخدمة الداخلية يمثل الموظف كزبون داخل المنظمة، والثقافة، والقيادة، عناصر تؤثر على الموظف، وهذا النموذج يضمن التزام الموظفين لخدمة الزبون الخارجي، وهذا ما يبين تقدم تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي لتحسين العلاقات.³

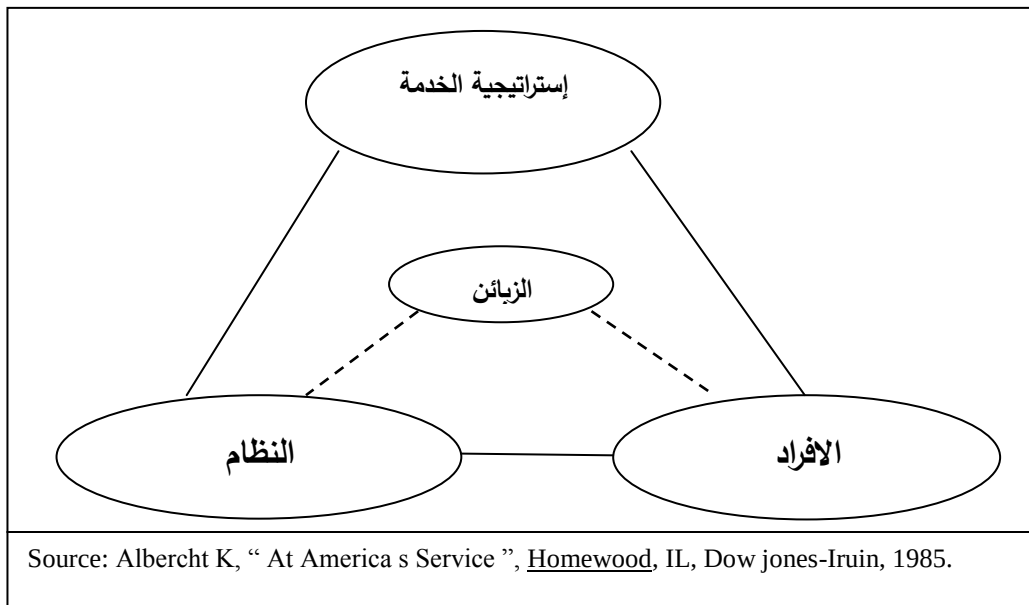
وعليه مما تقدم يتوضح جليا أن سلسلة العمليات التي تبدأ بالاهتمام بالمورد البشري أولاً من تدريب وتطوير وفهم قيم ومعتقدات المنظمة، والعمل على التناغم مع النسيج الاجتماعي داخلها، تسعى لتجسيد ثقافة خدمة مميزة تجذب وتحافظ على ولاء زبائننا الخارجيين انطلاقاً من ولاء زبائننا الداخليين.

¹Albercht K, " At America s Service ", Homewood, IL, Dow jones-Iruin, 1985.

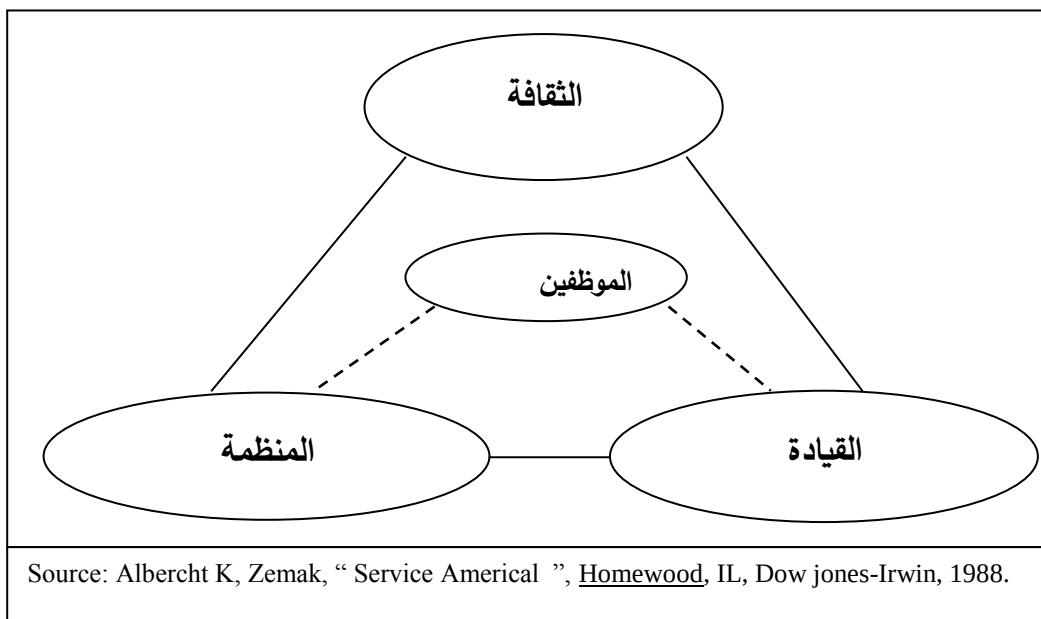
²Albercht K, Zemak, " ServiceAmerical ", Homewood, IL, Dow jones-Irwin, 1988.

³John P. Camey, " Internal Marketing Relationships in Entrepreneurial Direct Selling Organizations", A dissertation Submitted ti the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, the University of Pklahona graduation college, pp 24-25.

الشكل رقم (5) يمثل: مثلث الخدمة



الشكل رقم (6) يمثل: مثلث الخدمة الداخلية



2. تنمية مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية Development of aMarketing to Human Resources Management

يتوجب على المديرين استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين، وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. ولذلك بإمكان رجال التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم يتم انتقاء الفئات الملائمة للمنشأة وتنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات. على سبيل المثال بالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل، الدفع، المنافع، الموقع، النقل، المكافآت المعنوية،... إلخ، وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة نحاول توضيحها بالأمثلة التالية :

- بعضهم ينجذب إلى العمل بسبب المرونة في ساعات العمل.
- والبعض الآخر بسبب امتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته.
- أو بسبب التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل.

كما أن البرامج التدريبية وبرامج الحوافز للعاملين يجب أن توضع بشكل يتلاءم وحاجات مجاميع العمل المختلفة. إن الوصول إلى هذا الهدف يتطلب بالضرورة إتباع استراتيجية تسويق متعددة الأبعاد والاهداف لغرض جذب أكبر قدر ممكن من القطاعات السوقية الموجودة في سوق العمل، وهذا يعني أن إتباع إستراتيجية تسويق واحدة موجهة إلى عدة فئات قد يحقق نتائج فاشلة لأن لكل فئة من العاملين حاجات ورغبات ودوافع متفاوتة للعمل كما أسلفنا سابقا. وهنا لابد من سرد العوامل المؤثرة في جذب العاملين للعمل في المنشآت الخدمية بالإضافة إلى الراتب (Salary) والمزايا (Benefits) وهي : الحصول على فرصة في الترقية والنمو، الرغبة في العمل، فرصة لتحمل المسؤولية، شروط عمل جيد، التقدير التام للعمل المنجز، أمان العمل، برنامج تدريبي جيد، السمعة الشخصية للعمل في الشركة، الموقع الجغرافي، ساعات عمل معقولة... إلخ¹.

3. نشر أو بث المعلومات التسويقية إلى العاملين Dissemination of Marketing Information to Employee

سوف نحاول توضيح هذا الموضوع الهام على شكل نقاط كالآتي:²

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق، ص 351-353.

² مرجع السابق الذكر، ص 358-359.

- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر على الزبائن هي العاملين أنفسهم يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون (Customer Contract).
- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع مورد الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.
- يتوجب على المستويات الإدارية كافة (Management Levels) أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع (Expected Behavior) للزبائن.
- يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة (Publications Printed) كجزء من عملية الاتصال الداخلي (Internal Communication).
- إن منظمات الخدمة كالبنوك والمستشفيات والفنادق وشركات النقل تستخدم الأساليب التقنية (Technology) في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.
- وأخيرا وليس آخرا يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية (Marketing Campaigns) والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة (Service Provision) في الزمان والمكان المحددين.

ويوصي (الطائي والعلاق) على هذه النقطة على المنظمات الخدمية بتوزيع المعلومات ونشرها وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم.

4. تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين Implementation of a Reward and Recognition System

- يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن وراء تقديم الخدمة (Know How) لكي يقوموا بهامهم وواجباته بكفاءة وفاعلية.
- إن أي برنامج للتسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة (Service Standards) وطرق القياس (Methods of Measuring)، وفي هذه الحالة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعرف جيدا كيف يمكنها الوصول إلى تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية.

- إذا ما رغبت مؤسسة الخدمة بأن يكون فريق عملها موجهًا باتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لصياغة نظام عال للمكافآت والإقرار بجهود عامليها والاعتراف بأنهم جزء من عائلة المؤسسة (Family Team).¹

وتعتبر عمليات التسويق الداخلية بمثابة تطبيق لجميع القواعد الخاصة بالتسويق الذي يتم بين العملاء الخارجيين وفرق العمل. ويرجع السبب في ذلك إلى العديد من أفراد فرق العمل يعتبروا بمثابة عملاء داخليين للسياسات والعمليات الخاصة بالتسويق من خلال العملاء. وتلتزم عملية التسويق الداخلية بالقواعد الخاصة بعملية التسويق ألا وهي²:

دراسة أوضاع السوق: وذلك من خلال التعرف على أنواع فرق العمل واحتياجاتهم واتجاهاتهم وما شابه ذلك؛ وتحديد الأهداف: على سبيل المثال الأهداف التي تتعلق بكيفية تنفيذ عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء؛ ووضع السياسات: مثل تلك السياسات التي تساعد فريق العمل على تنفيذ عملية التسويق من خلال الاتصال بالعملاء على نحو فعال؛ كما تلتزم بتعريف فرق العمل بقواعد التسويق: باستخدام وسائل الاتصال والإعلام المطلوبة؛ ثم تقييم النتائج الخاصة بعملية التسويق في ضوء الاتجاهات ومستوى الأداء؛ كما يتم الاعتماد على تطوير الخطط وتنفيذها في المرات القادمة. تنشأ العديد من الأفكار التي تساعدك على تنفيذ عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء من تطبيق هذا المنهج. فعند التخطيط لوضع برنامج خاص بعملية التسويق الداخلية، قم بالاستعانة بالعناصر الأساسية³:

أولها تحديد الأهداف الخاصة بعمليات الاتصال مع تقييم التأثيرات الخاصة بتلك العمليات في ضوء هذه الأهداف الأساسية؛ ثانيها التأكيد على أهمية عملية الاتصال بالنسبة لعملية الإدارة وتحديد التكاليف المتكبدة في مقابل الأرباح التي يتم تحقيقها (لكل من فريق العمل والعملاء)؛ أما ثالثها تقسيم فرق العمل الداخلية وفقا لأنواع المهام التي يتعين عليهم القيام بها وكذلك المكاسب التي يحققونها بحيث يمكن إرسال الرسائل المطلوبة إلى الأشخاص الذين من المفترض أن تصلهم تلك الرسائل؛

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، مرجع سابق الذكر، ص 359-360.
² كوجا نبيدج، "التسويق من خلال علاقتك بالعملاء"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، ط1، درا الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 155-156.
³ المرجع السابق، ص 156-157.

و رابعها إجراء عملية استبيان دورية خاصة بفرق العمل لتقييم التأثيرات الخاصة بعمليات التسويق الداخلية؛

و خامسها استخدام العديد من وسائل الاتصال المتطورة لتلقي رسائل من خلالها: بداية من الرسائل المطبوعة والوسائط المرئية والوسائط المتعددة وعقد اجتماعات مباشرة مع العملاء واستخدام وسيلة الاتصال وفقا لأهمية الرسالة ونوع العملاء وحجمهم لإبلاغهم بالمطلوب؛ و سادسها الاستعانة بالوكالات المحترفة في عمليات الاتصال إذا كانت الميزانية تسمح بذلك، والتحكم في حجم عمليات الاتصال الداخلية وكيفية تنفيذها بحيث يتم الاتصال بالأشخاص المطلوبين وتقديم خدمات لهم في الوقت المناسب، وإلا فإن فريق العمل سيتوفر لديه قدرا هائلا من المعلومات والتفاصيل غير الضرورية؛

أما سابعها التعرف على مدى أهمية تعبئة ودعم فريق العمل في أي مكان يعملون به، لما لهم من تأثير على عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء؛

وأخيرا ثامنها يجب ألا يقتصر دور الإدارة التي تتعامل بشكل مباشر مع العملاء على التحكم فقط، وإنما يمتد دورها ليشمل التوجيه والمساعدة والتدريب والتشجيع. ويرجع السبب في ذلك إلى أن دور الإدارة أو التحكم فقط لا يسهم في تنفيذ عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء.

المطلب الثاني: مكونات مزيج التسويق الداخلي

يقوم المزيج التسويقي بشكل عام على فكرة أساسية مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر على تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة بأفضل الأشكال وأحسن الصيغ، لذا ظهرت فكرة المزيج أو التوليفة والتي تكون أكثر قدرة على تلبية الأهداف وتحقيق الغايات التي تتبعها المنظمة من استخدام عنصر واحد فقط¹. هذا واعتبار كل منظمة حاضنة تتكون من مجموعة متنوعة من الموظفين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض. وللوفاء بحاجاتهم غالبا ما يعتمد الموظفون على الخدمات الداخلية التي تقدمها أقسام أخرى أو أشخاص داخل المنظمة. وكما هو الحال مع العملاء الخارجيين يشترك هؤلاء العملاء الداخليون في احتكاكات عديدة بالخدمة للوفاء بالحاجات الكثيرة في هذا الاحتكاك. هذا الاحتكاك الداخلي يتضمن علاقات بين الموظفين على اتصال مباشر بالعميل والعاملين في الصفوف الخلفية، وبالنسبة للمنظمات الكبيرة بين المكتب الرئيسي وكل فرع². حيث يرى البعض أن الموظف هو عبارة عن

¹ نزار عبد المجيد البرزاوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة الثانية، دار وائل، 2008 عمان، الأردن، ص 149.

² أدريان بالمر، مرجع سبق ذكره، ص 620.

عميل داخلي¹ لذلك تطبق عليه المفاهيم وتطبيقات التسويق المتعارف عليها من خلال ممارسة المزيج التسويقي.

وبنفس المفهوم يؤكد رفيق وأحمد أن التسويق الداخلي يتكون من أربعة عناصر متكاملة تسمى بمزيج التسويق الداخلي، وهي كالآتي:

أ. المنتج: Product

يقصد بالمنتج مجموعة الخصائص التي تجذب العاملين، والتي تكون تتضمنه في الوظيفة التي تتبعها المنظمة للزبون الداخلي ألا وهو العامل²، بالإضافة إلى ما أشار له جورونروز بأن المنتج الداخلي هو الوظيفة التي تتخللها جملة من القيم والاتجاهات، والمدعومة ببرامج تدريبية تُغذي روح الجماعة³، هذا ووضح كل من رفيق وأحمد أن هذه القيم والأساليب تساهم في تحقيق الاستراتيجية التسويقية مما تؤدي إلى خلق نوع من الإبداع في أدائهم⁴.

ب. السعر: Price

تشير فيوما أن السعر هو السلوك الذي يتعاملون به الموظفون مع العملاء الخارجيين على سبيل المثال التصرف في حالة التعصب، أو عدم المعاملة الجيدة التي يبدونها العميل الخارجي، كما يمثل السعر التكلفة التي يدفعها العاملين أثناء وقت العمل ومن خلال التزامهم بأداء وظائفهم على أكمل وجه⁵، بالإضافة إلى أنه الجهد البدني والنفسي والذهني الذي يبذلونه للقيام بالواجبات المطلوبة منهم وهذا ما أكدته فيليبو⁶.

ت. الترويج: Promotion

يمثل الترويج أداة فاعلة للتعريف بالمنتج الداخلي والمتمثل في الوظيفة، وهو يشمل كل الوسائل التي يكون دورها الأساسي الاتصال الهادف بالعملاء الداخليين، حيث يشير أحمد ورفيق بأنه موارد البشرية

¹Ingrid Doherty, Tom Craig, Godfriedattafua, Anne Boocock, Rebekah Jamieson, Craig, "The Consumer-employee as member of mental Health assertive outreach Team 2 Impression of Consumer-employee and other team member", Journal of mental Health, Vol 13, No1, 2004, pp 71-81.

²ViomaP."Internal marketing Management : Broadening The Scope of Internal Marketing in : Varey, RJ.and Lewis, B.R, Op.cit, p.64

³Gronroos, C., "Relationship Approach to Marketing in Service Context: The marketing and organizational behaviour interface", Journal of Business Research, Vol.20, No.1., 1990, p 3-11.

⁴Rafik M. Ahmed P.K., "The scop of Internal Marketing Defining The Boundary Between Marketing and Human Resource Management ", Journal of Marketing Management, Vol. 9, 1993, pp 219- 232.

⁵ViomaP."Internal marketing Management : Broadening The Scope of Internal Marketing in : Varey, RJ.and Lewis, B.R, Op.cit, p67.

⁶Flipo, J.p., "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", European Journal of Marketing, Vol.20., NO. 8., pp 5-14.

يستعملون مبادئ تسويقية وتقنيات إعلامية واتصالية كتابية وشفوية مباشرة وغير مباشرة تُعلن عن وجود دورات تدريبية، أو وجود تعديلات جديدة أو ترقية، أو غيرها من الامتيازات والتعليمات،¹ بالإضافة إلى أن الإعلان يستخدم لجذب العاملين داخل المنظمة وإقناعهم.²

ث. المكان: Place

يشير فيليبو على أنه المكان الذي يُقام فيه العمل أي الذي يعمل فيه العاملين³، وأضاف على ذلك أنه لا بد أن يتضمن الأماكن والتجهيزات التي يحتاجها العميل الداخلي لإتمام عمله بصورة جيدة، وأن يحس بالراحة مثله مثل نظرة العميل الخارجي الذي يرتاح من ترتيبات المكان الذي يشتري منه ما يحتاجه.⁴ بالإضافة إلى الأربعة السابقة الذكر من مزيج التسويق الداخلي، إلا يمكن إضافة عناصر أخرى مكونة للمزيج التسويقي الخدمي والذي يتكون من سبعة عناصر هي: (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدليل المادي، العمليات، والأفراد)⁵، بهدف الاستعادة إيضاح عمليات التسويق الداخلي وكيفية تأثيرها على أداء المؤسسة الذي من شأنه يحقق الميزة التنافسية لها إذا كان موجهًا بالشكل المطلوب.

وبالتالي نرى أن للتسويق الداخلي مزيج مثله مثل التسويق الخارجي، إلا أنه يتميز من خلال مضمون كل عنصر فالمنتج يمثل الوظيفة التي تتكون من مجموعة الموصفات التي تتخللها مهام وواجبات ومسؤوليات ومهارات وأساليب ووسائل تتلاءم وفق ما يرغب فيه العامل، أما السعر فهو السلوكيات والتكلفة الذهنية والبدنية التي يدفعها الموظف وكذا إظهار التزامه اتجاه هذه الوظيفة بتضحية تستحق ذلك وذلك ما يعرف تكلفة الفرصة البديلة، أما الترويج فهو مجموعة الأساليب التي تبذل المؤسسة فيها جهدا لتوفيرها بهدف اتصالها وإعلامها للموظف وإقناعه بأنشطة المنظمة والعمليات التي تسعى من خلالها لإنجاز أهدافها والتي تتضمن أهدافه، بالإضافة إلى عرضها جملة من المزايا من أجل جذب الموظف كجوانب التحفيز وكيفية عرضه وممارستها له وكذا كيفية إشراكه في عملية اتخاذ القرار قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وبالنسبة للمكان فهو الوسط الذي يمارس فيه عمله وكل الجوانب المادية الملموسة وعلى وجه التخصيص فهو يخص موظفي الجانب الأمامي للمؤسسات الخدمية.

ومن خلال ما تم عرضه حول عناصر مزيج التسويق الداخلي، لا بد من التعرّيج على ذكر مواطن ممارسة هذا الأسلوب على مستوى المنظمة بالإضافة إلى ذلك محاولة التعرف على المصدر الذي له

¹Rafik M. Ahmed P.K., "The scop of Internal Marketing Defining The Boundary Between Marketing and Human Resource Management", **Op.cit**, pp 219- 232.

²Berry,L.L, "The Employee As Customer", **Op.cit**, 1981, pp 8-25.

³Flipo, J.p., "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", **Op.cit**, pp 5-14.

⁴Berthan P., Ewing M., Hah L., "Captivating Company Dimension of Attractiveness in Employee Banding", **International Journal of Advertising**, Vol.24, No.2, pp 151-172.

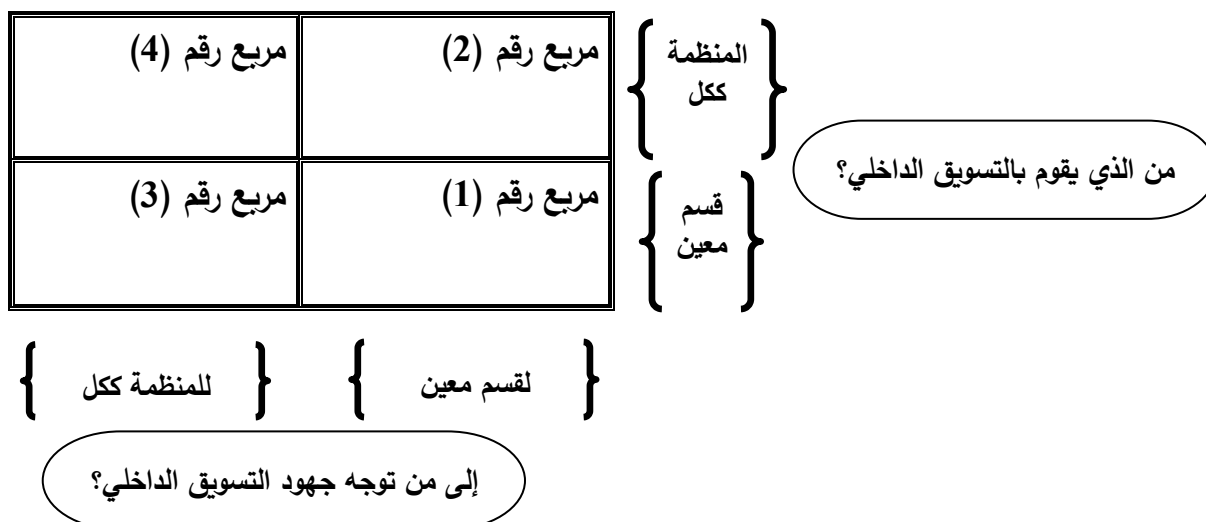
⁵Rafik M. Ahmed P.K., "The scop of Internal Marketing Defining The Boundary Between Marketing and Human Resource Management", **Op.cit**, pp 219- 232.

الصلاحية حول نشر مبادئ التسويق الداخلي وتجسيدها على أرض واقع المنظمة. ولمعرفة أهم اهتمامات التسويق الداخلي، لابد على من يمارسه ان يُجيب على السؤالين الآتيين وهما:¹

- السؤال الأول: من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها)؛
- السؤال الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل يخص قسما واحدا داخل المنظمة على وجه التخصيص أو يشمل كل العاملين).

ولتوضيح الغموض الموجود في السؤالين وللإجابة عليهما، الشكل التالي رقم (7) الذي يبرز ذلك:

الشكل رقم (7) يمثل: مصادر واتجاهات التسويق الداخلي



Source: Susan, K. Foreman," Internal Marketing; Concepts, Measurement and Applications", Journal of Marketing Management, Vol. 3, No. 11,1995, pp.755-768.

من خلال الشكل رقم (7) يتبين:

أ. المربع الأول: يوجه التسويق الداخلي لقسم معين، حيث يقوم بتطبيق أساليب وتقنيات التسويق على قسم آخر والذي يُعتبر هذا الأخير عميلا له، بمعنى أن عملية التبادل تكون بين قسمين وللتوضيح أكثر يُعطى المثال التالي: عمل قسم نظم المعلومات الإدارية تقدم وتسوق خدماتها إلى قسم آخر وهو "قسم إدارة الإنتاج مثلا".

¹Susan, K. Foreman," Internal Marketing; Concepts, Measurement and Applications", Journal of Marketing Management, Vol. 3, No. 11,1995, pp.755-768.

ب. المربع الثاني: في هذا الجانب تعمل المنظمة على القيام بتسويق خدماتها إلى قسم واحد يكون طبعاً ضمن أقسامها، وبهذا يكون توجيه الكلي على جانب فرعي أو جزئي، وعلى سبيل المنظمة اهتمام المستشفيات بقسم التمريض على وجه الخصوص نظراً لأهميته داخلها، فتعمل على تقديم كل التسهيلات مع توفير كل ما يطلبونه لضمان السير الحسن أثناء عملهم.

ت. المربع الثالث: أما في هذا الجانب فيطبق بعكس ما طبق المربع الثاني، إذ يقوم قسم معين بتوجيه جهوده إلى جميع أنحاء المنظمة، فعلى سبيل المثال توجيه جودة إدارة الموارد البشرية إلى جميع أنحاء المنظمة بمختلف أقسامها، والعمل نحو تنمية مهاراتهم وتطوير كفاءاتهم، مع توفير لهم الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

ث. المربع الرابع: أما هذا الجانب فهو يتميز بأن تكون المنظمة على المسوق وفي نفس الوقت المستقبل يعني العميل، حيث تجسد فكرة أن الموظفين عملاء وأن الوظائف التي يمارسونها هي عبارة عن منتجات، وبالتالي لا بد على المنظمة من توفير المناخ التنظيمي الملائم لكل أفرادها وإعطائهم كل الاهتمام، ليكون بمثابة الدليل الذي يثبت جدارة ما تقدمه من خدمات ذات لمسات مميزة ترضي العميل الخارجي وتحافظ على بقائه.

وبعد تحديد الأسواق ومن يقوم بالتسويق الداخلي فلا بد من تحديد المتعاملين مع هذه الأسواق، يعني الزبائن الذين لهم علاقة مباشرة بهذا السوق الداخلي.

- الزبائن من داخل المنظمة Internal Clients:

من الخطأ الاعتقاد بأن بحوث التسويق تهتم فقط بما يحصل خارج المنظمة من مشكلات تسويقية، أو فرص بيعية، بل أنها تعمل على أن تمارس أنشطتها المختلفة داخل المنظمة بما يتوافق مع حاجيات ومصالح الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة، ومن أبرزها:¹

■ مدراء التسويق Marketing Management:

هؤلاء هم أكثر الأطراف استخداماً للبيانات والمعلومات التي يقدمها قسم بحوث التسويق، لأنها تنصب على القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي الذي تقدمه المنظمة، ولمساعدتها في اتخاذ القرارات الصائبة والصحيحة إلى حد كبير، فيما يتعلق بحصتهم السوقية وكيفية تعزيزها وزيادتها في السوق، أو في تطوير المنتج الحالي أو الجديد الذي يمكن أن تدخل به إلى أسواقها الجديدة.

ولا ينحصر الأمر عند هذا الجانب فقط، بل يمتد إلى البحث في الطرق المناسبة لعمليات التوزيع وأساليب الخزن الجديدة، وبما يتوافق مع حاجات ورغبات المستهلكين، وبخاصة للسلع الموسمية مثلاً،

¹ ثامر البكري، "بحوث التسويق أسس وحالات"، ط1، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009، ص ص 89-90.

والحصول عليها خارج توقيتاتها الزمنية وكذلك الأمر بما يتعلق بعمليات التسعير وقياس مستوى الأسعار والطلب في السوق.

■ الإدارة العليا Top Management:

هي الجهة المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي سواء كان على المستوى الكلي للمنظمة أو على المستوى التسويقي (الوظيفي). وبذلك فهي بحاجة ماسة إلى البيانات الدقيقة عن السوق والمتغيرات المؤثرة فيها من قوى تنافسية وفرص متاحة وتهديدات متقابلة باتجاه صياغة الإستراتيجية التسويقية المناسبة، والمتوافقة مع رسالة المنظمة وتوجهها المستقبلي.

■ الأقسام الأخرى Other Departments:

من وقت لآخر أو من ظرف لآخر، تبرز هنالك حاجة لدى المديرين الآخرين في المنظمة إلى بيانات ومعلومات تخص أعمالهم أو ماله علاقة بالنشاط التسويقي المؤدى بمجمله. كما هو مثلا في حاجة قسم المالية إلى البيانات محددة عن السوق وحجم الطلب لكي يتم تقدير حجم العوائد المتوقع لفترة زمنية قادمة وما يمكن التخطيط إليه من إعداد للموازنة المالية القادمة، أو القيام بأنشطة استثمارية أو موقف مالي مجدد لاحقا. وكذلك الحال بالنسبة إلى قسم الموارد البشرية عندما يخاطب قسم بحوث التسويق للحصول على معلومات تتعلق بوجهة نظر الزبائن تجاه مكانة الشركة في ذهنهم، لغرض التخطيط لاستقطاب عناصر جديدة من القوى العاملة، أو لإجراء البرامج التدريبية التطويرية لرفع كفاءة أداء الموظفين ولتعزيز مكانة المنظمة في ذهنية الزبائن.

المطلب الثالث: تقنيات التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي على تقنيات جيدة يتم من خلالها تزويد ودفع الموظفين نحو تقديم خدمات راقية، ويمكن عرض أهمهما كالآتي:¹

- امتداد الاتصالات الداخلية مع تشارك المعلومات في إطار تفاعلي مزدوج داخل المنظمة، حيث جعل الموظفين عنصر من أسرة المنظمة وإدماجهم في استراتيجياتها، وأهدافها ، ونشاطات المنظمة، وربط واجباتهم بواجبات عمل المنظمة.
- تدريب وتطوير الأفراد، وفهم حاجات الزبائن، وتزويدهم بمهارات فردية، بشكل مستمر وليس بصفة مقيدة بفترات معينة.

¹Roger Bennett, Anna Barkensjo, "Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers Commitment to providing High-Quality services in a UK helping and caring charitable organization ", Voluntas: International Journal of voluntary and Nonprofit organization, Vol 16, No 3, 2005, pp 251-274.

- مساعدة الأفراد في العمل كفريق واحد، ومحاولة فهم المشاكل التي يمكن ان تقع وإعطائها حلا من بعد وصفهم لمهامهم الشخصية (وضوح الأدوار).
- التعريف ببنية المنظمة، وتوضيح مختلف مكوناته وكيفية تنظيمه.
- تمكين الموظفين (بمعنى آخر: إعطائهم جزء من المسؤولية، أي صلاحية بخصوص كيفية إتمام واجباتهم من خلال اتخاذ القرارات في بعض الأوقات مباشرة دون اللجوء إلى الإدارة العليا).
- الاعتراف بجهود العاملين أو بمهامهم وقدراتهم من خلال ما قدموه من مساهمات وإنجازات واضحة ككتابة أحد أسماء العمال في اللوحة الشرفية، بمثابة شكر وتقدير وفي نفس الوقت تحفيز له ولأمثاله من العمال.
- تزويد الموظفين (المتطوعين) برؤية المنظمة.
- وهذا بما يؤكد ليوناردو وآخرون (Leonard et all) أنه لكي تتحقق تجسيد التسويق الداخلي لابد من الاهتمام بضروريات وأساسياته، إذ تسعى المنظمة إلى جذب، وتطوير، وتحفيز، والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين والاهتمام بما يحتاجونه من جوانب مادية ومعنوية، وربط كل هذا بنظام اتصال فعال، ولكي يتحقق لابد من عرض رؤية تكون بمثابة المنارة لكل من يعمل بالمنظمة، مع تهيئتهم للقيام بأداء جيد يتجسد في طريقة تقديمهم للخدمة بواسطة تعليمهم وتطوير معارفهم، بالإضافة إلى تكوين فرق عمل فعالة تعمل بصفة متواصلة ومتكاملة¹، ودعم ذلك بترك لهم نوع من الحرية والتي بدورها تفتح لهم باب الإبداع في عملهم، وبهذا تتجلى للمنظمة كيفية مكافأتهم ومجازاتهم إزاء ذلك لتكتمل لديهم المهارة بمعرفة وتمييز أساليب التعامل مع زبائن المنظمة والابتكار فيها، وهكذا تتحقق رؤية المنظمة وإنجاز معظم أهدافها.
- كما يضيف جورنورز العديد من التقنيات التي اعتبرها أساليب تمارس ضمن مستويين يتم عرضهما فيما يلي:²

أولاً: التسويق الداخلي الاستراتيجي: Strategic Internal Marketing

حيث أشار أن الأبعاد الآتية الإدارية يمكن اعتبارها كنشاط للتسويق الداخلي الإستراتيجي:

- تبني دعم من المستويات الإدارية العليا، إذا أريد تبني البرنامج التسويقي الداخلي أن ينفذ، فانه من الضروري أن ينال البرنامج الدعم الكامل من الإدارة العليا، وان يشجعوا الموظفين للنظر إلى المتطوعين وزملائهم على أنهم زبائن، هذا يتطلب تغييرا رئيسيا في تفكير

¹Leonard L. Berry A., parasuraman, "Services Marketing Starts From Within", In Varey, R.J. and Lewis, B.R. (Eds.), Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, London, 2000, p174.

²نظام موسى سويدان، عبد المجيد البروراي، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2009، ص ص 58-59.

المنظمة، كما انه بحاجة إلى وقت يمنح للموظفين تطوير مستويات من التسويق الداخلي وان يخططا لطرق الأداء.

- أساسيات تعيين واختيار الموظفين واحدة من الأفكار الرئيسية التي يتضمنها التسويق الداخلي هي تطابق الأفراد مع الوظائف المتوفرة، هذا التطابق يتطلب استقطاب أفرادا مناسبين وكذلك تخطيط دقيق للوظائف التي سيشغلها الأفراد في المنظمة، فقد بذلت العديد من المنظمات غير الربحية جهودا كبيرة لجذب الأفراد المناسبين بالمهارات المناسبة ومواقفهم للعب أدوارا معينة للتعامل مع الزبائن.
- التدريب على خدمة الزبائن: يمثل التدريب على خدمة الزبائن مرحلة حرجة وهامة في تحقيق التوجه نحو السوق، وهذا يعني أن على الموظفين فهم استيعاب أهمية الزبائن الداخليين والخارجيين وكيفية التعامل معهم، فواحدة من الأخطاء الشائعة في المنظمات التي تتبنى التوجه نحو الزبائن للمرة الأولى هي ان الأنظمة المعمول بها يجب أن تستخدم في مراقبة وتعزيز مستويات الخدمة.
- إجراءات التخطيط للتركيز على الزبون من الفوائد التي يتضمنها تبني التسويق الداخلي هو مشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الإستراتيجية.

ثانيا: التسويق الداخلي التكتيكي: Tactical Internal Marketing

تتضمن الاعتبارات الخاصة بالتسويق الداخلي التكتيكي النقاط الآتية:

- التدريب: بينما يمكن اعتبار الالتزام نحو تدريب الموظفين لخدمة الزبائن كقضية إستراتيجية، كما أنها اهتمام جميع الموظفين في المنظمة، كذلك يمكن اعتباره استثمارا بشكل غير رسمي وتدريب مستمر بحيث تصلح لإدارة أو وظيفة محددة.
- التشجيع على الاتصالات غير الرسمية: وفحوى هذه النقطة إن الموظفين في جميع الإدارات المختلفة عليهم أن يجرؤوا اتصالات غير رسمية فيما بينهم، إضافة إلى أشكال الاتصال الرسمي لأداء أدوارهم. فالأحداث والوقائع الاجتماعية تعتبر عاملا مساعدا في هذا الاتجاه.
- الاتصالات الرسمية الداخلية: ومن ضمنها النشرات ومقتطفات الأخبار والاجتماعات، هذه الوسائل تساعد لتحقيق غاية مفيدة وهي التطورات التي حصلت ضمن طاقم الموظفين بطريقة هادئة واقتصادية، إضافة إلى التغيرات التي حدثت في طبيعة الخدمة. كما تخدم هذه الوثائق لترويج شعور الموظف بانتمائه لإدارته وقسمه والتي قد تقود إلى المنافسة أو الصراع الداخلي.

ثالثاً: بحوث التسويق الداخلي: وكشرط مسبق لتحقيق رضا الزبون الداخلي هو في الفهم الكامل لجميع العناصر التي يعتبرها الزبائن بأنها هامة والتي يجب التركيز عليها. ولهذا تعتبر بحوث التسويق الداخلي في غاية الأهمية لكشف تلك المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.

المبحث الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

يهتم التسويق الداخلي بالعاملين داخل المؤسسة باعتبارهم من أعلى الأصول مهما كانت مساهماتهم سواء فردية أو جماعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة. وبناء على ذلك يعتمد التسويق الداخلي على جملة من التقنيات الفعالة لتشجيعهم ودفعهم للاجتهاد والابتكار في أدائهم، وكذا تهيئة لهم مناخ عمل حيوي ومناسب لهم لاستغلال طاقاتهم وتنمية معارفهم، ضمن إطار من الأبعاد المكونة للتسويق الداخلي والتي من خلالها يستطيع التحكم في المورد البشري من تمكين، وتدريب، وتحفيز، واتصال داخلي، وكذا الدعم الإداري والتكامل والتنسيق الداخلي.

وللتوضيح أكثر يمكن الإطلاع على مضمون هذا المبحث لمعرفة أكثر التفاصيل حول ما تم طرحه مسبقاً فيما يلي.

المطلب الأول: التوظيف والتمكين

يعمل التسويق الداخلي بالاهتمام بترغيب القوى البشرية المؤهلة للعمل في المؤسسة باختيار وتعيين أفضل العناصر ليكونوا مصدر قوة لها وقادرين على اتخاذ قرارات مناسبة وحاسمة وهذا ما سيوضح من خلال طرح بعدي التوظيف والتمكين للتسويق الداخلي

الفرع الأول: التوظيف

المنظمة مطالبة بتحديد وجذب الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف في المنظمة والمحافظة عليهم، والتوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم في المنظمة¹.

كما يعرف على أنه العملية الإدارية التي تقتضي من المنظمة الإعلان وترغيب الموارد البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة ثم اختيار وتعيين أفضل العناصر المتقدمة للعمل، وإسهامها في تحقيق أهدافها².

وللتوظيف أهداف تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية في المنظمة.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين في المنظمة ومهاراتهم.
- إشباع حاجات العاملين الشخصية وربط ذلك بتحقيق أهداف المنظمة.
- الوصول إلى الحد الأقصى من مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ سامي محمد هشام حريز، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 80.
² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص ص 213-214.

ويتم إمداد المنظمة بتلك الاحتياجات من خلال عملية التوظيف التي تهدف في التحليل النهائي الى توفير الموارد البشرية المؤهلة لمساعدة المنظمة في الوصول إلى تحقيق أهدافها. من هنا تعتبر عملية التوظيف من العمليات الإدارية الأساسية والحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية وتشمل تلك الوظيفة ثلاثة مراحل أساسية هي¹:

- الاستقطاب Attraction

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة. أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف. وتختلف المنظمات فيما بينها في نطاق ممارستها للنشاط الاستقطابي. فهناك مؤسسات تقوم بأنشطة استقطابية على مدى أوسع بكثير من مؤسسات أخرى. وهناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الاستقطابي بالنسبة للمؤسسة وتجعله بالتالي يختلف من مؤسسة إلى أخرى.²

حيث توجد مجموعة من العوامل المؤثرة على نطاق الاستقطاب من أهمها:³

* الحجم: لا شك أن حجم المؤسسة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب القوى العاملة التي تحتاج إليها. فالمؤسسة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكيد بالبحث عن مرشحين محتملين بمعدل أكبر بكثير من منظمة يعمل فيها مائة عامل فقط.

* الظروف المحيطة بسوق العمل: في المنطقة التي تعمل فيها المؤسسة تؤثر أيضا على عمل نطاق النشاط الاستقطابي الذي تقوم به. (العرض الكلي والطلب الكلي على العمالة في سوق العمل المحلية)

* الخبرة السابقة للمنظمة في مجال استقطاب القوى العاملة ومدى فعالية جهودها الماضية في الجذب والحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.

* ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.

* اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش: إن المنظمات المنكمشة أو الراكدة والتي لا تنمو ولا تتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل أو قد لا تحتاج إليه على الإطلاق. أما المؤسسات

¹المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة

²محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص 117.

³المرجع السابق الذكر، ص ص 118-119.

النامية التي تتوسع في نشاطها، بالذات تلك التي تتوسع بمعدل سريع، ستجد نفسها مضطرة للقيام بنشاط استقطابي على نطاق واسع بحيث يصبح نشاطا رئيسيا لها في مجال إدارة الموارد البشرية.

* طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المؤسسة: هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى. فوظائف مثل أعمال السكرتارية في الجامعات وأعمال الشباك في البنوك (موظف الشباك الذي يتعامل مع الجمهور) وغيرها من الوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء، لأن هذه الوظائف من النوع المنخفض الراتب، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في الحصول على أفراد مهرة لشغل هذه الوظائف، من ناحية أخرى نجد أن المؤسسات الكبيرة المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر وأمهرها نظرا لجاذبيتها وارتفاع العوائد والمزايا التي توفرها للعاملين فيها (مثل جنرال موتورز في الولايات المتحدة الأمريكية مثلا).

ولا شك أن العوامل السابقة تؤثر أيضا على المصادر المناسبة التي يمكن للمؤسسة الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة. فقد لا يتييسر لمعظم المؤسسات استخدام جميع مصادر القوى العاملة، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض والطلب في سوق العمل. وبالتالي فإن اختيار المصدر المناسب يتوقف أساسا أيضا على العوامل السابق الإشارة إليها.

- الاختيار Selection

يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة من بين المتقدمين لشغلها باستخدام أدوات الاختيار المتكاملة. وهو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة. ومن ثم يمكن تعريفه على أنه اختيار الفرد من مجموعة الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة بناء على توافر مقومات ومتطلبات وجدارات شغل الوظيفة أكثر من غيره باستخدام أدوات اختيار متطورة ومتكاملة ومجموعة المعايير المطلوبة.¹

- التعيين Employment

¹ حسنية محمد حسن الحبشي، "الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، مكتبة شادي، الأردن، 2010، ص 18-29.

هو العملية التي تتضمن جميع القرارات والأنشطة التنظيمية التي تؤثر على عدد ونوع الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة. فهو مصطلح بالاختيار فيعرفا على أنهما مفهوم شامل لتدبير الموارد البشرية حيث ترغب واختيار العناصر المناسبة للتقدم والالتحاق بالوظائف الشاغرة، وتلقى طلباتهم ومعالجتها باستخدام أدوات الاختيار الحديثة المتكاملة وإصدار القرارات بتعيين أنسبهم وفقا للجدارات والمعايير الموضوعية. بمعنى أن يعين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته¹، أي أن يكون هناك توافق مشترك بين متطلبات الوظيفة وقدرات وإمكانيات الشخص بحيث يكون هناك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظرا لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها.²

لقد فرضت التغيرات التي شهدتها على المنظمات أن تهتم بمعايير جديدة تتلاءم مع المهارات الجديدة الضرورية لها كمهارة الإبداع والعديد من المهارات العقلية والاجتماعية الأخرى، كما يجب أن يكون لهذا النوع من المهارات الأولية على المهارة الفنية التي يمكن اكتسابها بالعمل، ويجب أن تهتم بالتوجهات الإيجابية للمتقدمين للعمل فيها، وأن يكون الاختيار للأفراد الذين تتوفر فيهم قيم وقناعات الإنجاز ويتسمون بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف عمل المنظمة المتغيرة.

وبذلك فإن التركيز على الاختيار يجب أن يبدأ بالتخطيط للعلاقة بين الفرد والمنظمة أكثر من التركيز على متطلبات عمل محدد، ومثل هذا الأمر يسمح من جهة بتقييم شامل لمحيط عمل المنظمة ومن جهة أخرى يسمح بتقييم المهارات والقدرات والقيم والمعرفة للموظفين، إن عملية بالمواصفات السابقة ستلعب دورا في تعزيز كفاءة المنظمة وتسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.³

وتتمثل عملية استقطاب واختيار وتوظيف القوى العاملة أهم الوظائف التي تقوم بها الدائرة الإدارية في منظمة الاعمال والتي تمثل نشاط تسويقي يتناول قضايا القوى العاملة وتصميم العمل والبرامج التسويقية وذلك بهدف الحصول على موظفين دائمين يمتازوا بالكفاءة والمقدرة على كسب العملاء ويتضمن هذا المحور مجموعة من الخطوات لاستقدام العاملين للمساهمة في تنفيذ أعمال المنظمة وتحقيق طموحاتهم، ولابد هنا من توفيرها القوى العاملة المؤهلة علميا وفنيا ذات الخبرة والكفاءة والدراية وذلك للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه. فالتوظيف هو عملية مهمة نحو تحديد احتياجات الموارد البشرية (Humans Resources) في المنظمة والعمل على توفير كميات كافية من الأفراد المؤهلين لتعبئة الشواغر بفاعلية. يبدأ هذا المحور بالاستقطاب من خلال البحث عن جميع العاملين المحتملين وتشجيعهم على تقديم طلبات التوظيف وفقا لمجموعة من الشروط تحددها المنظمة مسبقا، حيث كلما زاد عدد

¹المرجع السابق الذكر، ص33.

²عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 245.

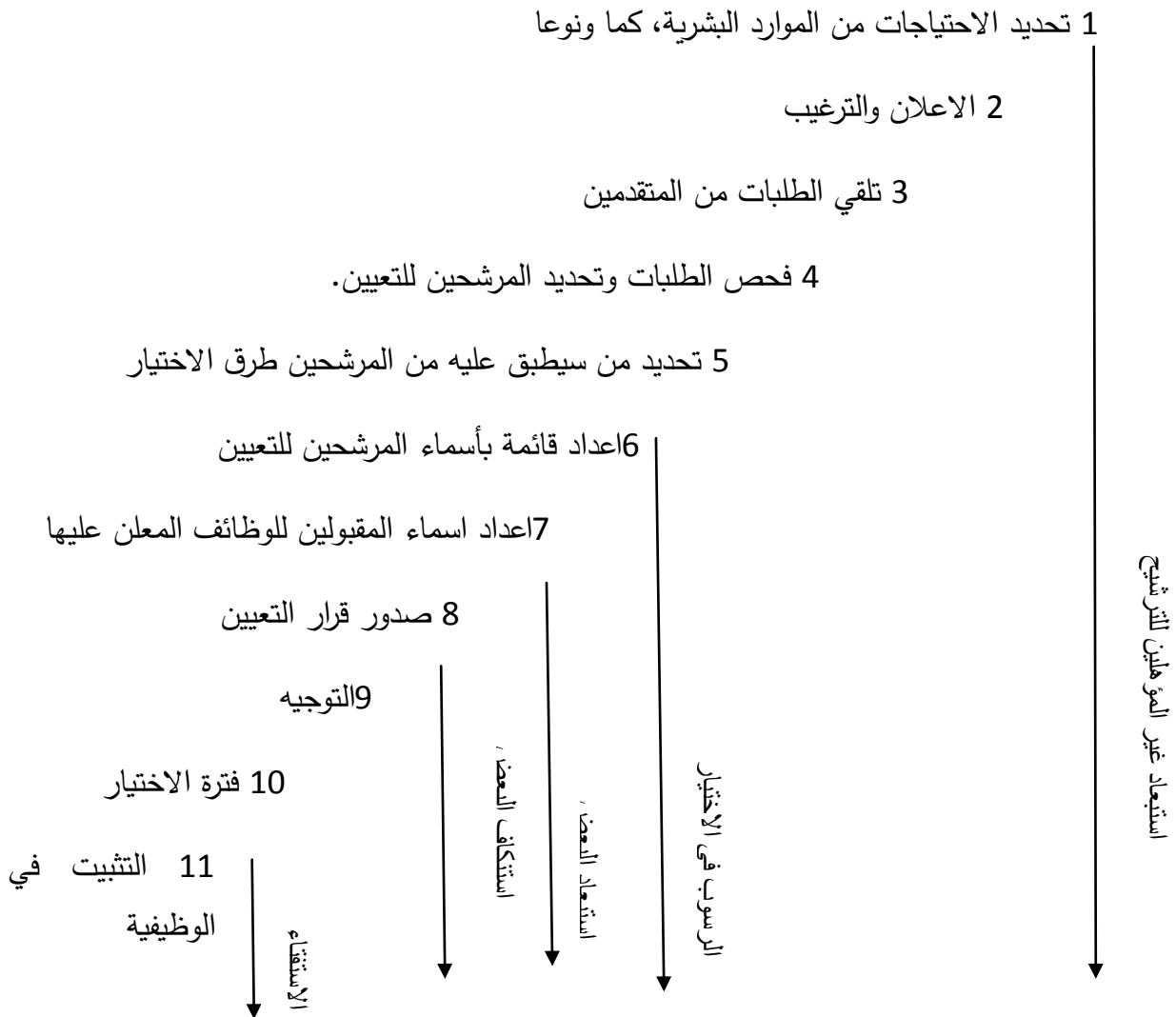
³حسنية محمد حسن الحبشي، مرجع سبق ذكره، ص33.

المتقدمين للوظيفة كلما زادت درجة تمكن المنظمة من استقطاب الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، وتأتي المرحلة الثانية الاختيار بعد عملية الاستقطاب ضمن إجراءات التوظيف وتتمثل عملية الاختيار كإستراتيجية خاصة في التسويق الداخلي في اختيار الأفراد ذوي المهارة والمعرفة للكفاءة المناسبة من بين المتقدمين. فهو عملية يتم من خلالها انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم الكفاءة الأكثر لشغل الوظيفة المعلن عنها بعيدا عن الوساطة والمحسوبية وبالشكل الذي يحقق تكافؤ الفرص ومبدأ العدالة والمساواة. وبما أن الاختيار هو العملية التي من خلالها انتقاء أفراد من مجموع المتقدمين للوظيفة المعلنة وبطريقة من شأنها تحقيق غايات وأهداف المنظمة. فلا بد أن تكون طريقة الاختيار عادلة وكفؤة كون هذه الكفاءة ستحقق للمنظمة وتوجهاتها المستقبلية بعد التعيين يعتبر أعلى كلفة وأكثر صعوبة وتعقيدا:

- توفير فريق عمل من الموظفين يمتاز بالمقدرة على تحقيق أهداف المنظمة وإيصال منتجات ذات جودة عالية؛
- تجنب المنظمة من الوقوع في مشاكل ارتفاع معدل دوران العمل أو ما يسمى بالتسرب الوظيفي؛
- رفض جميع الأفراد المتقدمين للوظيفة من ذوي المهارة والكفاءة المتدنية خصوصا في المؤهلات العلمية والذكاء والدورات التدريبية؛
- رفع مستوى سمعة المنظمة وتحسين مستوى الإنتاجية؛
- المساهمة في تحسين أرباح المنظمة ورجح حصتها السوقية من خلال زيارة رضا العملاء؛
- تقليص كلف التشغيل والمصاريف الإدارية.

تشتمل عملية التوظيف على عدة مراحل يمكن توضيحها تفصيلا في الشكل الآتي:

الشكل رقم (8) يمثل مراحل التوظيف:



الرفض للمرشح اثناء تلك المراحل

المصدر: زهير نعيم الصباغ، "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2008، ص ص 213-214.

الفرع الثاني: التمكين

يقصد بالتمكين توسع الخيارات أمام الإنسان وإطلاق العنان لقدراته في التعليم والتعلم وفرص العمل وتحمل المسؤوليات وإدارة الوقت بكفاءة، حيث يعتبر التمكين إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة وتوفير الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وملكياً¹،

اتجاهات التمكين:

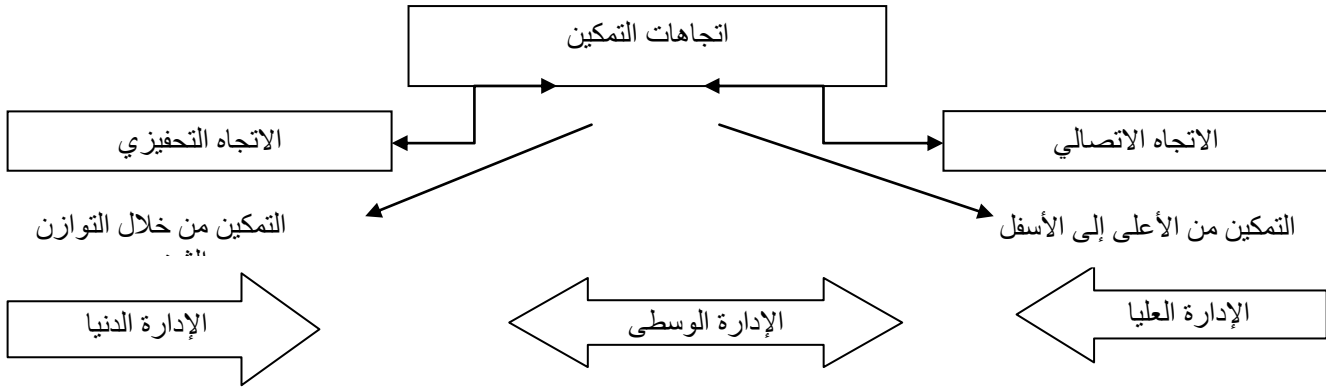
بينت الأدبيات فيما يخص اتجاهات التمكين أنوي على اتجاهين هما²:

- الاتجاه الاتصالي: وهو عملية التمكين التي تتم من الأعلى إلى الأسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات إثراء الوظيفة بالإدارة الذاتية والاستقلالية في فرق العمل.
- الاتجاه التحفيزي: فهو يركز على اتجاه العاملين نحو التمكين والتي تتجلى في الثقة على انجاز المهام، حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً حيث يضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة الإدارية ومخرجاتها. وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني، وتعزيز الرضا الوظيفي الشكل الآتي يوضح اتجاهات التمكين:

¹ أحمد محمد سعيد الشيايب، غسان محمد أبو حمو، "مفاهيم إدارية معاصرة"، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 222-223.

² المرجع السابق، ص 223.

الشكل رقم (9) يوضح اتجاهات التمكين



المصدر: أحمد محمد سعيد الشيايب، غسان محمد أبو حمو، "مفاهيم إدارية معاصرة"، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 223.

مبادئ التمكين:¹ إن سياسات التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empowerment حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

- تعليم العاملين (Education): إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- الدافعية (Motivation): على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين وليبان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والنوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- الغرض (Purpose): إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- الملكية (Ownership): تم اقتراح معادلة التمكين لا إداري تتكون من ثلاث أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي:

السلطة (Accountability) + المساءلة (Authority) = الإنجاز (Achievement)

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

¹ عماد علي المهيرات، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص ص 31-32.

- نكران الذات (Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة على السلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه حد لهم، ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين، ولذلك لابد أن يتميز المديرين بنكران الذات.
- الرغبة في التغيير (Willingness to Change): إن نتائج التمكين يمكن أن ترشد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، وإذا لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- الاحترام (Respect): إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، وإذا لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة. فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب. لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

المطلب الثاني: البرامج التدريبية والتحفيز

يسعى التسويق الداخلي على نقل معلومات ومهارات متطورة للأفراد العاملين في المؤسسة وتميئتها بأساليب حديثة، ليكونوا أكثر تهيئا بقبول التحديات ومهام جديدة، دون أن يخلو ذلك بتحفيزهم وتشجيعهم ماديا ومعنويا بهدف التحسين في أدائهم وفي أداء المؤسسة ككل، وسيتم علاج ذلك في بعدي التدريب والتحفيز للتسويق الداخلي فيما يلي.

الفرع الأول: التدريب

إن التوجهات الإدارية الجديدة تعبر عن حقيقة مهمة، لمدى وضوح الدور البارز والفعال للموارد البشرية وذلك لأنها جوهر المعرفة التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف وتنسيق مختلف العناصر والموارد والإمكانيات داخل مختلف المنظمات. وعليه قامت هذه الأخيرة بتحديث عنصر التنمية والتدريب للموارد البشرية العاملة بها من أجل تطوير حيويتها وجعلها قوية تواجه كل التحديات ورفع كفاءتها الإنتاجية وكذا التأقلم مع التغيرات البيئية وصولا لإرضاء زبائنهم والحفاظ عليهم من خلال تميزها بامتلاكها لميزة تنافسية نادرة وصعبة التقليد.

يقصد بالتدريب تنمية المهارات والمقدرات والجدارات للزملاء العاملين بما يكفل أداء أعمالهم بطريقة أكثر كفاءة وفعالية مع زيادة قدراتهم التنافسية، والتدريب بهذا الشكل قد يأخذ أشكالا كثيرة فقد يكون داخليا وقد يكون خارجيا وقد يكون في موقع العمل في أثناء العمل¹.

ويمكن تقسيم المهارات إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- مهارات فنية Technical Skills؛
- مهارات عقلية وإدارية conception Skills؛
- مهارات انسانية Human Skills.

هذا بالإضافة إلى المهارات البدنية (المتعلقة بالقوة الجسدية) التي قد تتطلبها بعض الوظائف مثل وظائف الحراسة والأمن.

وغالبا ما يكون التدريب فنيا أو إداريا أو خاصا بتنمية المهارات الإنسانية. حيث انه كلما زاد المستوى الإداري يتطلب ذلك المزيد من المهارات الإنسانية والعقلية وكان لها ثقل أكبر في عملية تقييم الأداء في حين يكون ثقل المهارات الفنية المطلوبة أكبر في المستويات الإدارية الدنيا.

حيث يتم تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم التدريب كالتالي:²

- يعتبر التدريب مطلبا أساسيا لزيادة قدرات وفاعلية العاملين.
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المؤسسة.
- يعتبر التدريب عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المؤسسة.
- يركز التدريب على صقل القدرات الفردية وعلى تحديث المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر.
- من خلال تدريب العاملين في المؤسسة ورفع كفاءتهم وفعاليتهم تستطيع المؤسسة رفع مستوى أدائها العام وكفاءتها ومستوى ربحيتها وتميزها في سوق العمل.

كما يتضمن مفهوم التدريب مجموعة من العناصر الأساسية أهمها:³

- التدريب هو جهود مخططة: إن التدريب ليس عملا عشوائيا ارتجاليا لكنه يقوم على أساس خطط موضوعية وتفكير مسبق حتى يمكن المؤسسة من مراجعة أولويتها للتدريب.
- التدريب عملية مستمرة: ينبغي وضع خطة التدريب وتخصيص موازنة له، وخاصة في المدى القصير، فالتدريب مستمر، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من مجابهة التغيرات التي تأخذ موقعها سواء في وسائل العمل أو ظروف السوق والمنافسة أو في التكنولوجيا أو غير ذلك.

¹ محمد سري غلام، "كيف تطبق نظام إدارة الموارد البشرية في مؤسستك"، ط1، ثقافة للنشر والتوزيع، الإمارات، 2009، ص ص 213-214.

² حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2001، ص 211.

³ محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 173.

- التدريب ليس غاية في حد ذاته، لكنه وسيلة لتحقيق غاية. والغاية هنا هي تحسين أداء الفرد من خلال زيادة معارفه وتنمية مهاراته الفنية أو الإدراكية أو الاتصالية أو التحليلية، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاته وسلوكه.
- يعتبر النشاط التدريبي أحد الأنشطة الرئيسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية فالحاجة للتدريب تفرض نفسها حينما يكون هناك فجوة بين المعارف والمهارات الحالية للموظف وبين المعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة.

تكلفة تدريب الموظفين ليست قليلة، فكثيرا من الشركات تتفق ملايين الدولارات سنويا على تدريب موظفيها، لكن إدارة هذه الشركات تعتبر نفقات التدريب كاستثمار في العنصر البشري. وهذا ما يسعى له التسويق الداخلي من خلال اهتمامه بتدريب الموظفين، لان له اعتبارات أساسية ينبغي أخذها بعين الاعتبار بمثابة قواعد عامة يسترشد بها في تصميم وتنفيذ برامج وخطط التدريب في المؤسسات، وتغيير اتجاهاتهم مع تحسين قدراتهم بالإضافة إلى إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. ويمكن الاستدلال على مدى أهمية التدريب التي يهتم بها التسويق الداخلي باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها، والتي من أهمها:¹

ارتفاع إنتاجية الموظف المدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته، وتخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي إلى إتقان العمل وبالتالي إلى رفع مستوى رضا العملاء، وكذلك رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول إلى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل. بالإضافة إلى تحسين الثقة بين الرئيس والمروؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم، وزيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية. هذا والمساهمة في إشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهمية في العمل وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الإنساني لإبقائه والحفاظ عليه، مع تخفيض حجم الإشراف الإداري فالموظف المدرب يتقن عمله بشكل أكبر. ومن فوائده ايضا المساهمة في نجاح تطبيق مفهوم التمكين، مع تحسين قدرات المشارك على حل مشكلات العمل وفق الأسس العلمية.

الفرع الثاني: التحفيز

¹المرجع السابق الذكر، ص ص 173-178.

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الاجر قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، وهي تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء أن الاداء يستحق الحافز هو اداء غير عادي أو ربما وفق لمعايير أخرى إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر¹.

ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:

- سبب منشئ السلوك.
- وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكا معيناً.
- وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجهه بعد أن تثيره.

وما الحافز إلا وسيلة للإشباع، والأداة التي يتم بها الإشباع، وأن المحفز الأكثر أصالة في نظر التجارب والأزمات أيضاً نشأ من أكثر الحاجات أصالة وعليه كلما كانت الحاجة إلى شيء ما أعمق وأشد حيوية فإن المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى وأشد حيوية أيضاً.

فالحوافز عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو بعمل على استمراره فيه، فهي تنمي الدافعية وتقود إليها، وإلا أن التحفيز هو قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج فان وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وأن لم يلتقيا أصبح التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب².

لتمارس المنظمة تسويقها الداخلي من خلال نظم التحفيز، فهي تعتمد على انواع متعددة.

• أنواع نظم الحوافز:

المحفزات التي يمكن أن يكون لها تأثير في الإدارة وهي كالتالي:

أولاً: المحفزات الخارجية³:

مثل العوامل المحيطة والاجتماعية التي بدورها لها أقسام مختلفة منها:

- إجبار القوى الفوقية: هذا القسم من الإدارة ليس له في الحقيقة محفز طبيعي بل أن العامل الوحيد لنشاط المدير أو الإدارة في هذه الفرضية هو صيانة الذات في مواجهة العامل المضرب. وليس ثمة شك في انه حيثما يوجد فيه الإجبار لن يكون فيه موضع للقيم.

¹ سامي محمد هشام حريز، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 146.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط1، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 404.

³ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 407.

- **من حيث المحفز:** وفي مرحلة أفضل من المرحلة المذكورة فإن القيام بالعمل بدافع عوامل استمرار الحياة الطبيعية كأعداد السكن والملبس والصحة وأمثالها تعتبر أمورا ضرورية، رغم أن ضرورة هذه الحاجات ليست بمستوى الحاجة للدفاع المباشر عن الحياة، بحيث يكون عامل الإكسار الخالص هو المحفز، ولكن بما أن ضمان وسائل الحياة الطبيعية من هذه الضرورات، فإنه يمكن القول بأن المحفز المذكور يستند من الناحية العلمية إلى عوامل شبه إجبارية.

ثانيا: المحفزات الداخلية: وينقسم هذا النوع من المحفزات التي نسميها داخلية إلى أقسام مختلفة هي:¹

- **الشعور بالأفضلية على الآخرين:** والذي ينقسم بدوره إلى نوعين:
 - أن الشعور المذكور يطابق الواقع: بمعنى أن الشخص الذي لديه مثل هذا التصور تجاه نفسه وتجاه الآخرين، ويعتقد بأنه من ناحية النشاطات العقلية والقوى العضلية أفضل من الآخرين ويكون تفكيره مطابقا للواقع، وهو بإحساسه هذا يتحرك ويعمل باتجاه التصدي لموقع الإدارة.
 - إذا لم يكن الشعور بالأفضلية على الآخرين في أمر الإدارة مطابقا للواقع ففي هذه الحالة إذا لم يكن تقصيره في جهله بالواقع هو السبب، فلا لوم عليه من الناحية النفسية ومن الناحية الشخصية، ورغم أنه إذا ارتكب خطأ من ناحية المسؤولية فإنه يجب التحقيق في انحرافه وخطئه.
- **المحفز الذي سببه الأنانية وحب الظهور:** هذا النوع من المحفزات ليس داخل في منطقة القيم، بل بالنظر للعوامل النفسية فإن مظهر الأنانية الوقح داخل في منطقة القيم المضادة.
- **المحفز المستند إلى المصلحة الخاصة:** بحيث أنه إذا انتقت المنفعة يرفض المدير أو الإدارة العمل. وهذا النوع والذي قبله يعتزان أكثر المحفزات انتشارا في عالم الغرب المعاصر.
- **الحب الذاتي للإدارة:** أغلب الناس الذين يتمتعون بعقلية ونفسية معتدلتين يتوقعون للقيام ببعض الأعمال، كالطيران، والقضايا الاجتماعية، والأعمال العلمية والعسكرية، والقضاء وغير ذلك. وهذا النوع متجذرا إلى حد كبير.
- **التخصص والمرونة بتجارب كثيرة من مسائل الإدارة:** وهو بحد ذاته من أهم عوامل الشوق للنشاطات الإدارية وسببه هو أن التخصص والمعرفة اللازمة في فرع معين من العلوم، يكشف عادة هذه الحقيقة وهي أن الشخص له تعلق وشوق محفز لذلك الفرع، مما أوصله إلى درجة التخصص. والاختلاف بين هذا النوع والنوع الرابع هو أن التعلق والشوق المادي في النوع الرابع هو سبب النشاط والتخصص، أما في النوع الخامس فإن النشاط والتخصص التدريجي أصبح سببا لبروز الميل والشوق.

¹ المرجع السابق الذكر، ص ص 407-408.

- الإحساس بالواجب الناجم عن الالتزام الإنساني: وهذا المحفز هو داخل منطقة القيم والذين يعملون بهذا المحفز المستند إلى شرف الإنسان وكرامته الذاتية يتجاوزون المصالح ويعملون وفق دافعهم الداخلي للتكامل وهذا هو المحفز الأصيل والقيم الشبيه بالكثير من المظاهر العظيمة وضرورات الذات التكاملية للبشر والتي تخفى تحت غطاء ناقص من الأخلاق.
- الشعور بالتكليف الإلهي: لا شك في أن هذا المحفز هو أعظم الأهداف وأشرف الدوافع التي يمكن تصورها بشأن الإدارة. ففي هذا المحفز لا مكان للمصالح ولا للاستناد إلى العوامل الإجبارية والمحيطية بالمجتمع. ولا هو ملوث بالإنسانية وحب الظهور وليس محركه عامل إشباع الرغبة الشخصية والمهارة التخصصية وغيره. وأول أثر لهذا المحفز هو أن شخص المدير أو الإدارة في أي فرع وفي أي وضع يعتبر جميع أعضاء الإدارة كأعضاء كيانه وقواه.

ثالثاً: الحوافز المادية:¹

وتتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً. وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة. ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسة للعمل إلا أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه من الضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى ان توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق مختلفة ومن هذه الطرائق أثره في تحفيز العامل ودفعه على العمل ومن هذه الطرق:

- الأجر باليومية: يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في إنها لا تعطي الفرصة للعمال الماهرين لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمل غير الأكفاء إلا على الرغم من ذلك فإن طريق الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.
- الأجر بالقطعة: يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالعمر وبالصحة وبالحيوية.

¹ يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 408-409.

- **الأجر حسب احتياجات الفرد:** أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواع أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال: العلاوات الاستثنائية، والاشتراك في الأرباح، والأجور التشجيعية، والعمولات.

وهناك أسس تحديد نظام الحوافز المادية، حيث يرى البعض انه من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي الآتية في الحسبان:

■ قياس الأداء أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدا حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فان لكل عمل سواء كان العمل بسيطا أو معقدا طريقة احسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤديان إلى الحركات العامة وإلغاء الحركات الزائدة التي لا لزوم لها.

■ الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية: تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن أهمها:

* أن المنشأة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على إنتاج العمال كما وكيفا لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فأن المؤسسة تحتاج إلى هذا العدد من المراقبين والمفتشين ولوقف نسبة التدهور التي يؤول إليها الإنتاج من إجراء استخدام هذه الحوافز.

* أن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد إلى النقود وهذا يرتبط بأعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءا من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فإن إنتاجه بعد ذلك يقل.

* يختلف أثر الحافز النقدي من وظيفة أو مهنة لأخرى، ففي حالة الأعمال اليدوية مثل عمال المحال التجارية الضخمة أو الأعمال مصانع السيارات الأمريكية فإنهم لا ينظرون كثيرا للترقية بل ينظرون للمال الأكثر. إما ذو المهن ورجال الإدارة فيريدون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبيا.

* أن الحوافز المادية أو النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل إلى الطرد منها.

*

المطلب الثالث: الاتصال الداخلي والدعم التنظيمي

يحتاج كل الأفراد العاملين داخل المؤسسة للتواصل مع بعضهم البعض بهدف ضمان حسن سير عملهم على أحسن وجه وبطريقة ديناميكية منظمة لنقل وتبادل المعلومات فيما بينهم، حيث يكون الاهتمام بهم فردياً أو جماعات والعناية بهم ومساعدتهم لتحقيق أهدافهم، وبالتالي يكون التسويق الداخلي حقق ما يصبو إليه بعد تبنيه لبعدي الاتصال والدعم الإداري، وللتوضيح أكثر تم معالجته بأكثر تفصيل في هذا المطلب.

الفرع الأول: الاتصال الداخلي

تعد الاتصالات داخل المنظمة وسيلة لتنسيق الأعمال ونشر المعلومات ونقل المشاعر والاتجاهات، حيث لا تحدث إلا وفق تفاعل مجموعة من الأفراد للتبادل ما بينهم، وهذا ما يسعى التسويق الداخلي له وتطبيقه بغية توجيههم وتعديل سلوكهم وزيادة كفاءاتهم، كما يزيد من قدرتهم على ابتكار الأساليب الملائمة التي من خلالها يتضح أكثر فهم أهداف المنظمة وتحقيقها ضمن المواصفات المطلوبة انطلاقاً من تحقيق الالتزام والرضا الوظيفي، وبالتالي يكون ذلك همزة وصل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والربط بينهما وترسيخ العلاقة التفاعلية بينهما.

حيث يكون ويتم الاتصال الداخلي داخل نطاق التنظيم سواء كان ذلك بين أقسامه وفروعه المختلفة، أو بين العاملين به، وفي جميع المستويات¹، فهو العملية أو الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التقاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام²، وبالتالي يمكن تقسيمه إلى:

- **الاتصال الرسمي:** وهو يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى³، وهو بذلك ينقسم إلى عدة أنواع منها:
- الاتصال ذي الاتجاه الواحد، والاتصال ذي الاتجاهين، والاتصال الرأسي، والاتصال العكسي (الصاعد)، والاتصال الأفقي.

- الاتصال غير الرسمي⁴:

¹ إبراهيم عبد العزيز شيخا، "الإدارة العامة"، مؤسسة شباب للنشر والتوزيع للطباعة، الإسكندرية، 1993، ص 251.
² محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، ط1، دار حامد، الأردن، 2003، ص 283.
³ عمر وصفي عقيلي، "الإدارة أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 404.
⁴ محمد عدنان النجار، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص ص 254-257.

توجد بالإضافة للاتصالات الرسمية في المنظمة اتصالات غير رسمية لا علاقة للإدارة بها ولم تنشأ بإرادتها ورغبتها ووعيها. وتنساب المعلومات في الاتصالات غير الرسمية على شكل إشاعات أو دردشات بين الأفراد والمجموعات. حيث تؤدي الإشاعات أدوار أو وظائف مهمة منها على الأقل ترتيب وتلبية اللفتة وحب الاستطلاع لدى الأفراد، وإعطاء معنى للمعلومات القليلة والمبعثرة، كما انها وسيلة جذب وانتماء الأفراد للمجموعات التنظيمية غير الرسمية، وهي مؤشر ومقياس على قوة من يوجهها أنه من ضمن المجموعة وأن غيره من خارجها، هذا وتعويض لتكتم الإدارة في إذاعة المعلومات وحفظ سريتها، كما أنها تمثل تعبير عن الأماني والطموحات التي يحاول الأفراد تحقيقها.

وتبين إحدى الدراسات نشوء الإشاعات في المجموعة كاستجابة لموقف مهم يوجد غموض حوله في ظروف تثير اللفتة. وتتواجد هذه الشروط الثلاثة لانتشار الإشاعات في كثير من المنظمات حيث تحافظ الإدارات على السرية في وجه المنافسة وتمتنع عن الكشف عن الكثير من المعلومات كتعيين مدراء جدد والانتقال إلى مواقع ومراكز جديدة وإعادة توزيع وتنظيم الأفراد وتنظيم الأفراد والأعمال. فمثال هذه الظروف والتكتم حولها تعد مناخا خصبا لترويج الإشاعات والانهماك فيها. فالإشاعات تلبي الحاجات والتوقعات التي تثيرها الاحتمية والمجهول واللفتة لدى الأفراد.

ولا يمكن بالطبع للإدارة أن تقضي نهائيا على الإشاعات لأنها متغير أساسي في تفاعل الأفراد والجماعات، ولكن يمكنها أن تقلل من أثارها السلبية الضارة. ويمكن اقتراح الأساليب التالية للتقليل من مساوئ الإشاعات:

- الإعلان عن القرارات المهمة في أوقات محددة.
- توضيح القرارات والسلوكيات التي تعتبر سرية أو متناقضة فيما بينها.
- التأكيد على الإيجابيات والسلبيات والمخاطر في القرارات الحالية والخطط المستقبلية.
- المناقشة العلنية لأسوأ الاحتمالات الممكنة للحالة. فالمثيرة للفتة لا تصبح غريبة حين يتم التحدث عنها.

كما يسعى التسويق الداخلي بتوفير متطلبات الاتصالات الداخلية الفعالة وذلك من خلال ما يلي:

يجب أن لا ينظر إلى نظام الاتصالات في أي منظمة على أنه مجموعة من النظم والإجراءات والقواعد وخطوط لمسار العمل فحسب، بل أنه شبكة من التفاعلات والعلاقات التي يلعب العنصر البشري فيها دورا مهما وحيويا، وذلك لكون هذا النظام يعتمد على قدرات ومهارات الأفراد في الاتصال، وميولهم واتجاهاتهم وقيمهم التي تحدد إلى درجة كبيرة فاعلية هذا النظام، وهكذا فإن أي نظام للاتصال يتضمن جانبين اتصال رسمي وهو الذي يتم عبر خطوط السلطة والاتصال المحدد، ونظام اتصال غير رسمي

الذي ينشأ طوعية نتيجة التفاعل والتبادل بين الأفراد، وهذا الأخير يمكن أن يعيق أو يساعد النظام الرسمي في تحقيق أهداف المنظمة، وبهذا يقترح لين تاوونساند، رئيس مؤسسة كرايكلر (Chrysler) أن الاتصالات الداخلية الفعالة تتطلب ما يلي¹:

- الإدراك الكامل من قبل المديرين في مختلف المستويات بأن الاتصال الداخلي هو أداة حيوية للإدارة الناجحة، فالإتصال يساعد على تحقيق التعاون، وبناء روح العمل الفريقي، وتحقيق الأهداف، وتحسين اتجاهات العاملين وتحفيزهم من العطاء...الخ.
- تفهم العاملين باستمرار أن استمرار نجاح المنظمة يخدم مصالحهم أيضا وإطلاعهم على الأمور التي تعنيهم ولها صلة بأعمالهم، مثل التغيرات الاقتصادية والتقنية والأرباح ومعايير الجودة.
- على المديرين أن يساندوا بفاعلية المنظمة في الاتصالات، فالهيكل التنظيمي في المنظمات الكبيرة المعقدة لا يستطيع معالجة جميع الاتصالات، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات الشفوية تصل المستويات الدنيا بدون تنقية وتصفية، فعلى المدير أن لا يقتصر تدفق المعلومات على فئة معينة، بل يتوجب عليه أن يتعاون مع جهود المنظمة الكلية في الاتصال، ويساعد على بناء وتعميق تفهم الأفراد وولائهم للمنظمة، وعليه أن يكون فاعلا في إبقاء المعلومات متدفقة باستمرار لجميع الأفراد، وأن يعي بأن جزءا كبيرا من عمله هو الاتصال بانتظام مع رؤوسيه ورؤسائه وزملائه، ودعم جهود المنظمة في الاتصالات بفاعلية.
- التركيز على تخطيط الاتصالات وقياسها: من الضروري تخطيط لها بعناية واهتمام كبيرين، لكونها ذات تأثير كبير على جميع الوحدات والأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن برامج الاتصالات لا تقتصر على النشرات فقط، فمثلا أن أي قرار إداري رئيسي يتطلب خطة فاعلة بدقة للجهات المعنية في الوقت المناسب، لنتمكن من تنفيذه بشكل سليم.
- يتوجب على الإدارة العليا أن تبني مناخا سليما وصحيا للاتصال.
- على كل مدير/ مشرف أن يدرك مسؤولياته في الإنصات الجيد لمروؤوسيه مثلما يتحدث إليهم، وإن أهم العيوب في الاتصال هو عدم وجود الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

الفرع الثاني: الدعم التنظيمي

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملته بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم. بمعنى آخر فالدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم

¹ حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 226-227.

وبصحتهم النفسية، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الدعم النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول.

يشير إدراك الدعم التنظيمي (Perception of organization support) (POS) إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الانتماء والالتزام التي تجعلهم سعداء وراضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيّتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أن ادراك الدعم التنظيمي بعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه.

ويمكن القول إن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الانجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط ادراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم والتي تتمثل غالباً في العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز.¹

المطلب الرابع: التنسيق والتكامل الداخلي

تسعى أي منظمة لتفعيل عناصرها واستغلالها استغلالاً جيداً بمجموعة من الأساليب من خلال تحقيق التنسيق والتكامل معاً، حيث يعد التنسيق والتكامل الداخلي من أهم الأدوات التنظيمية التي تهدف إلى ربط وانسجام وتوافق جهود الأفراد والجماعات والوحدات، من حيث الجهود والأساليب والتوقيت بما يعزز فاعلية الأداء الجماعي لبلوغ هدف مشترك أو أكثر، وكلما زاد حجم المنظمة وتعددت وتعقدت أنشطتها، عظمت أهمية التنسيق من خلال انتظام فاعل للاتصالات تتناسب من خلاله اتصالات رأسية تحمل توجيهات الإدارة العليا للمستويات و فرق العمل الأدنى للمستويات الأعلى، واتصالات أفقية بين مجموعات العمل

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، الكتبه العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص ص 284-285.

الدائمة أو المؤقتة تحمل معلومات متبادلة عن توقيتات، وأزمنة، وأساليب العمل، وما تحتاجه كل مجموعة من الأخرى من معلومات أو دعم¹.

وهناك عدة مداخل للتنسيق والتكامل الداخلي مثل²:

- تسعى الإدارة لإرساء وتنمية ثقافة المنظمة تقوم على قيم التعاون وروح الفريق؛
- تلمس احتياجات تدريبية متعلقة بقصور التفاعل الجماعي وتصميم أهداف وبرامج تدريبية تعالج ذلك؛
- تصميم سياسات وقواعد وإجراءات تكريس عضويتها ممثلي عدة أقسام أو الإدارات؛
- تكوين ولجان أو فرق تضم في عضويتها ممثلي عدة أقسام أو إدارات أو تخصصات في أداء مشترك لاسيما عندما تشترك عدة وحدات تنظيمية في أداء مهمة لتحقيق هدف مشترك.

التنسيق هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) في المنظمة خدمة للأهداف المرسومة، فهو يعني إذا بتأمين الانسجام بين جهود العاملين وتوحيدها وتكاملها من خلال³:

- التعرف على مقدار الجهود التي تبذل من خلال الكم والكيف.
 - توقيت هذه الجهود في كل عملية على حدا.
 - تحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعة.
- ومن الأسباب التي تدعو إلى التنسيق في المنظمات إلى ما يلي:
- تضخم حجم المنظمات، وتعدد الدوائر والأقسام والشعب المكونة لها، وتعدد وظائفها.
 - غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق مما يؤدي إلى التداخل في الوظائف والأعمال، وبالتالي إلى الصراع بين العاملين أو الدوائر والأقسام المختلفة.
 - ظهور التناقضات بين العاملين في المنظمة، وذلك نتيجة لاختلاف ادراكاتهم وانتمائهم وأهدافهم وتعايير قيمهم.
 - وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.
 - زيادة توظيف السلطة.

¹ أحمد سيد مصطفى، "الإدارة دليل عملي للمدير المعاصر"، دار النهضة ودار الفكر، القاهرة، 2010، ص ص 186-187.

² المرجع السابق الذكر، نفس الصفحة.

³ ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 227-228.

والتنسيق وظيفة شمولية مع وظائف الإدارة ويتفق في هذا الرأي عدد كبير من علماء الإدارة وممارسيها، إلا أن البعض لا يعتبر التنسيق وظيفية إدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. فعند ممارسة هذه الوظائف بكفاءة وفاعلية فغن النتيجة هي تكامل توازن الجهود المبذولة، أي التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية وأكثر من ذلك يقول البعض أن التنسيق نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة، وهذا الرأي صحيح بل يشير إلى كون التنسيق عملية مهمة وحيوية ووظيفة أساسية، رغم أنهم لا يطلقون عبارة "وظيفة"، إلا أن التنسيق من وظائف الإدارة المهمة ولتوضيح دوره كوظيفة شمولية نذكر الحالات الآتية¹:

ج. في مرحلة التخطيط يناقش المدير مع مديري الأقسام الخطط الفرعية المقترحة، ويتم التنسيق بين الخطط والسياسات الفرعية وبين بعضها البعض وبينها وبين الخطط والسياسات العامة، كذلك يتم شرح الخطط والسياسات والبرامج لكافة العاملين القائمين على تنفيذها كما ان التنسيق الفعال يعتمد على التخطيط السليم الجيد لضمان سير الخطط والبرامج معا في نفس الاتجاه لتحقيق الهدف المشترك.

ح. والغرض من التنظيم هو التنسيق بين الجهود وتحقيق التكامل والتوازن بينها، فعندما يقوم المدير بتحديد أوجه النشاط وتجميعها في شكل وحدات تنظيمية وتحديد اختصاصات هذه الوحدات وعندما يحدد السلطات والمسؤوليات والوظائف والعلاقات بينها يراعي تحقيق التنسيق بين الجهود الجماعية في المنظمة وتفاذي أي تعارض أو تداخل أو ازدواج بينها.

خ. وفي التوجيه أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق فجوهر إعطاء الأوامر والتعليمات يعني التنسيق بين أوجه النشاط المختلفة بما يكفل تحقيق الأهداف وأحسن الوسائل وأكفأها.

د. وفي الرقابة أيضا يمارس المدير نشاط التنسيق فعند ممارسته لوظيفة الرقابة وكشفه لأي انحرافات عن الخطط والبرامج الموضوعة، يبحث المدير عما إذا كان يوجد وأين يوجد نقص في التنسيق، وعندما يتبين للمدير وجود انحرافات يتخذ الإجراءات لمعالجتها وإعادة توحيد الجهود نحو تحقيق الهدف، أي انه يمارس التنسيق داخل الرقابة.

وبالتالي جوهر العملية الإدارية باعتبار الإدارة تتمثل في التنسيق والتكامل الداخلي بين الجهود الجماعية وتحقيق التكامل بينها بما يضمن الأهداف المرسومة. وبهذا يسعى التسويق الداخلي إلى إجراء تنظيم وتوفير الرعاية المتكاملة للعاملين فيقوم بحصر احتياجات العاملين من الخدمات الاجتماعية والعلاجية والرعاية النفسية والسكن والتغذية وغيرها، ورصد أنماط العلاقات بين العاملين وما قد يثور بينهم

¹المرجع السابق الذكر، ص ص 226-227.

من مشكلات، بالإضافة إلى استطلاع مدى رضا العاملين عن أنواع ومستوى جودة وتوقيت الحصول على الخدمات الاجتماعية والعلاجية وغيرها مما توفره لهم المنظمة، ومراجعة أماكن العمل للعاملين ومستوى جودة الإمكانيات والتسهيلات التي توفرها الإدارة لتمكين العاملين من مباشرة أعمالهم بكفاءة ويسر¹.

¹ علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 165.

خلاصة الفصل:

من خلال ماتم سرده من مفاهيم حول التسويق الداخلي وذلك انطلاقا من التطرق حول حيثيات موضوع التسويق الشمولي وذكر أهم مكوناته، اتضح بأن التسويق الداخلي هو احد هذه المكونات الرئيسية، حيث أخذ عدة مفاهيم واتجاهات مختلفة، وقد اختلف الباحثين في هذا المجال في عملية تبنيهم لأبعاد التسويق الداخلي والتي من شأنها تسعى نحو الاهتمام ورعاية المورد البشري والذي يعتبر ميزة تنافسية مستدامة، بالإضافة أن للتسويق الداخلي استراتيجيات مختلفة تتماشى حسب مستويات المؤسسة وفق مبادئ ومعايير متعددة ، فأخذ منحى مقارنة التوجه نحو تطبيق إدارة الموارد البشرية باعتباره يعتمد على تطبيق وظائفها بدءا بجذبه وصولا إلى تلبية رغبات الزبون وإرضائه، أما المقاربة الثانية فكانت نحو تبني أساليب التسويق الخارجي الذي بدوره يطبقها على الموظف للرفي بخدماته الموجهة للزبون الخارجي، أما فيما يخص المقاربة الثالثة فكان مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية وهذا ماسنوضحه أكثر في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

علاقة التسويق

الداخلي بتحقيق الميزة

التنافسية

تمهيد:

تعمل المنظمات جاهدة للحفاظ على بقائها في السوق في ظل منافسة شرسة ومع ظهور متغيرات عشوائية متجددة تحاول أن تهيئ مكانتها وعلى وجه الخصوص المنظمات الخدمية، والتي تحتل مركزا هاما محليا وعالميا فهي تمثل المحرك لمعظم الدول فتساهم في زيادة قدرتها لمواجهة التحديات والارتقاء بخدماتها وخاصة مع زيادة تطور رغبات الزبائن والتطورات التكنولوجية إضافة إلى التغيرات الاجتماعية التي حدثت في قيم ومبادئ وأساليب حياة الأفراد، وهذا يتطلب تحقيق التنمية والاهتمام بالقوى البشرية الحاملة لكفاءات عالية والنهوض بالمجتمع، ولا يكون ذلك إلا بتحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى الريادة المتفوقة والدائمة وإضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، وتنميتها داخل المؤسسات بتبني التسويق الداخلي واستغلال أغلب ميكانيزماته وتفعيل ديناميكيته فيها.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التفصيل أكثر بناء على ما سيتم عرضه في مضمونه، حيث قسم إلى أربعة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأهم معايير الحكم على جودتها

المبحث الثالث: توجهات التسويق الداخلي نحو تجسيد الميزة التنافسية

المبحث الرابع: مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في خلق الميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تعمل مختلف المؤسسات على ضبط وتنويع ممارساتها بطرق متفوقة لتحقيق أفضل النتائج، وذلك من خلال تنسيق عناصرها والاستغلال الجيد لإمكانياتها لما يتوافق مع تسيير مدراء نشاطها وتوفير أهم المعلومات الهامة لإبقاء نظام اتصالها يقظ ومرن وعلى أهبة الاستعداد نحو أي تغيير، وهذا من أجل تجسيد ميزة تنافسية تواجه بها كل منافسيها وتحافظ على بقائها واستقرارها. ومن خلال محتوى هذا المبحث سيتم التطرق لحيثيات الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية والعوامل المحددة لاستمراريتها

يتناول هذا المطلب توضيح تعريف وذكر أهم خصائص الميزة التنافسية، ثم يوضح العوامل المحددة لاستمراريتها مع إبراز كيفية تحليل العوامل الإستراتيجية لها، ثم طرح المرتكزات.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية:

إن الهدف من تحليل تنافسية المنظمة يتمثل في تحديد طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها عن المنافسين المباشرين بالدرجة الأولى وبقية المنافسين فيما بعد، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب و المحافظة والاستثمار في الميزة التنافسية لمدة أطول وهذا ما يجبرنا على إعطاء مفهوم للميزة التنافسية، هذا و تجمع الأدبيات الاقتصادية بأنه يمكن القول عن مؤسسة ما أنها حققت ميزة تنافسية، عندما تتمكن من تحقيق قيمة مضافة، بفضل الإستراتيجية التي تتبناها، في الوقت الذي يعجز فيه منافسوها القيام بذلك، أي تحقيق نفس القيمة، بنفس الإستراتيجية، وفي نفس الفترة. فعرفت على أنها مختلف الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتج أو العلامة وتعطي للمنظمة بعض التفوق والسمو عن منافسيها¹، كما يشير تعريفها إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، كما تشير الميزة التنافسية إلى الخصائص والقدرات والكفاءات المحورية وجوانب التفوق التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن المنافسين في الأسواق²، بالإضافة إلى أنها نتيجة لاستغلال الشركات للتعلم التنظيمي والقيادة الإستراتيجية في بيئات تنافسية³. وهذا يؤكد أنها تشير إلى المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس غيرها من خلالها بطريقة أكثر فعالية، وبهذا فهي تمثل نقطة بداية قوة تنسم

¹ اقتباس :

Jean Jacques Lambin, *Le marketing stratégique* (Paris: édition- Paris, 1993), p. 209.

سامية لحدول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في شعبة تسيير

المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2006، ص68.

² أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2010، ص 341.

³ PhaprukeUssahawanitchakit, "Effects of Oorgnizational Learning and Strategic leadership on Competitive Advantage of Electronics Businesses in Thailand Via Competitive Environment As A Moderator", *Journal of International Business and Economics*, Vol 12, N. 1, 2012, pp 1-11.

بها المنظمة دون خصومها في أحدث أنشطتها الإنتاجية أو السوقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمنظمة، فالميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في بيئة المنظمة مقارنة بخصومها في السوق¹، هذا وإنها عنصر أو عامل استراتيجي حرج يساعد المنشأة في تحقيق معدلات ربحية أعلى من منافسيها (تكلفة أقل أو تميز أكبر للمنتج مقارنة بالمنافسين). لذا تعد الميزة التنافسية مطلباً أساسياً للمحافظة على استمراريته ومساندة جماعات المصالح للشركة في الأجل الطويل، حيث تساعد الميزة التنافسية المؤسسة على تحقيق القيمة لهذه الجماعات ومن ثم تعد قيدا وليست غرضا أو هدفا للمؤسسة.² وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل وقدرة المنظمة على تحقيق التميز.³

وكما يتضح فإن الميزة التنافسية مرتبطة بإنشاء القيمة، إذ لا يمكن الكلام عن الميزة التنافسية في غياب القيمة. وإنه لمن البديهي أن كل مؤسسة تحاول معرفة الميزة التنافسية لمنافسيها _الأقوياء منهم_ إما لاستعمال نفس النظام المنشئ للقيمة، أو لتقليده بأي صفة من الصفات. فبالنسبة للمؤسسات الحالية، لم يعد كافيا إذ أنها تنشئ القيمة، بل صار من الضروري أنها تحمي نظامها المنشئ لهذه القيمة حتى لا يتمكن المنافسون منه. وبتعبير آخر فعلى المؤسسة أن تجعل ميزتها التنافسية مقاومة للتقليد إلى أبعد درجة.

وتستهدف المؤسسات من وراء حماية نظامها المنشئ للقيمة التمكن من استغلال هذه القيمة والاستفادة من هذا النظام أطول ما يمكن. فهذا ما جعل الكثير من الباحثين يتكلمون عن الميزة التنافسية المستدامة، ويقصدون بها الميزة التنافسية طويلة المدى.⁴

وبناء على ذلك يحدد الفهم العميق للعلاقة الصعبة بين المنظمة وبيئتها، حيث يتطلب اجتماع المهارات والأشخاص المناسبين لتسهيل تحديد الفرص المتاحة في السوق، والاتصالات المختلفة، وتنوع عدد أنماط مفاتيح الرقابة الأساسية حول بيئة الأعمال للوصول إلى الوضع التنافسي المطلوب.⁵ ويضيف ميشال بورتر بعض المفاهيم ويؤكد أخرى والمتعلقة بكيونة الميزة التنافسية ضمن ثلاثة مفاهيم أساسية هي:⁶

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية لقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، مصر: المنصورة، 2007، ص 28.

² نبيل محمد مرسى، "الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 63.

³ مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 13-14.

⁴ عيسى حيرش، "الإدارة الاستراتيجية"، ط1، دار الوارث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 29.

⁵ Majed Radi Al-Zoub, "Leadership Competencies and Competitive Advantage "Empirical Study on Jordan Telecommunications"", *European Journal of Business and Management*, Vol 4, No.7, 2012, pp 2222-2839.

⁶ ثامر البكري، خاد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة" محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص ص 3-11. (7)

- أ. المفهوم الأول: الميزة التنافسية تتم على وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها. وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمسة (Five Force Model) وهي: قوة المشترين، وقوة المجهزون، والداخلون الجدد للصناعة، والمنتجات البديلة، والمتنافسون في نفس الصناعة.
- ب. المفهوم الثاني: الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل بقيادة الكلفة الشاملة، قيادة التمايز، والتركيز، ويتم اعتمادها على أساس السوق المستهدف فيما إذا كان سوق واسع أو سوق ضيق.
- ت. المفهوم الثالث: تحليل سلسلة القيمة والذي يستند إلى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الرئيسية (الإمداد الداخلي، والإمداد الخارجي، والعمليات، والتسويق، والخدمات) والأنشطة المساندة (البنى التحتية للمؤسسة، والموارد البشرية، والتطوير التكنولوجي، والتدبير)
- أما فيما يخص أهم النقاط المشتركة عما تقدم من التعريفات أعلاه فنجد أن أغلبها تركز على مبدأ القيمة، حيث أن القيمة تختلف حسب وجهة نظر مستخدميها، ويمكن توضيح ذلك كالاتي حسب الدراسات التالية:¹
- تقديم مايكل بوتر: فكرة سلسلة القيمة كأداة لتحليل مصادر للميزة التنافسية (1985).
- من المصادر المحتملة للميزة هي المهارات العالية والموارد المتفوقة، كما أنه في تقييم طرق الحصول على الميزة التنافسية لابد من أخذ وجهة نظر المنافسين والمستهلكين بعين الاعتبار (Day and Wensley, 'Avantage: A Framework for diagnosing competitive sasement' 1988, superiority) (تقييم الميزة: تشخيص الإطار التفوق التنافسي).
- من مصادرها الكفاءات الأساسية (الرئيسية) حيث يجب توجيه مواردهم وقدراتهم في الكفاءات التي تسمح لهم تكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة. (Pralhalad and Hamel, Key skills of the company, 1990) (المهارات الأساسية للشركة).
- تتحقق الميزة التنافسية في سوق أو في مجال أو خلق قيمة اقتصادية مقارنة بالمنافسين الذين يمارسون أنشطة مماثلة...، والشركة تحقق أداء متميز وبقيمة أعلى بكثير مما هو متوقع مقارنة بالموارد المستخدمة. (Barney, „Gaining and sustaining competitive advantage”, 2002) (كسب والحفاظ على ميزة تنافسية).
- وبناء على ما تقدم يمكن للميزة التنافسية أن تتآكل أو تتراجع وبالتالي لابد من الحفاظ عليها بالتحسين المستمر لها.
- يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، والتي تجمع في أهم النقاط هي:²

¹ Ion Popa, Cosmin Dobrin, Doina Popescu, Mircea Draghici, "Competitive Advantage in The Public Sector", Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Vol 6, N 4 / November 2011, pp60-66.

² سماح صولح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، بسكرة، العدد 9، 2010، ص ص 40-60. (51-50)

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو فيما تقدم للعملاء أو كليهما.
- تؤثر في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم للأفضلية فيما تقدم المؤسسة.
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

كما تتميز الميزة التنافسية بخصائص أخرى منها:¹

تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛ كما يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛ وعادة ما تكون مركزة جغرافيا.

الفرع الثاني: العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية

لما تتوفر لدى المؤسسة القدرة على استخدام الموارد والقدرات والكفاءات يمكنها ذلك من تطويرها نحو التنافسية، بشرط ان تحافظ عليها، ولتحقيق ما صُعب عليها (الحفاظ على الميزة التنافسية) لا بد لها من تبني خاصيتين هما:²

أولاً: قوة التحمل (الاستمرارية والاعتمادية) (Durability):

وهي قوة ودرجة فهم المؤسسة للموارد المتاحة أو القدرات والكفاءات الحالية أو المحتفظ بها، والتكنولوجيا الجديدة يمكن أن تبلور مؤسسة جديدة ومتميزة أو تبرز كفاءات تفيد المؤسسة.

ثانياً: الندرة (صعبة التقليد) (Imitability):

وهو قوة ودرجة فهم المؤسسة للموارد المتاحة أو القدرات والكفاءات يمكن من قبل الآخرين أن تتكرر، حيث أن الكفاءات المتميزة تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق، حيث يسعى المنافسون لتعلمها ونقلها.

و تتراوح جهود المنافسين من الهندسة العكسية (الذي ينطوي على تفكيك المنتج المنافس من أجل معرفة من أين متكون وكيف يعمل) التي تعين موظفين المنافسين من أجل كسب براءة الاختراع أو التعاقد معهم. وبهذا تكون واضحة وصعوبة نقلها أو تحليلها وقابلة للتكرار، وهي بمعنى:³

¹ عيسى دراجي، "البيئة والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص15.

² Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Op.Cit, p140.

³ Ibid, p 140.

أ. الشفافية (Transparency): هي الفهم السريع لطبيعة العلاقة بين الموارد وقدرات دعم المؤسسة لإستراتيجية ناجحة؛

ب. التحويل أو النقل (Transferability): قدرة المنافس على جمع الموارد والقدرات اللازمة لدعم تحدي المنافسة، وعلى سبيل المثال صعوبة نقل بعض الموارد مثل الأرض من فرنسا إلى القطب الجنوبي؛

ت. التكرار (Replicability): قدرة المنافس على تكرار القدرات لتقليد نجاح المؤسسة، مثل جلب مدير شركة ناجحة وتوظيفه في مؤسسة أخرى ليس بالضرورة تحقيق النجاح، لأن المؤسسة الأخرى مبنية على كيان اجتماعي وثقافة متينة خاصة بها.

و من السهل نسبيا تعلم وتقليد الكفاءات الأساسية إذا كانت ضمن المعرفة الصريحة، وهذا ما يمكن معرفته من الاستخبارات التنافسية والتواصل بيقظتها.

أما المعرفة الضمنية فهي بعكس ذلك تماما لأنه يصعب الإبلاغ عنها نظرا لأنها متجذرة في تجربة الموظف وفي ثقافة المؤسسة ككل.

والمعرفة الضمنية أكثر قيمة من غيرها وهي من المرجح أنها تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما يؤكد ميشال دل مؤسس شركة (Dell) للكمبيوتر، وبهذا تكون غير واضحة ومعقدة، وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وبالتالي يمكن وضع موارد المنظمة وقدراتها على التواصل والاستمرارية إلى حد أنها دائمة ولا يمكن تقليدها (وبهذا تكون غير واضحة، وغير قابلة للتحويل، وغير قابلة للتكرار).

كما أنه يتم تحديد عوامل استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة التي تتوقف على ما يلي:¹

أ. أسس التنافس الأصول والقدرات التنافسية: إن بناء الميزة التنافسية واستدامتها في الأسواق يتطلب توافر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية مثل توفر مهارات خاصة في التصميم والتصنيع لإنتاج سلع مميزة وذات قيمة للمستهلك أو توفر قدرات بشرية كفؤة قادرة على التنافس.

ب. ميدان التنافس: إن تحديد الشركة لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الاستدامة من خلال توظيف قدرات الشركة في المكان المناسب.

ت. طرق التنافس: فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها تتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة.

¹ عبد الكريم عبد الله النصور، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

وانطلاقاً من هذا فإن أغلب الدراسات أكدت على ماهية المزايا التنافسية المستدامة والتي بشكل أساسي في الجودة وتحقيق رضا المستهلك والتكاليف القليلة والكفاية والإنتاجية والابتكار والريادة مع السعر المقبول وسياسات تسويقية فعالة.

المطلب الثاني: تحليل العوامل الإستراتيجية للميزة التنافسية وخصائصها

تجدر الإشارة إلى العوامل المؤثرة على إنشائها، حيث تنشأ نتيجة لعوامل خارجية أو لعوامل داخلية، ثم يتم التعرف على كيفية تحليلها وصولاً إلى خصائص الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن أهم العوامل المؤثرة هي:

- العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية

القانونية، والتي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طرق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلوماتي أصلاً.¹

التغير والتطورات البيئية يمكن أن تحدث تغييراً ملحوظاً في البيئة التنافسية. يضاف إلى هذا، أحياناً يمكن أن تحدث التطورات أو التحولات الجديدة تأثيراً جذرياً في القيمة وتهدد مصادر البيئة التنافسية القائمة. ويحدد اختيار التكنولوجيا المواد، والعمليات، والطرق، والتصميمات والمعدات المستخدمة لتنفيذ أنشطتها. كما أن التكنولوجيا تشكل قاعدة معرفة المؤسسة. وبمضي الوقت تتعلم المؤسسة وتبني قاعدة مهمة من الخبرة في تعاملها مع التكنولوجيا التي تؤثر مباشرة على مكونات سلسلة قيمها (نظم دائرة العمل). كما أن التغير التكنولوجي يؤثر على كل من المنتجات والعمليات بشكل خاص. علماً بأن انبثاق تكنولوجيا جديدة على هيئة منتج أو عملية جديدة يمكن أن يقلل من شأن جدارة الشركة المتميزة القائمة.

بالإضافة إلى نمو الأنترنت كنظام توزيع جديد قد غير جوهر الطريقة التي يمكن أن تصل بها المؤسسات إلى عملائها وتلبي حاجاتهم في السلع والخدمات. ومن المحتمل أن الأنترنت سوف تصبح منافساً مهماً للمؤسسات في كثير من الصناعات القائمة حيث يواجه العملاء تكاليف

¹ حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 14/13 ديسمبر 2011، ص ص 10-11.

تحولات منخفضة، ملاءمة أفضل، وسهولة الوصول إلى تقديمات المنافسين وبهذا تكون دفعت إلى خلق ميزة أو مزايا تنافسية جديدة ومختلفة.¹

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.²

إن عملية تقحوص وتحليل الأبعاد المحيطة بالبيئة الداخلية وكذا الأبعاد الخارجية للمؤسسة يمكنها ذلك من تقييم كيفية التعامل بها ومعها، ومعرفة كيف تتفاعل لتحديد طبيعة التنافس الذي يليق بالفرص السانحة.

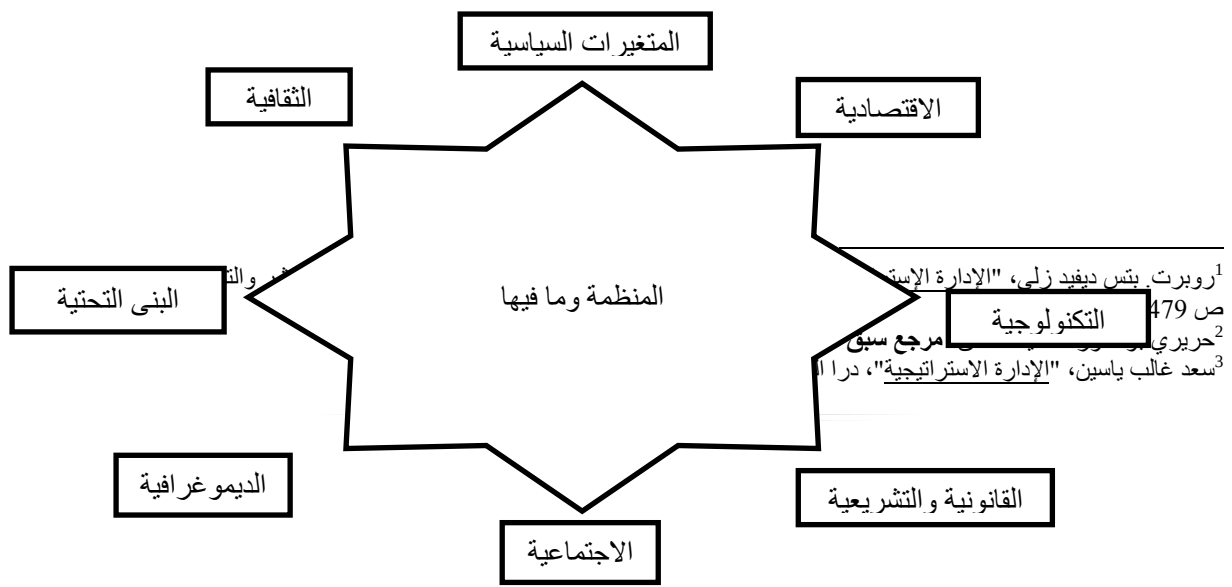
الفرع الأول: تحليل البيئة الخارجية:

أولاً: تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة:

يقصد بها عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة). ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر، أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة وبينها ومنظمة الأعمال من جهة أخرى.

ومن الممكن تصوير البيئة الخارجية وتشابك متغيراتها وعواملها كضلع ثماني، كل نقطة منه تمثل مجموعة من العوامل البيئية، أما الخطوط الموجودة داخل الثماني التي تربط كل نقطة محورية بباقي النقاط فهي تمثل التأثير المتبادل الذي يحمل في طياته إمكانية تأثير كل عامل في العوامل الأخرى. فلا شيء يحدث من فراغ رغم أن درجة التأثير ليست متساوية في كل الاتجاهات³، كما هو موضح في الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10) يمثل: البيئة الخارجية للمنظمة وتأثير عواملها غير المباشرة



Source :Davide Hussey, "Strategic Management From theory to implementation", Butterworth-Heinemann, Linacre House:Oxford Boston Johannesburg Melbourne, New Delhi Singapore, p 82.

يعكس الشكل رقم (10) الطبيعة المعقدة للبيئة الخارجية ودرجة الصعوبة التي تواجهها الإدارة الإستراتيجية في متابعة المتغيرات الفاعلة في هذه البيئة من أجل تحديد الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية وتهيئة الاستجابات الصحيحة باتجاه تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة. أ. العوامل والمتغيرات الاقتصادية والبنى التحتية:¹ وهي مؤشرات تتصل بخطط التنمية الوطنية (وبالأخص تطوير البنية التحتية)، معدل نمو الاقتصادي، معدل الدخل القومي، الناتج القومي الإجمالي، متوسط دخل الفرد، ميزان المدفوعات، هيكل الاستثمارات المحلية والأجنبية. نضيف أيضا أسعار المواد الأولية المصدرة، والطاقة بالنسبة للدول النفطية.

المجموعة الثانية من العوامل والمتغيرات الاقتصادية لا تصل بالمؤشرات الكمية وغير الكمية للاقتصاد وإنما بالسياسات الاقتصادية العامة، وبالذات السياسية المالية والنقدية للدولة، إدارة النقد الأجنبي، فوائد الادخار، فوائد الإقراض المحلي بالإضافة إلى السياسات الخاصة بمعالجة التضخم والبطالة في اقتصاديات السوق على وجه الخصوص.

كل عامل من هذه العوامل يؤثر في رسم وصياغة إستراتيجية المؤسسة بما يقرض من فرص جديدة للاستثمار وتشجيع الأعمال، وتعزيز دور القطاع الخاص. أو ما ينتج عنه من تهديدات جدية لمنظمات الأعمال، وتذبذب أسعار السوق، وتقيد لحركة رأس المال العامل، وبالتالي التأثير مباشرة على الأرباح، وبرامج إعادة الاستثمار وتوسيع الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية.

ب. العوامل الاجتماعية والديموغرافية والثقافية:² تتعلق القوى الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والخصائص المكانية والحضارية، السائدة في البيئة المحلية والعالمية. والتغير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المنظمات أو سلبيا أي يمثل تهديدا للبعض الآخر، فالتغير في ثقافة العمل يحدد الطريقة التي يفكر بها وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة والخدمة. وعمل المرأة تغيير اجتماعي هام خلق فرصا لدور الحضانة وشركات الأغذية والوجبات السريعة، وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطعمة وملابس الأطفال، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا وتهديدات للمؤسسات، فقد تناول الشعب الأمريكي الديوك الرومية في مناسبات بذاتها خلق فرصة لمربي الطيور، ووجود عدد كبير من المسنين في المجتمع الأمريكي أوجد فرصة لدور المسنين

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 67-68.

² محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 100.

والمستشفيات المتخصصة في علاج أمراض الشيخوخة. كما أن زيادة الرغبة في التعلم تمثل فرصة لمراكز تعليم الحاسب الآلي.

أما العامل الثقافي فيمثل العادات والتقاليد والقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوك أفراد، وعليه فإن المؤسسة تقوم من خلال دراسة هذه الخصائص في المجتمع تستطيع معرفة أساليب التعامل مع تلك الخصائص وأيضاً كيفية إيجاد أساليب تعمل على تغيير المفاهيم الخاطئة بهدف توجيه السلوك لجعله سلوكاً تنموياً يستهدف صالح المجتمع.¹

ث. المتغيرات السياسية والقانونية:² تشمل المتغيرات السياسية تلك المتغيرات التي تتعلق بطبيعة التوجه السياسي للبلد وأيديولوجيته كنظام الحكم، التعددية الجزئية. درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وانعكاس ذلك على طبيعة القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في المجالات المختلفة. وتلعب هذه المتغيرات دوراً كبيراً في صياغة استراتيجيات المؤسسات. فالسياسات الحكومية التي تعتمد عليها الدولة إما أن تساهم في خلق فرص جديدة للمؤسسات للاستثمار في القطاعات الاقتصادية المختلفة كالصناعة والزراعة والتجارة وغيرها، أو أن تفرض قيوداً كبيرة عليها وتشكل تهديداً لها مما ينعكس سلباً في أدائها وأرباحها بشكل عام كما هو الحال بالقرارات المتعلقة بتحديد الحد الأدنى للأجور والرواتب أو القرارات الخاصة بالتسعير ... وغيرها.

ج. العوامل التكنولوجية:³ إن سرعة التغير التكنولوجي يعتبر من العوامل الرئيسة والمؤثرة في البيئة، وهو عامل مرتبط بجميع العوامل الأخرى، وخاصة أن هذا العالم التكنولوجي الذي يطغى على جميع المجالات مما يتميز به من دقة وسرعة وبحث وتطوير قوي. وهذا ينعكس في أداء المنظمات وتحسين طرق الإنتاج مما يخفف لها تكلفتها، وتحسين جودة المنتجات والخدمات الموجودة في السوق وهذا ما يحرك الدورة الاقتصادية في ظل المنافسة الشديدة وتنوع المنتجات والخدمات وتوسع استلامها حسب الطلب والفردية تحت سلسلة توريد عالمية، بمعنى أنها تسعى لتلبي رغبة كل فرد على حسب الطلب عبر العالم بتنوع الإنتاج بتوسع الاستهلاك.

ح. العوامل الدولية : تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً بارزاً ومؤثراً على مؤسسات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معاً، وينطوي تحت العوامل الدولية من (التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، الأزمات الاقتصادية والسياسية، والتطورات التكنولوجية).⁴

¹ مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، "التخطيط الاستراتيجي"، دليل الجمعيات المرشدة، ص 50.

² صالح عبد الرضا رشيد، إسمان دهشن جلاب، "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 110.

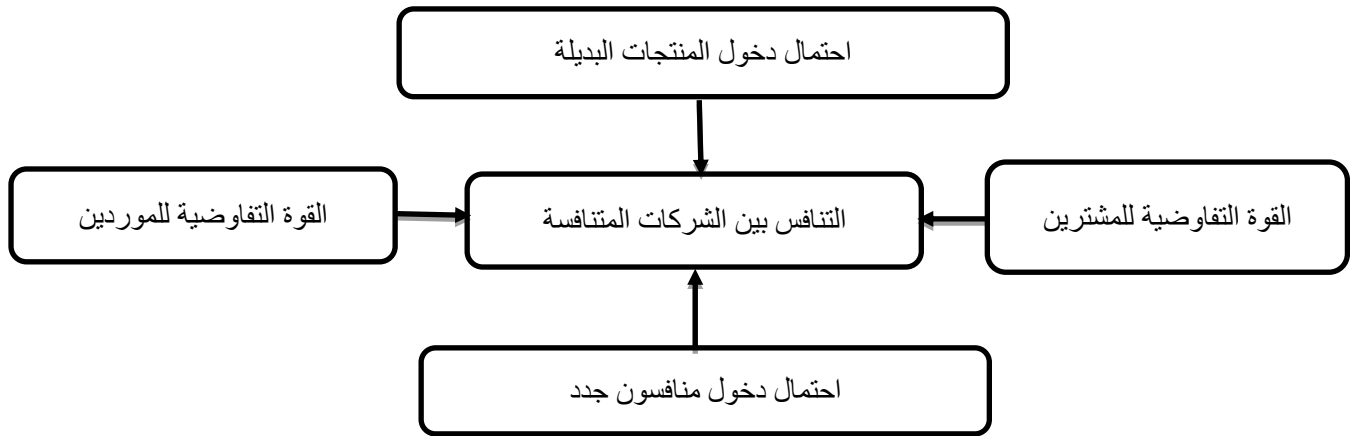
³ Davide Hussey، "Strategic Management From theory to implementation"، Butterworth-Heinemann، Linacre House: Oxford Boston Johannesburg Melbourne، New Delhi Singapore، pp 88-89.

⁴ شاكر تركي امين، "ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية"، ص 14.

ثانياً: تحليل البيئة المباشرة:

يمكن تحليل البيئة مباشرة من خلال نموذج العوامل الخمسة، حيث يمكن تعريف الصناعة على انها مجموعة من الشركات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها للبعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك. وتتمثل المهمة التي تواجه المديرين في تحليل قوى المنافسة في بيئة صناعية ما بغرض التعرف والتعرف على الفرص والتهديدات التي تراه الشركة. وقد قام مايكل بورتر من جامعة هارفرد، بتطوير إطار عمل يساعد المديرين في هذا التحليل،¹ وكما هو مبين في الشكل رقم (11) أبعاد هذا التحليل ومن أي زاوية يمكن القيام به وتطبيقه، وهو يتكون من خمسة عناصر:

الشكل رقم (11) يمثل: نموذج القوى التنافسية الخمسة



Source: Fred R. David, "Strategic Management Concepts and Cases", Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey, 2011, p74.

الفرع الثاني: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة:

توجد عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية يُذكر من أهمها:

أولاً: مدخل سلسلة القيمة:

طُور هذا الأسلوب من قبل بورتر، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة الرئيسية والثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة

¹ شارلز، جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية" مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص131.

التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في خلق ميزات تنافسية للمؤسسة. ووفق هذا المدخل، تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما:¹

أ. الأنشطة الأولية أو الأساسية (Primary Activities): وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى

التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

- الإمدادات الداخلية (Inbound Logistics): أو ما تعرف بالأنشطة اللوجستكية والمتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- العمليات (Operations): وهي تلك الأنشطة المختلفة والخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات "سلع وخدمات".

- الإمدادات اللوجستية الخارجية (Inbound Logistics Out): أي التوزيع المادي، والذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة أو نصف تامة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

- التسويق والمبيعات (Marketing & Sales): وهي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

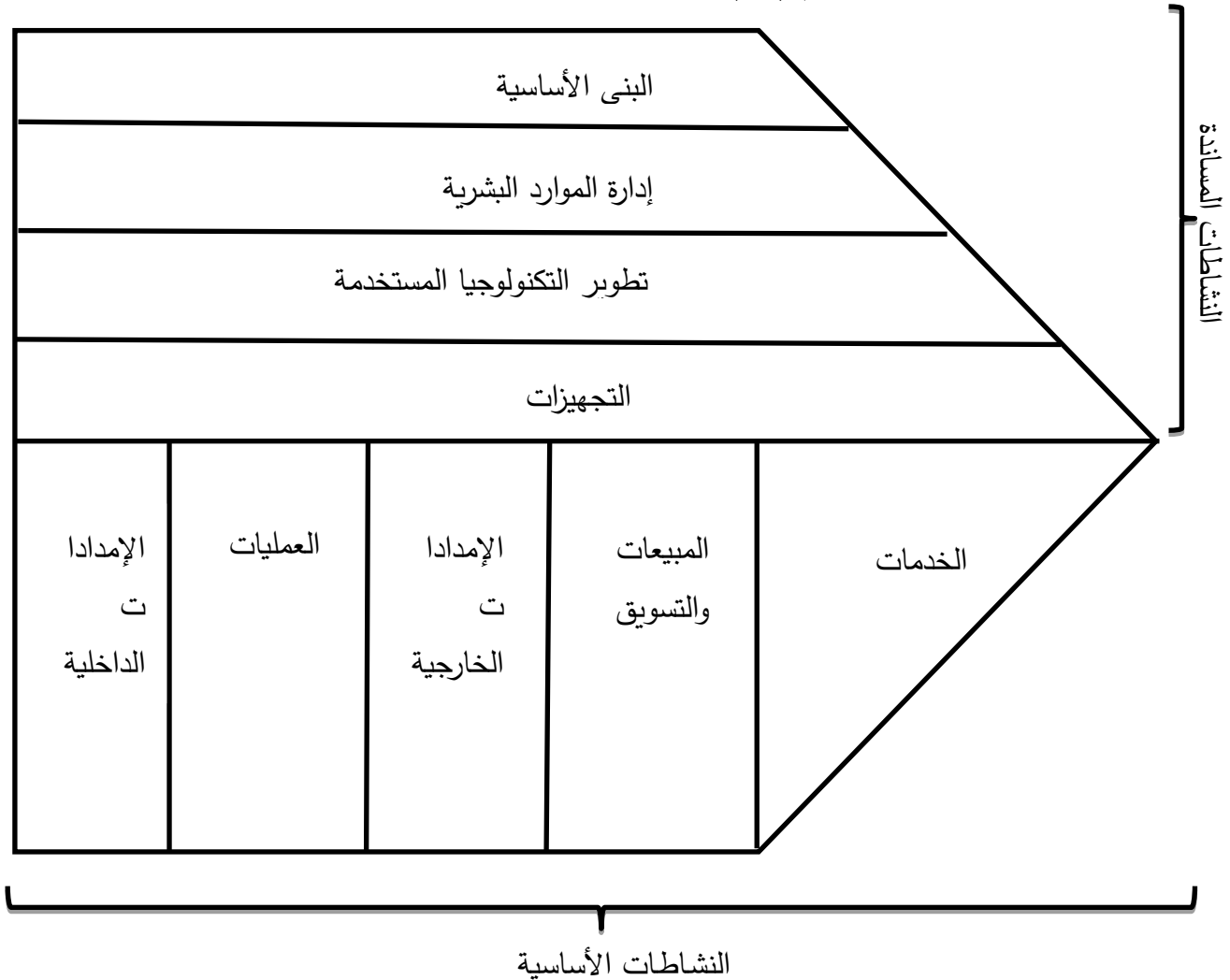
- الخدمة (Service): وهي تتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

ب. الأنشطة المساندة (Support Activities): وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم ويسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، وتشمل هذه الأنشطة على كل من:

- البنى الأساسية التحتية (Infrastructure) والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة، وغيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.
- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management) وتتضمن الخاصة بالموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.
- التطوير التكنولوجي (Technology Development) وتتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه، وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.
- التجهيزات (Procurement) وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها إلى المؤسسة والشكل رقم (12) يوضح مدخل سلسلة القيمة.

¹ خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص ص 88_87.

الشكل رقم (12) يمثل: سلسلة القيمة لميشال بورتر



Source: Robert E. Ankli, "Michael Porter's Competitive Advantage and Business History", Business And Economic History, Second Series, Vol21, 1992. Copyright (c) 1992 by the Business History Conference. ISSN 0849-6825.

ثالثاً: مدخل الموارد:¹

يركز مدخل الموارد على عدم اكتمال سوق عوامل الإنتاج، يصف المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد غير المتجانسة التي لا تتحرك بصورة كاملة، كما يركز على نوع وأهمية وطبيعة موارد المؤسسة وقدراتها هي محددات هامة لربحياتها.

والسؤال الأساسي الذي يحيط بوجهة نظر مدخل الموارد يطرح قضية ما هي خصائص الموارد والقدرات التي تعتبر نقاط قوة وتمكن المؤسسات من توليد ربح اقتصادي كبير وتحقيق تميز عن

¹نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 78_79.

المنافسين. ولقد حددت بعض الكتابات أربعة متطلبات للموارد والمهارات حتى تكون بمثابة نقاط قوة ومصدرا للتميز في الأداء، وهي أن تكون ذات قيمة، وأن تكون نادرة بين المنافس الحالي والمحتمل، وأن تكون غير قابلة للمحاكاة بصورة كاملة، وألا يكون هناك بديل استراتيجي كامل لها، وأن تكون غير متجانسة. وهكذا يتنبأ مدخل الموارد بوجود نقاط قوة وأوجه تميز في الشركة على أساس تراكم المدخلات النادرة ذات القيمة، والتي يكون من المكلف تقليدها ومحاكاتها لاستخدامها في عمليات الإنتاج والتوزيع بتكلفة أقل من الربح الذي تتيحه هذه الموارد. وهكذا ليست كل موارد المؤسسة بما فيها المعرفة تمثل نقاط قوة تميز. فالمعرفة يمكن أن تتراوح بين معرفة عامة تمتلكها معظم الشركات داخل الصناعة إلى معرفة متخصصة بدرجة عالية تمتلكها مؤسسة بعينها. ولكي تكون المعرفة مورد حرج ونقطة قوة فإنه يجب أن يتوفر فيها كل الخصائص والمتطلبات التي تؤهلها لتمييز المنظمات من حيث كونها ذات قيمة، ونادرة، وغير قابلة للمحاكاة بصورة كاملة، وكما لا يكون هناك بديل استراتيجي كامل لها.

رابعا: مدخل رأس المال الفكري:

يعتبر هذا المدخل جديد في ميدان التحليل الاستراتيجي الداخلي للمؤسسات، ويركز على ضرورة فحص وتشريح المؤسسة من حيث مدى امتلاكها لمكونات وعناصر رأس مال الفكري والتي تعد الأساس في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التي تعمل في عنصر الاقتصاد المعرفي. ولهذا السبب تم استعارة هذا المدخل لتقييم نقاط القوة والضعف في رصيد الأصول الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمات. وقد يكون من المفيد أن نعرض في البداية رأس المال الفكري، ومن أكثر التعريفات العاملة لرأس المال الفكري ذلك الذي وضعته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) والذي يصف رأس المال الفكري على أنه المال الهيكلي (التنظيمي) ورأس المال البشري. وفيما يلي مناقشة وتحليل لمكونات رأس المال الفكري في المؤسسات، ويتكون رأس المال الفكري من:

أ. رأس المال البشري:¹ يعتبر بمثابة روح المؤسسة، فهناك العديد من القصص في تاريخ الإدارة عن انخفاضات كبيرة في أسعار أسهم المؤسسات بسبب ترك بعض الأفراد الرئيسيين المؤسسة أو تقاعدهم أو مرضهم وغيرها. ويعني ذلك أن رأس المال البشري لا تمتلئ المؤسسة، فالعاملين يشاركون في أعمال المؤسسة بكامل حريتهم، وهذا معناه أن جزءا كبيرا من قيمة الشركة غير خاضع لسيطرتها، وبالتالي يشكل رأس المال البشري مفهوم متعدد المحاور يحوي في جنباته جوانب مادية ملموسة وأخرى غير ملموسة، وجوانب يمكن السيطرة عليها وأخرى لا يمكن السيطرة عليها، جوانب مستقرة وأخرى ديناميكية، وجوانب خاصة بالشركة وأخرى خاصة بالصناعة. وكما أن هناك العديد من الجوانب التي تتطوي تحت مفهوم رأس المال البشري مثل خفة الحركة الفكرية والاتجاهات والكفاءات المحورية، وتتطوي خفة الحركة الفكرية على عوامل مثل القدرة على التكيف والابتكار والمحاكاة والقدرة على

¹ المرجع السابق الذكر، ص 81.

تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، أما الاتجاهات فتتكون من المكون المعرفي المتمثل في الإدراكات والمعتقدات، والمكون الشعوري المتمثل في التقييم والشعور الإيجابي والسلبي، والمكون السلوكي المتمثل في النية والتفضيل والتصرف وتتكون الكفاءات المحورية من المهارات والمعارف. ويتكون رأس المال البشري على مستوى الفرد توليفة من أربعة عوامل هي العوامل الوراثية والتعليم والخبرة والاتجاهات عن الحياة والأعمال. ويرى بونتس أن رأس المال البشري يمثل مخزون المعرفة الفردية في المنظمة وأيضا القيمة المتراكمة للاستثمارات في تدريب الأفراد وكفاءاتهم المحورية.

وعموما يعتبر رأس المال البشري جوهر القدرات التنظيمية في أي مؤسسة، فالمؤسسات في حد ذاتها لا تفكر ولا تتخذ قرارات ولا تقوم بتخصيص موارد بل يفعل ذلك الأفراد بما لديهم من مهارات ومعارف وقدرات يستخدمونها لتحقيق المهام والأعمال في المؤسسات. ولهذا تعد مكونات وعناصر ومستويات رأس المال البشري أحد الجوانب الهامة التي تشكل جمالا لنقاط القوة والضعف في المؤسسة.

ب. رأس المال التنظيمي:¹ فهو عادة ما تملكه المنظمة على عكس الحل بالنسبة رأس المال البشري. ويتضمن المخزون غير البشري للمعرفة في المؤسسة، ويشتمل رأس المال التنظيمي على قواعد البيانات، والهياكل التنظيمية وأدلة العمل وحقوق الملكية الفكرية وأي شيء آخر تعتبر قيمته بالنسبة للمؤسسة أعلى من قيمته لأداة المستخدمة في الاحتفاظ به. وهكذا فرأس المال التنظيمي له جوانب ملموسة وأخرى غير ملموسة وجوانب ديناميكية وأخرى ثابتة، كما أن له جوانب تتعلق بالمؤسسة نفسها. فرأس المال التنظيمي بطبيعته يمكن أن يحوي جوانب ملموسة مثل: برامج الحاسوب والهيكل التنظيمي وإجراءات التشغيل، كما أنه غير ملموس لأنه يتضمن حقوق الاختراع في المؤسسة والعلامات التجارية والآليات التنظيمية والثقافة التنظيمية والطرق غير الرسمية لأداء العمل.

ويهدف رأس المال التنظيمي إلى السيطرة على معرفة العاملين وجعلها متاحة للمؤسسة، بالإضافة إلى المعرفة والمعلومات الأساسية عن أطراف التحالف، وأيضا الحفاظ على تاريخ المؤسسة، ويعد ذلك هدفا أساسيا من أجل بقاء المؤسسة، وفي معظم الحالات فإن رأس المال التنظيمي يمكن أن يباع أو يتم الترخيص به للآخرين، فهو يوفر رؤية ولو تقريبية عن الجزء الأكبر من القيمة السوقية للمؤسسة. ولكون رأس المال التنظيمي يؤثر على التشغيل اليومي بالشركة، فإنه يعتبر من أكثر الأشكال المرئية لرأس المال الفكري. ونتيجة لذلك فإن معظم محاولات تقييم الجوانب غير المرئية بالشركة التي تمت في الماضي ركزت على القيمة التنظيمية. ويمكن تصنيف أصوله بالمؤسسة إلى:

- أصول رأس المال التنظيمي أو الأصول الفكرية التي يمكن حمايتها بالقانون: وتتضمن قواعد البيانات التجارية، وحقوق الامتياز، وبراءات الاختراع، ونظم رقابة الجودة لجديدة، وحقوق التأليف، واسم ورمز المؤسسة، والتصميمات المسجلة، والعقود/الاتفاقات، وأسرار التجارة،

¹ أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحديثة"، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص 115_116.

والبرمجيات الخاصة بالمؤسسة، والدراسات والبحوث الخاصة بالمؤسسة، والمعرفة المسجلة في مستندات وأوراق العمل، والرسومات والتصميمات.

- أصول رأس المال التنظيمي أو الأصول الفكرية التي لا يمكن حمايتها بالقانون: وتتضمن أساليب جديدة في تنظيم وإدارة المؤسسة، وقوائم العملاء، وقنوات الاتصال مع بيوت الخبرة والجامعات ومراكز البحوث، وشهادة الجودة، وقواعد البيانات الأخرى المتصلة بها المؤسسة، والآلة واللوائح والإجراءات، والذكاء التنافسي (تجميع معلومات عن المنافسين من حيث عدد المنتجات والتصميمات، تحليل وتشغيل تلك المعلومات، التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم)، والخبرة بالأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.

ت. رأس المال العلاقات: فهو يشكل القدرات التي تؤدي إلى تكوين شبكة العلاقات التي يقيمها الأفراد فيما بينهم من جهة، ومع الأطراف الخارجية من جهة أخرى، والتي تنعكس على أداء المنظمة التي يعملون بها، لذا فإن رأس المال العلاقات (الاجتماعي) أصبح يشكل موردا من موارد المؤسسة، يجب العمل على تنميته وتطويره والاستثمار فيه.¹ ويتضمن:²

ما يملكه الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من علاقات داخلية فيما بينهم وعلاقات خارجية. وما تملكه المؤسسة من سمعة وشهرة وعلاقات مع الجهات والأطراف المتعاملة معها وعن مواردها الداخلية. بالإضافة إلى ما تملكه المؤسسة من معلومات عن مواردها الخارجية وعن الجهات المتعاملة معها (Stakeholders) وعن الأسواق والمنافسين والبيئة الخارجية بصفة عامة.

وهناك أربعة أسباب تجعل رأس المال العلاقات مهما للمؤسسات كما بين سكولر 2002 وهي:³

❖ يساعد في اعتماد التوازن في العلاقات في التعقيدات وسوء الارتباطات الداخلية للعالم الحديث.

❖ إن تركيز على العلاقات يسمح لقضايا التماسك الاجتماعي أن تحتل مكانة بارزة.

❖ يساعد في إدخال نظرة طويلة الأمد في صنع السياسات والاستراتيجيات، فرأس المال الاجتماعي لا يمكن خلقه بسرعة، لأنه تجمع وعملية تتطلب، غالبا عدة سنوات.

❖ يؤدي رأس المال العلاقات إلى تقليل المعضلات الأخلاقية في عمل المؤسسات.

المطلب الثالث: مرتكزات الميزة التنافسية⁴

بالنسبة لمرتكزات الميزة التنافسية والتمعن فيما يتضمن أو ما تتضمنه المؤسسة من موارد مختلفة سواء كانت على المستوى الفردي من: مهارات أو راس مال و براءة اختراع أو حتى علامة تجارية أو

¹ أحمد المعاني، أحمد عربيات، أسماء الصالح، ناصر جردات، "قضايا إدارية معاصرة"، ط1، دار وائل، الأردن، 2011، ص 274.

² عبد الباري درة، زهير الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 440.

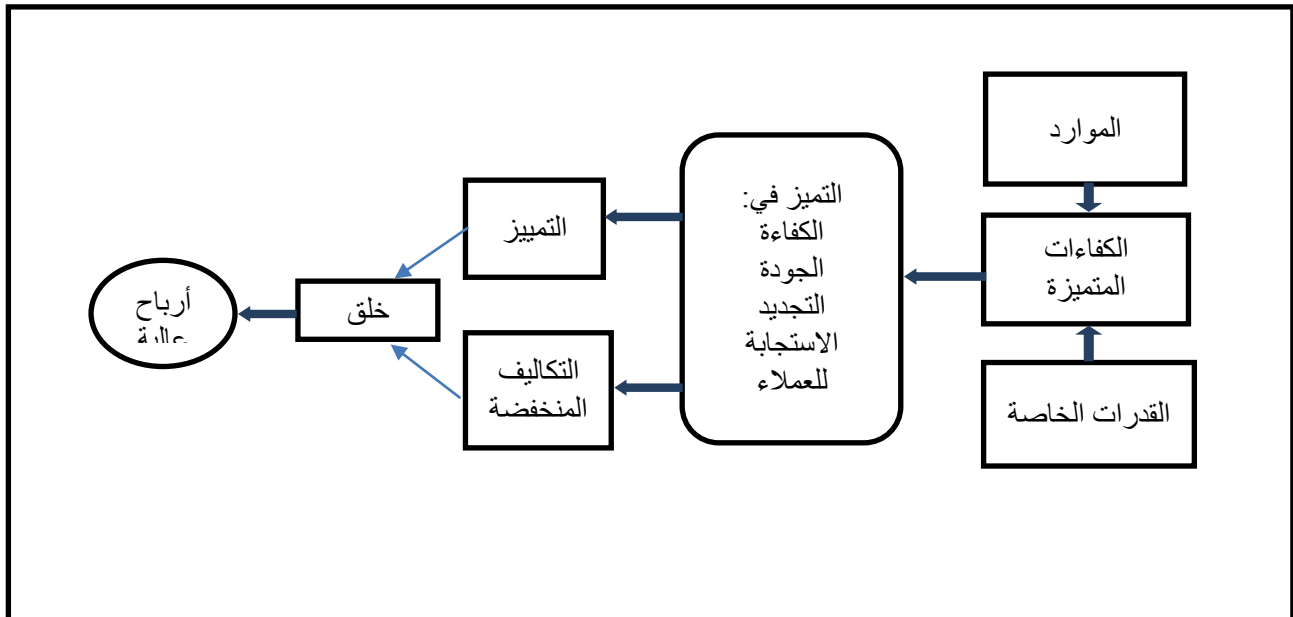
³ أحمد المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 278.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

ثقافتها التنظيمية، أو على المستوى الشمولي والذي يهتم بكيفية تكامل الموارد مع بعضها البعض الأمر الذي من شأنه أن يُكسب المنظمة ما يعرف بالقابلية التنظيمية والتي ترتبط بالقدرة بدمج تلك الموارد المتوفرة لدى المؤسسة والتنسيق بينها ووضعها بالصيغة التي تزيد من إنتاجيتها في الواقع الفعلي، بالإضافة إلى تجسيد إطار متكامل لكيفية اتخاذ القرارات لتدير عملياتها في مختلف مستوياتها التنظيمية بهدف امتلاك القدرات الجوهرية والسعي نحو تحليلها وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية.

والسؤال الذي يُطرح هنا أو يمكن إثارته: ما هي أهم الخطوات التي يمكن أن تتبعها المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية في ظل ظروفها المحيطة بها؟ وللإجابة عن هذا السؤال فإنه توجد زوايا متنوعة ومتعددة المجالات سواء كان ذلك في المدخل المعتمد في بناء الميزة التنافسية (المدخل الداخلي أو المدخل الخارجي). أو في ماهية المصادر المعتمدة في بنائها (الموارد، العمليات). ولكن بصيغة عامة فإن الشكل رقم (13) يوضح الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية وباتجاه خلق العوائد الاقتصادية تسعى إليها المؤسسة.¹ باعتبارها جذور الميزة التنافسية، وهي:

الشكل رقم (13) يمثل: الخطوات المعتمدة للحصول على الميزة التنافسية (جذور الميزة التنافسية)



المصدر: شارلز، جاريت جونز، "الإدارة الاستراتيجية" مدخل متكامل"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص212.

من خلال الشكل رقم (13) يتضح أن للميزة التنافسية جذور وخطوات لا بد من إتباعها لتتجسد وتتجلى لكل مؤسسة، حيث يمكن تقسيم الموارد المالية والطبيعية والبشرية والتقنية والتنظيمية إلى موارد مادية مثل (الأرض والمباني والمصانع والتجهيزات) وموارد معنوية مثل (اسم الماركة والسمعة وبراءة الاختراع والمهارات التقنية والتسويقية).

¹ ثامر البكري، خاد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص 3-11. (7)

ولتهيئة الظروف لنشوء الكفاءة المتميزة، فإنه يجب أن تكون موارد المؤسسة منفردة وذات قيمة. والموارد المنفردة هي ذلك الشيء الذي لا يمتلكه مؤسسة أخرى، وعلى سبيل المثال كانت الكفاءة المتميزة لمؤسسة "بولارويد" في مجال التصوير الفوري تركز على مورد معنوي منفرد، وهو المهارة التقنية في معالجة الأفلام الفورية، وذلك المورد قيد الحماية من التقليد بدرع واق من براءات الاختراع.¹

وفي هذا السياق لابد من تحليل القدرات الجوهرية والتي تدل على قابلية المنظمة للتعلم المتراكم الذي تحصل عليه المنظمة لاسيما ما يتصل منها بالتنسيق بين مهارات الإنتاج المتعددة وتحقيق التكامل بين أنماط التكنولوجيا المختلفة، وهي بذلك تتصل بتنظيم العمل في المنظمة والطريقة التي تسهم بها في خلق القيمة. وهي تمثل مزيج المهارات المتممة لبعضها البعض والمعرفة المتأصلة في الفرق والمجموعات وعلى النحو الذي ينعكس إيجاباً في قدرة المنظمة على تنفيذ عملية ضرورية واحدة أو أكثر طبقاً للمعايير النموذجية وقرنها بالمعرفة من النوع الخاص والمهارات والمعرفة التكنولوجية التي تميز المنظمة عن بقية المنافسين.

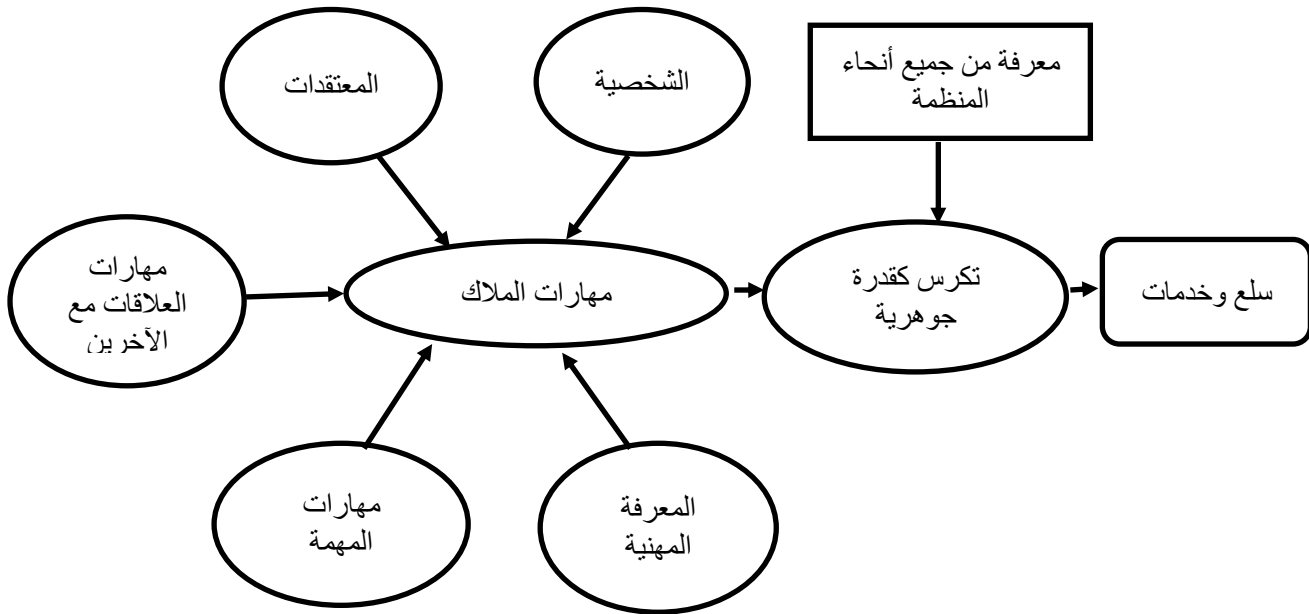
ولتحليل القدرات الجوهرية للمنظمة ينبغي التمعن في عدد من الجوانب لاسيما:

- أصول (مكامن) القدرة الجوهرية في المنظمات.
- النظر إلى المنظمة على أنها محفظة من القدرات الجوهرية وليس محفظة من الأعمال إذا ما أريد اختيار الإستراتيجية المناسبة أو خلق فرص أعمال جديدة (خلق القيمة).
- علاقة القدرات الجوهرية بمشاريع المنظمة ومنتجاتها.

ففي هذا الجانب قدم كل ماكملان وتامبوي (Macmillan&Tampoe) أنموذجين أساسيين لتحديد أصول القدرات الجوهرية في منظمتين الأولى صناعية وثانية خدمية، حيث سيتم إبراز أصول المؤسسة الخدمية بارتباطها بمضمون هذه الدراسة في الشكل رقم () كما يلي:

¹ شارلز، جاريث جونز، "الإدارة الإستراتيجية" مدخل متكامل ""، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 212.

الشكل رقم (14) يمثل: أصول القدرات الجوهرية لمنظمة خدمية



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 146.

يتضح من الشكل رقم (14) أن القدرة الجوهرية للمنظمة الخدمية تتأتى من الثقافة (التي تحدد الشخصية، والمعتقدات، والعلاقات مع الآخرين، ومهارات المهمة، والمعرفة المهنية) ومعرفة المنظمة وخبرتها السابقة والتي تتركز جميعاً بصيغة مخرجات ذات قيمة للزبون. وبناء على هذا التوضيح لحثيات المنظمة وكيفية تحليلها لقدراتها والسعي نحو تطويرها، يتضح أنه توجد ركيزتان أساسيتان لتجسد الميزة التنافسية لها وهما:¹

❖ القيمة المدركة لدى العميل:

يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية منظمة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير، ومن أشهر الأمثلة على ذلك شركة IBM التي سيطرت على صناعة الحاسبات الآلية في فترة السبعينات فشلت في تحديد وإدراك أهمية السوق النامي للحاسبات الشخصية مما تسبب في فقدانها حوالي 90 بليون دولار واضطرها ذلك إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية. وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الإقناع بالمنتج أو الخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

❖ التمييز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها.

وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجات بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين، وفيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد البشرية المصدر الثالث للتمييز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد يعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية، أما المصدر الرابع للتمييز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة أن التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة للمنتجات أو خدمات المنظمة من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها.

وكذلك من أهم مصادر الميزة التنافسية هي:

إن فهم مصادر الميزة التنافسية يشكل عنصرا مهما في مجال الإدارة الإستراتيجية وأشار بارني (Barney، 1991) إلى مصادر المؤسسة تشمل الممتلكات والقدرات والعمليات التنظيمية المؤسسية

كلها ومزايا المؤسسة التي تمكن من تبني وتطبيق استراتيجيات تقود إلى تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة. وقد صنف مصادر المؤسسة إلى ثلاث فئات، هي¹:

1. رأس المال المادي: وتشمل التكنولوجيا المادية المستخدمة والبناء والأدوات والموقع الجغرافي والمواد الخام.
2. رأس المال البشري: يتضمن ما لديهم من تدريب وخبرة وذكاء وعلاقات وبصيرة لدى المديرين والعاملين.
3. رأس المال التنظيمي: يتضمن طبيعة الهياكل التنظيمية والتخطيط الرسمي وغير الرسمي وأنظمة الضبط والتنسيق والعلاقات الداخلية للمؤسسة وعلاقة المؤسسة مع بيئة الأعمال الخارجية.

أما بورتر (Porter) فقد قسم المصادر في المؤسسة إلى ما يلي:

1. المصادر الأساسية: تتطلب استثمارا بسيطاً، ويعد وجودها ضرورياً لكنها لا توفر ميزة تنافسية مستمرة، وهي تتضمن المصادر الطبيعية والموقع والمناخ والعمالة الماهرة ومحدودة المهارة.
2. المصادر المتقدمة: المصادر المهمة لتحقيق ميزة تنافسية خصوصاً في حال ميزة التميز، وهي نادرة وتتطلب استثماراً كبيراً لتطويرها كما تتضمن تكنولوجيا الاتصالات والبنية التحتية والمؤهلات العلمية التقنية المتخصصة للموارد البشرية. وإن الفرق بين المصدرين يعود إلى درجة ومستوى العلوم والمعرفة والتطبيق والممارسة.

كما يمكن التفريق بين نوعين من الميزة التنافسية حسب مصدرها هما:

1. مزايا تنافسية منخفضة: وتعتمد على إستراتيجية التكلفة الأقل سواء للمواد الخام أو قوة العمل، وبالتالي يمكن للكثير من المنظمات المنافسة أن تقلدها، فالكثير من المنظمات وخصوصاً الصناعية أصبحت تميل إلى استخدام إستراتيجية (Just In Time) (فقط في الوقت المحدد) لتقليل التكلفة.²

2. مزايا تنافسية مرتفعة: وتتمثل في تميز المنتج أو الخدمة في إشباع حاجات المستهلك مثل العمر الإنتاجي للمنتج، وخدمة ما بعد البيع إن كان من السلع المعمرة، وإن كان من السلع الاستهلاكية أن يكون على سبيل المثال خال من المواد الضارة بالصحة والبيئة (Product Green) (المنتج الأخضر) بالإضافة إلى السمعة الطيبة والعلامة التجارية، والعلاقات الإيجابية مع العملاء، ومثل

¹سوزي محمد علي حاتوغ، "أنموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقية والسياحية في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006، ص42.

²أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني-"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد10، العدد2، 2010، ص ص 48-63. (ص55)

هذه المزايا لا تتحقق دون وجود موارد بشرية مدربة وقادرة على تحقيقها. وعند امتلاك المنظمة لميزة تنافسية من مصدر واحد، فإن ذلك يعرضها لخطر قيام المنافسين بتقليدها، أما في حالة تعدد المصادر فإن الأمر يزداد صعوبة على المنافسين.¹

هذا بالإضافة أنه كذلك يتم تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى:²

1. توفير (بالكمية والكيفية "الجودة") للموارد المالية والمادية والبشرية.
2. امتلاك المهارات الفنية، والاقتصادية والتنظيمية والمهارات الإدارية.
3. تموضعها في مكانة متميزة ومتفوقة في السوق.

والتفسير هو لهذه المصادر أن النوع الأول منها من السهل فهمه بمجرد استغلال الموارد استغلالاً تاماً وعقلانياً، من خلال تحقيق أوسع نطاق من الانتشار، أو بربطه بالمصدر الثاني تحقيقاً بكفاءات متفوقة مقارنة مع أعمال مماثلة من قبل المؤسسات المنافسة، أما المصدر الثالث فبمجرد الحصول عليها يمكن من السهل نسبياً الدفاع عنها والتحكم بعائداتها لضمان استمراريتها وتحسينها.

بالإضافة إلى أنه يوجد مصدر آخر حسب رأي البعض أن الميزة التنافسية الأكثر رواجاً هي تلك التي يحددها حجم المؤسسة أو نطاق أعمالها والتفسير هو ما يلي:³

باعتبار حجم أنشطتها تتوسع فالمنظمة قادرة على الحد (التحكم) في خفض التكاليف الحدية والكلية لكل وحدة إضافية للمنتج، وهذا إثر منحى التعلم لها، والعمل على الاستثمار فيما تراه مناسب بحكم الخبرة المكتسبة، وعلى سبيل المثال التركيز في البحث والتطوير، وتكثيف الحملات الترويجية... الخ، وفي ظل هذا تُبرز المنظمة نفسها.

ويوجد مصدر أو نوع آخر من مصادر الميزة التنافسية هي العلامة التجارية وخاصة أنها تضمن منتجات عالية الجودة ودرجة عالية من الاعتمادية والموجودة في الكثير من نقاط البيع (نقاط تقديم الخدمات)، فهي بهذا تخلق حاجزاً أمام دخول المنافسين المحتملين الجدد، مما سهل على المنظمة عملية توزيع وبيع منتجاتها.⁴

حيث أن الميزة التنافسية لا يمكن أن تتحقق إلا على نظام يخلق قيمة متميزة وإضافية بالنسبة للمشتريين.

¹ أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 48-63 (ص 55)

² Ion Popa, Cosmin Dobrin, Doina Popescu, Mircea Draghici, "Competitive Advantage In The Public Sector", Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Vol 6, N 4, November 2011, pp60-66.p60

³ Ibid, p 61.

⁴ Ibid, p 61.

وحديثاً قدم هوما (Haoma) استاذ الإدارة في كلية براننيت في الولايات المتحدة الامريكية ثلاثة مصادر جديدة للميزة التنافسية مستندا في ذلك إلى اعمال كل من بورتر 1980 وهال 1992 وبراهالاد وهامل وغيرهم، وتوصل إلى مايلي فيما يخص مصادر التنافسية:¹

الملكية: وهي قدرة المنظمة على شراء موجودات التي تساهم في خدمة المستهلك بطريقة أفضل من المنافسين، الأمر الذي يتطلب تمتع المنظمة بمركز قوي في السوق.

الوصول للموارد: وهي قدرة المنظمة الوصول إلى سوق الموارد والسلع بطريقة أكفأ من المنافسين ما يتطلب تمتعها بالمهارة والمعرفة والخبرة القوة والسلطة في البيئة التي تعمل بها.

الكفاءة: وتنسب هنا الكفاءة إلى المعرفة والقدرات التي تتمتع بها المنظمة والتي تساعد على القيام بأنشطتها بطريقة أكثر كفاءة من المنافسين.

وهناك طريقتين لاستغلال المصادر سابقة الذكر:

الطريقة: 1 تعزيز قدرة المنظمة في استغلال تلك المصادر وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الإبداع.

الطريقة: 2 في محاولة تصنيف المجال أمام المنافسين في استغلال مصادر الميزة التنافسية وتدعى هذه الطريقة بالتوجه نحو الاستغلال قبل الآخرين.

وبتطبيق هاتين الطريقتين على مصادر الميزة التنافسية الثلاثة ينتج لدينا ستة مصادر للميزة كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ شتاتحة عائشة، "أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2010-2011، ص ص 95-97.

الشكل رقم (15) يمثل: مصادر التنافسية حسب Haoma

	التوجه للاستغلال قبل الآخرين	التوجه نحو الإبداع
الملكية	تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة (2)	امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر (1)
سهولة الوصول	منع المنافسين من الوصول للموارد (4)	بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد (3)
الكفاءة	تشبيط عزيمة المنافسين في التعلم وتقليد المنظمة (6)	تشجيع التعلم (5)

المصدر: شتاتحة عائشة، "أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، 2010-2011، ص 96.

ونلخص هذه المصادر فيما يلي:

امتلاك الموجودات القيمة بفاعلية أكبر: إن قيام المنظمة بامتلاك الموارد والموجودات القيمة والحصول على مركز قوي في السوق يساهم في حصولها على الميزة التنافسية المعتمدة على الملكية، مثال: ما يولد الولاء لدى المستهلك ويعزز مركز المنظمة في السوق.

تقييد خيارات المنافسين في امتلاك الموجودات القيمة: قد تحصل المنظمة على الميزة التنافسية إذا استطاعت الحد من قدرة المنافسين على امتلاك الموجودات القيمة، مثال السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق ومنع المنافسين من الاستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكين.

بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد: تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا استطاعت الوصول إلى الموارد والمستهلكين بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسين، مثال: حجز مساحات المعارض، القيام بحملات إعلامية ضخمة ومكثفة لتعريف المستهلكين بسلعها ومزاياها.

منع المنافسين من الوصول إلى الموارد: في هذه الحالة يكون منع المنافسين من الوصول إلى الموارد عن طريق عقد اتفاقيات مع الموردين أو القيام بالتكافل الخلفي من أجل امتلاك مصادر التوريد.

تحفيز التعلم وتشجيعه: المعرفة هي القوة وتجلب المنظمة انتباه المستهلكين باستنادها على المعرفة كما تساعد على الاستمرارية وتطوير منتجاتها وتحسين أدائها مما يساهم في تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف، ما ينعكس على تعزيز الميزة التنافسية.

تشبیط عزیمة المنافسین فی التعلّم واكتساب قدرات جدیدة والتقلید: إذا استطاعت المنظمة تحقیق ذلك یمكنه أن یمكون مصدرا للميزة التنافسية لها، مثال ذلك: حصولها على براءات الإختراع التي تعطي الحق للمنظمة بالسیطرة على نوع المنتج وطريقة تصنیعه لفترة طويلة من الزمن ما یعطیها ميزة تنافسية. بناء على التحلیل السابق نرى أن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر وبأشكال مختلفة إلا أنه لكل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ وفقا لمجموعة من الظروف فی لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة.

تقید خيارات المنافسین فی امتلاك الموجودات القيمة: قد تحصل المنظمة على الميزة التنافسية إذا استطاعت الحد من قدرة المنافسین على امتلاك الموجودات القيمة، مثال السيطرة على المواقع الحساسة داخل السوق ومن المنافسین من الاستفادة من أهمية ذلك الموقع بالنسبة للمستهلكین.

بناء بوابة لسهولة الوصول للموارد: تستطيع المنظمة أن تتمتع بميزة تنافسية إذا استطاعت الوصول إلى الموارد والمستهلكین بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من المنافسین، مثال: حجز مساحات المعارض، القيام بجملات إعلامية ضخمة ومكثفة لتعریف المستهلكین بسلعها ومزاياها.

منع المنافسین من الوصول إلى الموارد: فی هذه الحالة یمكون منع المنافسین من الوصول إلى الموارد عن طریق عقد اتفاقیات مع الموردين أو القيام بالتكفل الخلفي من أجل امتلاك مصادر التوريد. تحفيز التعلّم وتشجیعہ: المعرفة هي القوة وتجلب المنظمة انتباه المستهلكین باستنادها على المعرفة كما تساعد على الاستمرارية وتطوير منتجاتها وتحسين أدائها مما يساهم فی تحسين طرق الإنتاج وتخفيض التكاليف، ما ینعكس على تعزيز الميزة التنافسية.

تشبیط عزیمة المنافسین فی التعلّم واكتساب قدرات جدیدة والتقلید: إذا استطاعت المنظمة تحقیق ذلك یمكنه أن یمكون مصدرا للميزة التنافسية لها، مثال ذلك: حصولها على براءات الاختراع التي تعطي الحق للمنظمة بالسیطرة على نوع المنتج و طريقة تصنیعه لفترة طويلة من الزمن ما یعطیها ميزة تنافسية. بناء على التحلیل السابق نرى أن المنظمة تستطيع الحصول على الميزة التنافسية من عدة مصادر وبأشكال مختلفة إلا أنه لكل ميزة تنافسية لدى المنظمة تنشأ وفقا لمجموعة من الظروف فی لحظة معينة من الزمن ولأسباب محددة.

المبحث الثاني: أبعاد الميزة التنافسية وأهم معايير الحكم على جودتها

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد بناء الميزة التنافسية، حيث اجتمعت أغلبها على أربعة أبعاد لها وهي: (الجودة المتميزة، والتجديد، والكفاءة المتميزة، والاستجابة لحاجات العميل)، وهذا ما سيوضحه المبحث مع توضيح أهم معايير الحكم على جودتها فما يلي.

المطلب الأول: الأبعاد الأساسية لبناء المزايا التنافسية:

عملية تشكيل المزايا التنافسية بكيفية وبطريقة متميزة في مجالات مختلفة، وبحالة جيدة، لا بد من أن تتضمن مهام معينة وسبل واضحة هي:¹

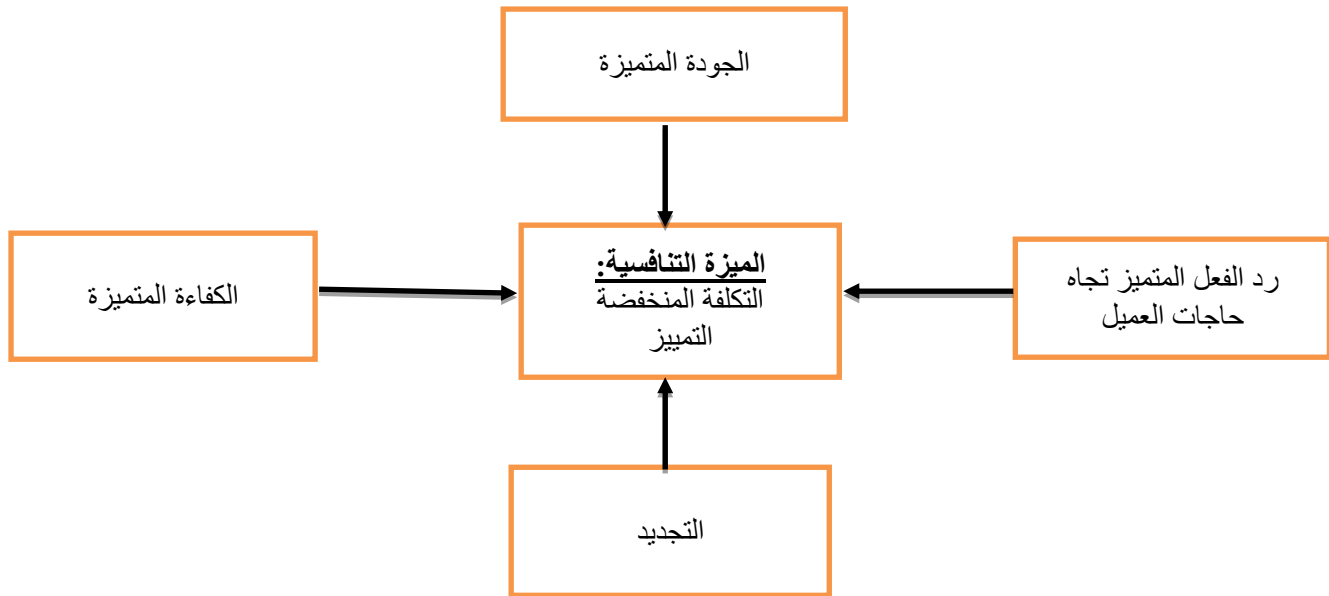
- الغنى والسعي لتحقيقه، وذلك من خلال زيادة الدخل والعائد والمردود.
- الاستجابة شبه الكاملة الفورية لكل ما هو مطلوب ومرغوب في الأسواق المنافسة.
- العرض المكافئ للطلب والمساوي له، وهو بذل كافة الجهود الإنتاجية ليصبح الإنتاج مساويا ومعادلا للاستهلاك، وقد ساعدت التجارة الإلكترونية على ذلك وهو يتطلب أيضا تتبع وجود الطلب حيث يكون، ومحاولات لخلق الطلب من خلال خلق الرغبات وتوليد الدوافع، حيث يكون، ومحاولات لخلق الطلب من خلال خلق الرغبات وتوليد الدوافع، حيث بعد فن توليد وصناعة الرغبات والحاجات من مناهج صناعة المزايا التنافسية الابتكارية.
- الانفتاح الواسع على الآخرين، أي القفز من مرحلة الانغلاق على الذات إلى مرحلة الانفتاح على الآخرين، وجعل الآخرين مستهلكين لمنتجات الشركة وأداة توسع وانتشار، وأكبر دليل على ذلك اهتمام كثير من الدول الكبرى بالكيانات والدول صغيرة الحجم وبعض الدول النامية من خلال إقامة علاقات دبلوماسية وتجارية لتسويق منتجاتها إلى تلك الشعوب.
- الانتشار في السوق العالمية، أي التحول من تغطية السوق المحلي إلى تغطية بعض أسواق العالم، من خلال تفعيل الاتصال والتعاقد وضمانات التنفيذ الجيد للعقود وتحسين المنتج وخدمات ما بعد التعامل.
- تشجيع البحث والاكتشاف العلمي، ارتياد آفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة، وهي آفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح منتجات جديدة يتم التميز بها والتحول من البحث عن حل للمشكلات إلى التفوق بالاكتشاف والبحث.

¹ الخضير، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 41-42. (ضمن أطروحة الدكتوراه عبد الكريم عبد الله النور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 20-21).

حيث صناعة المزايا التنافسية تنطلق أساساً من الفكر والعقل والوعي والإدراك لأهمية الابتكار والاكتشاف في ظل عالم سريع التغير تم فيه ابتلاع كل تناقضات العزلة وابتلاع كل حصاد ثقافة الاختلاف وتحولت بفعل آليات العولمة إلى ثقافة التحالف والائتلاف.¹

أن العوامل الأربعة التالية تدخل في بناء المزايا التنافسية: الكفاءة، والجودة، والتجديد، والاستجابة لحاجات العميل، وهي التي تمثل أسس البناء العامة للمزايا التنافسية التي يمكن لأي شركة أن تتبناها بغض النظر عن مجالها الصناعي أو المنتجات والخدمات التي تنتجها وتؤديها كما هو موضح في الشكل رقم (16)، حيث بين هذه الأسس علاقة متشابكة تضمهم. وعلى سبيل المثال، نستطيع القول أن الجودة المتفوقة يمكن أن تقود للكفاءة المتفوقة، بينما التجديد يدعم الكفاءة، والجودة والاستجابة لحاجات العميل.²

الشكل رقم (16) يمثل: الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية



المصدر: شارلز، جاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية" مدخل متكامل"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 196.

¹ عبد الكريم عبد الله النسور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 23.

² شارلز، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص 196.

الفرع الأول: الكفاءة Efficiency:

ما الشركة إلا أداة لتحويل المدخلات إلى مخرجات. والمدخلات هي عوامل أساسية للإنتاج مثل العمالة والأرض ورأس المال والإدارة والمهارة التكنولوجية. أما المخرجات فهي عبارة عن السلع والخدمات التي تنتجها الشركة. أن أبسط قياس الكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وذلك يعني أن الكفاءة = المخرجات / المدخلات، وكلما كانت الشركة أكثر كفاءة كلما قل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة. حيث أن أهم مكونات الكفاءة بالنسبة لكثير من الشركات يتجسد في إنتاجية الموظف، ذلك العنصر الذي يقاس عادة بالمخرجات بالنسبة لكل موظف.¹

حيث تعتبر الكفاءة أحد المحركات الأساسية التي تقوم بتفعيل الميزة التنافسية وخاصة أن المؤسسة تعيش ضغوط تنافسية مع انفتاح الأسواق محليا وعالميا، وبهذا تعرف وتحدد مسار نموها وأين مركز تموضعها.

ويؤكد ذلك (ويلن وهنجر) في كتابيهما الإدارة الإستراتيجية في استخدام الموارد للحصول على ميزة تنافسية مستدامة يتحدد لأي مؤسسة من ضبط الموارد واستغلالها وفق خمسة خطوات مهمة والقائمة على التوجه نحو التحليل الاستراتيجي للموارد وهي:²

- (1) تحديد وتصنيف مواردها في مواطن القوة والضعف؛
 - (2) تجميع هذه النقاط وفق قدراتها وكفاءاتها الأساسية؛
 - (3) تقييم الربح من هذه القدرات والكفاءات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة والناجم من استخدامها، وهل هناك أي كفاءات أخرى مستمرة؟؛
 - (4) اختيار الإستراتيجية الأفضل والتي تستغل القدرات والكفاءات والتي تسعى نحو اقتناص الفرص الخارجية؛
 - (5) تحديد الثغرات والنقائص في الموارد والاستثمار في تحسين نقاط الضعف.
- وبناء على ذلك يُطرح السؤال أين هذه الكفاءات؟ وللوصول إلى الكفاءات المتميزة لابد من أحد الطرق، وهي:³

- التركيز على الموجودات مثل: براءة الاختراع أساسية يكون مصدرها المؤسسة (في مختلف الموارد)؛
- كما يمكن الحصول عليها من شخص آخر (شراؤها)؛
- قد تكون مشتركة مع وحدة أعمال أخرى أو الحصول عليها عن طريق التحالف وغيرها من الاستراتيجيات الأخرى ...؛

¹المرجع السابق الذكر، ص 196- 197.

²Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy Toward global sustainability", Thirteenth Edition, Pearson Education Prentice Hall, United States of America, 2012, pp 139.

³Ibid, p140.

■ قد تكون مبنية بعناية وتراكت على مر الزمن داخل المؤسسة مثل: شركة هوندا صقلت خبرتها واهتمت بها بعناية في تصنيع السيارات الصغيرة والدراجات النارية وغيرها من السيارات الأخرى ضمن تخصصها.

حيث توجد بعض الأدلة على أفضل الشركات تفضل النمو في عمليات الشراء مثل (Apple, Philips Computer،...)، والرغبة في بناء ورفع من مستوى الكفاءة هو احد الأسباب القوية والسريعة النمو غالبا ما تميل إلى التمرکز في أماكن قوية من منافسيها. وهذا ما أكده مايكل بورتر حول المؤسسات القريبة من منافسيها تسهل عملية قياس الأداء والمراقبة، وأن اختيار الموظفين ذلك الكيان الاجتماعي المتناسق فيما بينه هو من احد اهم الموارد التي تمتلكها. ونتيجة لذلك المؤسسات تتعلم من بعض البعض في حين تتنافس مع بعضها البعض، ومن المثير للاهتمام أو من الجدير بالذكر أن المؤسسة التي لا تستغل التكنولوجيا ولا مواردها البشرية وتعمل على توسيع شبكة الاتصالات مع غيرها لديها الكثير لتخسره في مقابل كسب القليل من الأرباح وخاصة مقارنة بمنافسيها.

الفرع الثاني: الجودة Quality:

تواجه المنظمات الخدمية مهام رئيسة في عمليات تقدم خدمات متميزة، وذات جودة عالية إذ يتطلب أن تقوم بتحسين خدماتها بصورة مستمرة، وهذا يدعمها في مواجهة المنافسين من جهة، وجذب العملاء إليها من جهة أخرى، إن تقديم الخدمة غالبا ما يتم من خلال شيء ملموس بصورة آنية وأمام العملاء يتمثل في لباس الموظفين وشكل المؤسسة وديكورها ومن خلال الأدوات المستخدمة، إلا أن توجه العملاء تطور نحو معايير الجودة أكثر من ذلك من خلال:

أولاً: إدارة جودة الخدمات: يمكن التعبير عن جودة الخدمة "توعية الخدمة المقدمة والمتوقعة والمدركة هي المحدد الرئيسي لرضا المستهلك أو عدم رضاه"، وكذلك يمكن التعبير عنها كونها تمثل جزءا مهما وحيويا في خطة الإنتاجية والجودة وان تلبية حاجة المستهلك الآن وفي المستقبل، وكذلك تقوم بعض المنظمات بإعطاء أولوية في العمل على وفق هذا الاتجاه وبما يتناسب مع إمكانياتها وصولا إلى تقديم الخدمة ذات الجودة الذي يسمى Quality 85 خلال صيف 1985 وقد وجهت شركات أخرى تركيزها على الحملات الإعلانية في جوانب مهمة من منتجاتها التي ترتبط بالجودة.¹

حيث أن في المؤسسات الخدمية يبرز توقيت تقديم الخدمة وفترة انتظار العميل قبل اقتضاؤها كعناصر مهمة تحدد مستوى خدمة العملاء، فتلجا معظم مؤسسات الخدمة اليوم وإن قصرت طاقتها

¹ نزار عبد المجيد رشيد البراوي، سالم حميد سالم الجبوري، " العلاقة بين تصميم الخدمة وتقديمها وجودة خدمات الايواء "دراسة استطلاعية لأراء عينة من ضيوف فنادق الدرجة الممتازة"، مجلة الباحث الجامعي، 2004، ص ص 264_282 (8)

إلى تلبية كل طلبات العملاء بواسطة البديل الخاص بقوائم الانتظار، وهكذا تفعل شركات الطيران والعيادات الطبية إذا تعذر عليها تلبية طلبات كل العملاء في أقل وقت ممكن.¹

ثانياً: إدارة التميز: تترك مسالة الحصول على ميزة تنافسية مدراء التسويق وذلك لصعوبة هذا الأمر في حيز الواقع، ويمكن للمنظمة أن تحصل على ميزة تنافسية من خلال إضافة خدمات مبتكرة مع وجود الخدمات التي يتوقعها العميل، ولكن سرعان ما تقلد من قبل المؤسسات المنافسة، ومع ذلك فإن مؤسسات الخدمة التي تقدم مبتكرات خدمية بانتظام ستحصل على سلسلة من الفوائد في مواجهة منافسيها.

فمثلاً تقوم مؤسسات الطيران بتقديم الخدمات الثانوية مثل الأفلام السينمائية والمقاعد المريحة وبيع هواتف الطائرة وبرامج تمنح الجوائز للزبائن الذين يكثرون السفر.²

الفرع الثالث: التجديد (الإبداع والابتكار) Innovation:

ويمثل كل شيء جديد أو حديث يتعلق بطريقة إدارة المنظمة أو المنتجات التي تنتجها، ويشتمل التجديد على كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، وعمليات الإنتاج، ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة، فالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، وعلى المدى الطويل يمكن النظر إلى المنافسة كعملية موجهة بالتجديد يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية، لأنه يمنح المنظمة شيئاً متقدماً يفترق إليه منافسوها، ويسمح لها بتميز نفسها وفرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليفها بنسبة كبيرة موازنة بمنافسيها.³

وبهذا وجدنا لابد التفصيل أكثر في بعد التجديد وذكر مصطلحات ذات الصلة الوطيدة معه، من بينها الإبداع والابتكار والاختراع وغيرها من ذلك.

ويمكن النظر إلى الإبداع بناء على سمات الشخصية أو إنتاج الشخص أو العملية الإبداعية أو البيئة المبدعة. ولذلك فقد حدد رودز شعاراً يجمع بين النواحي الأربعة واسماها 4Ps وهي: Press, Person, Process, Product وفيما يلي يتم توضيح لكل من النواحي الأربعة:⁴

المنحى الأول: الشخصية Personaliy : يعرف سمبسون (Simpson) الإبداع وفق هذا المنحى بأنه " المبادرات التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد في التفكير".

¹ بوقرة راجح، ميمون نبيلة، فراحتية العيد، " الميزة التنافسية بعنوان: جودة خدمة العملاء في ظل ترقية التنافسية بين المؤسسات"، جامعة المسيلة، ص ص 1-12. (6)

² المرجع السابق.

³ مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص 153.

⁴ حسن علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 13، العدد 1، جوان 2009، ص ص 174-175.

المنحى الثاني: الإنتاجية Productive: وقد عرف روجرز (Rogres) الإبداع وفق هذا المنحى بأنه "ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد وما يمر به من خبرات".

المنحى الثالث: عملية Process: يعرف ماكينون (Mackinnon) وفق هذا المنحى بأنه "عملية تمتد عبر الزمن، وتتميز بالأصالة والقابلية للتحقق".

المنحى الرابع: الموقفية Press: تعريف الإبداع بناء على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة، ويقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف مختلفة تنمي الإبداع وتشجع عليه، أو تحول دون إطلاق طاقات الأفراد الإبداعية.

كما تعد الابتكارات أحد المقومات المحورية للمنافسة في الاقتصاديات الرأسمالية، ولقد ركز على ذلك شومبيتر وكذلك النظرية التطورية لكل من نيلسون ووينتر وبسبب قوة المنافسة والتغير في حاجات المستهلك فإن بقاء ونمو المؤسسة في الأجل الطويل يعتمد على قدرتها على تطوير منتجات جديدة وطرق جديدة في أداء العمليات والأنشطة التنظيمية.

ويعني الابتكار الأشياء الجديدة سواء كانت منتجا أو خدمة أو نظاما إنتاجيا أو غيرها، ومثل هذه الابتكارات هي نتاج عملية الابتكار. وهناك ابتكارات تراكمية وتشمل التكيف، والتحسين، والتطوير لفئات المنتج أو الخدمة أما الابتكارات الجذرية فتتضمن منتجا أو خدمة جديدة تماما. أيضا يمكن التمييز الفني وينصب على المنتجات والخدمات وتكنولوجيا الإنتاج ويرتبط بأنشطة العمل الأساسية ويركز إما على المنتج أو العملية، الإدارية ويرتبط بصورة غير مباشرة بأنشطة العمل الرئيسية للمؤسسة. بالإضافة إلى ما سبق فهناك ابتكارات المنتج وهي منتجات جديدة أو خدمات يتم تقديمها لمقابلة احتياجات السوق، أما ابتكارات العملية فهي عناصر جديدة تضاف إلى الإنتاج أو العمليات في المؤسسة. ومعيار النجاح في الابتكار أن يكون له قيمة تجارية أو اقتصادية وليس قيمة فنية، والابتكار الناجح هو الذي تفوق عوائده تكاليفه بالنسبة للمؤسسات التي قامت بتطويره. ويلاحظ أن كل من الاختراعات والاكتشافات هي نتيجة لعمليات ابتكارية، كما أن معايير النجاح الخاصة بالاكتشافات والاختراعات هي فنية وليست تجارية.¹

ولكي تنمي المؤسسة هذا العنصر عنصر التجديد لا بد لها أن تعتمد على البحث والتطوير والاهتمام بالموظفين ورعايتهم بتحفيزهم وتدريبهم على أحدث التكنولوجيات ليكون لهم مجال واسع للإبداع والابتكار الذي يصعب تقليده، والعمل على التحسين والتطوير المستمر نحو صناعة معرفة تولد أفكار وخدمات راقية، بالإضافة إلى اكتساب معارف ومهارات جديدة أساسها هو تعلم الأفراد، حيث أن التعلم يكاد أن يكون هو الميزة التنافسية الوحيدة للمؤسسات الخدمية والتي تعتمد على مختلف المعارف.

وعليه يزيد انتماء والتزام الفرد لمؤسسته، فيشعر بأنه هو الشخص المسؤول عنها وأي نفع أو ضرر يمسه يمسه مباشرة، ويرفق ذلك الشعور الحسن التعامل والتعاون في ظل روح فريق العمل ومواجهة

¹ أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 349-350.

المشاكل الممكن حدوثها. وبهذا يزيد تشجيع الأفراد الموظفين وتحسين مستواهم، وفتح لهم باب تطوير أفكارهم وتنويرها.

الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات العميل Customer Responsiveness:

يتعين على المنظمة أن تكون قادرة على تحديد احتياجات عملائها وإشباعها بشكل أفضل من المنافسين، وعندئذ سيولي المستهلكون قيمة كبرى لمنتجاتها مما يؤدي لخلق التميز، ويجب أن تتماشى عملية تحسين جودة المنتج وتحقيق الاستجابة لحاجات العميل، كما في حالة تطوير منتجات جديدة بها سمات تفقر لها المنتجات الموجودة، مما يفرض ضرورة مواءمة السلع والمطالب الفردية ومراعاة وقت الاستجابة الذي يمثل الوقت المستغرق بالنسبة للسلعة حتى تسليمها أو الخدمة حتى أدائها، فبالنسبة للمؤسسة الخدمية فالوقت المستغرق هو الوقت اللازم لمعالجة المعاملة أو الوقت الذي يستغرقه العملاء في الوقوف في صف الانتظار، كما توجد مصادر أخرى للاستجابة للعميل هي التصميم المتفوق، وخدمات ما بعد البيع لتدعيم مبدأ الاستجابة للعميل وتهيئة الفرصة لمؤسسة لتمييزها من منافسيها.¹

المطلب الثاني: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

تحدد نوعية وجودة الميزة التنافسية بثلاث معايير هي:²

أولاً: مصدر الميزة:

من خلال هذا المعيار يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:

- مزاي تنافسية من مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبياً تقليدياً ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة.
- مزاي تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل تكنولوجيا العمليات، تمييز المنتج (التميز والتفرد من خلال تقديم منتج أو خدمة من نوعية معينة)، السمعة الطيبة بشأن العلامة استناداً إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة... الخ، وتتصف هذه المزايا بعدد الخصائص من أهمها:

أ. يتطلب تحقيقها توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع مثل الأفراد المدربين تدريباً

خاصاً، القدرات الفنية الداخلية، والعلاقات الوثيقة الوطيدة مع كبار العملاء.

ب. تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية، التعلم

المتخصص، والبحوث والتطوير، والتسويق.

¹ مديحة بخوش، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، 1998، ص 99.

ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة في شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع العملاء، وحصيلة من المعروف المتخصصة...الخ، ويمكن القول بأن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل أقل قابلية للاستمرار أو التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة:

في حالة اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة فقط مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن فإنه يمكن للمنافسين تحييد أو التغلب على أثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافسين تقليدها جميعاً.

ثالثاً: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة:

يجب أن تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وهذا قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة الميزة القائمة حالياً، لذا قد يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير المزايا القديمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

وعليه فإن معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية للمنظمة تتوفر حسب معرفتها للمجال التي تنتقنه وتتميز فيه وبماذا، وحسب رأي الباحثة فإن المصدر الذي يصعب تقليده هو المورد البشري فهو يعتبر الثروة والأصل الدائم لها إذا ما تم الحفاظ عليه، كما أنه يمثل المادة الخام التي تتجدد باستمرار، والقوة الكامنة والتي إذا فجرت بذكاء تجعل من المنظمة أن تكون الأسرع والأفضل والأقدر على المنافسة.

ومهما بلغ مستوى المنظمة من التطور إلا أنها تبقى بحاجة للمورد البشري ولا بد من الاستعانة به، هذا من جانب أما من جانب آخر فإن من واجب المنظمة أن تستعمل وتتبنى مبدأ الحيطة والحذر ضمن تنفيذ استراتيجياتها بدعم استغلالها للمورد البشري كمصدر للميزة التنافسية التي تتحلى به، أن تضيف مزايا داعمة لذلك كالتميز باستعمال أحدث التكنولوجيات أو أنها السبابة في مجال الابتكار والإبداع إلى غيره من محفزات الأخرى لذلك، وبالتالي فإنها تشكل مصدر قوة ساحق لكل من يريد التقرب من مكانتها السوقية، طبعاً مع مراعاة جانب التطوير والتحسين المستمرين، وبالاعتماد على نظام اليقظة لمعرفة ما يحيط بها وفيها، وتحليل جميع المتغيرات وتشخيصها، ولتجنب جميع التهديدات أو تحويلها إلى فرص واستغلال الفرص واستثمارها لصالحها، وبهذا تكسب الزبون الداخلي والخارجي والحفاظ عليهما.

المبحث الثالث: توجهات التسويق الداخلي نحو تجسيد الميزة التنافسية

انطلاقاً من فكرة حتمية اهتمام المنظمة بالزبون الداخلي وضرورة انتماء الزبون الداخلي بالمنظمة فهذا يجبر عمل التسويق الداخلي تبني سياسات إدارة الموارد البشرية لبلوغ هدفه قصد التفوق واكتساب الأفضلية التنافسية للمنظمة على مستوى الساحة السوقية متعددة الأطراف.

وبالتالي فإن توجهات وسياسات التسويق الداخلي تجري في نفس مجرى مبادئ إدارة الموارد البشرية ونفس الاهتمامات، لذلك يستعمل التسويق الداخلي تلك السياسات وفق منهجه الذي يسعى من خلاله تحقيق التميز للمنظمة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال المبحث الحالي في جملة من المطالب والتي تفصلها مجموعة من الفروع بناء على جملة من المعلومات المستوفاة من المراجع.

المطلب الأول: دور التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية

الفرع الأول: سياسات الموارد البشرية تجسد مبادئ التسويق الداخلي:

تؤكد النظرة الحديثة إلى سياسات الموارد البشرية التي يمارسها التسويق الداخلي على أنها مجموعة متميزة ومتربطة من الأنشطة والوظائف، والعمليات التي توجه، وتجذب، وتطور، وتحفظ بالموارد البشرية من أجل البشرية من أجل تحقيق الأداء الإستراتيجي والميزة التنافسية للمؤسسة.

كما أنها مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي يمكن إتباعها والقيام بها من أجل إدارة الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبذلك فهي مجموعة الوظائف التي من شأنها تمكين الموارد البشرية من الإسهام في تحقيق الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، إذ تمثل خططا مع فرص تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات من خلال الأفراد.

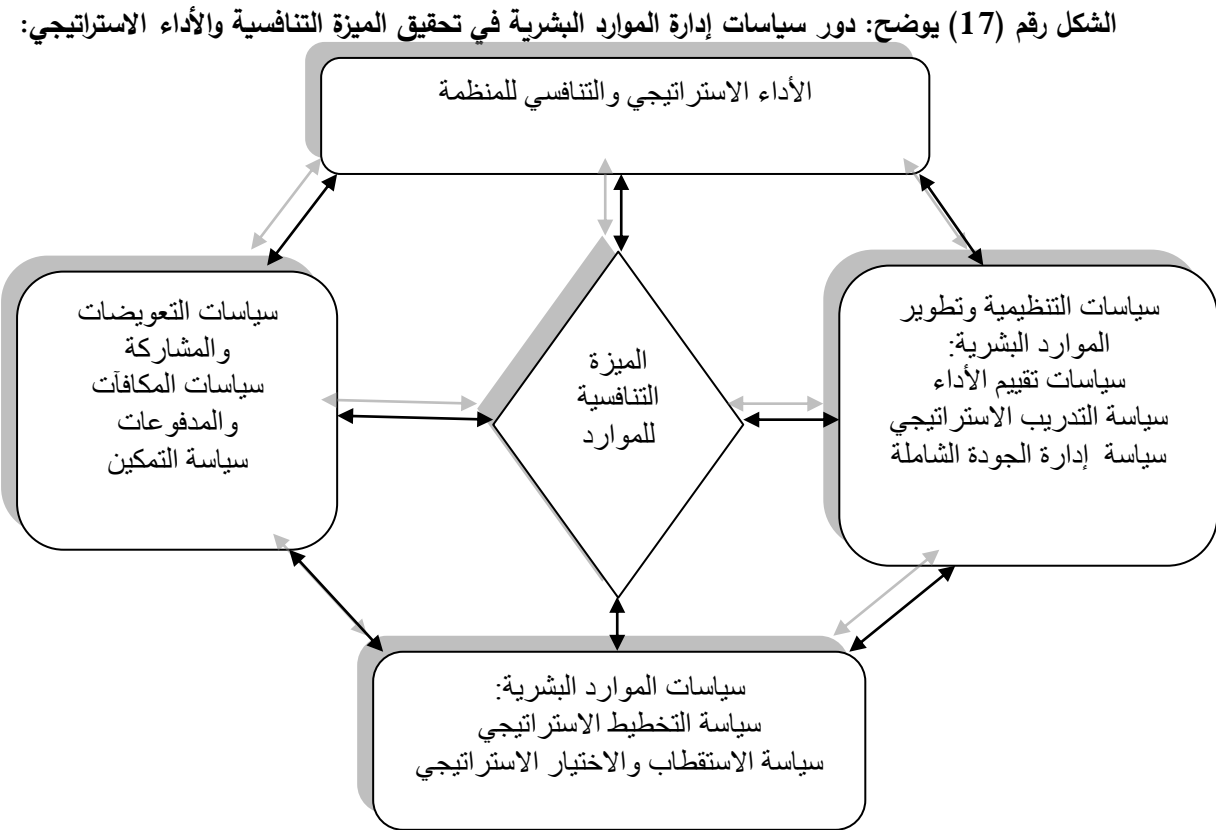
إن الاستثمار للموارد البشرية من خلال التسويق الداخلي يتم من خلال مجموعة من السياسات التي تتبعها المؤسسة في إدارتها لمواردها البشرية، وتركز هذه السياسات على حول المنظمة على الأفراد المتسمين بالكفاءة والقدرة على انجاز العمل بالشكل المطلوب، وعلى خلق رغبة ودافعية لهذه الموارد من خلال تعويضهم ومكافأتهم، وعلى تطوير مهاراتهم وأدائهم بشكل أفضل مما هو متوفر لدى الموارد في المؤسسات المنافسة. إن أهداف الأداء الإستراتيجي للمنظمة تتحقق من خلال سياسات الموارد البشرية والتي لها عائد كبير على المؤسسة وتستمر لفترة طويلة وتنعكس على جودة خدمات المنظمة والتي يدركها العميل، فاهتمام المنظمات بسياسات إدارة الموارد البشرية تحقق لها العديد من النتائج والعوائد الإيجابية وعلى رأسها تحقيق الميزة التنافسية والأداء الإستراتيجي للمنظمة، وهذا ما أوضحته بعض النظريات والدراسات الميدانية لبعض الباحثين المؤكدة على وجود علاقة قوية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق نتائج متعددة.¹

وتلعب هذه السياسات دورا كبيرا في تحقيق الأداء الإستراتيجي من خلال اختيارها وتعيينها بالمنظور الإستراتيجي وبشكل كفاء، بعد أن أصبحت مهارات الأفراد عنصرا أساسيا للنجاح وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مما يتطلب أن يتلاءم العصر الجديد لتخطيط الموارد البشرية مع الموقف الجديد الذي تسوده السرعة ويحتاج للمرونة.

¹ حسينة محمد حسن الحبشي، "الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة"، مكتبة شادي، الاردن، 2010، ص ص 26-27.

كما أن هناك مجموعة كبيرة من النظريات والأدلة العملية على أن الاستثمار في المورد البشري له أثره الواضح على مخرجات المؤسسة، فقد توصلت الكثير من الأبحاث إلى مفتاح الأداء الاستراتيجي والتميز التنافسي للمؤسسة يكمن في موردها البشري، وهذا دفع الباحثين إلى حث (Admonish) الإدارة العليا في المؤسسات على ربط العنصر البشري مباشرة في سياسات الأداء المتوازن (Balanced Score Card) أو أية نظم إستراتيجية كلية (Boudreau).

ولذلك بدأت المؤسسات بتطوير مضمون سياساتها في إدارة الموارد البشرية، وتبنى المنظور الاستراتيجي في ممارسة هذه السياسات، فضلاً عن إضافة بعض السياسات الجديدة.¹ ويوضح الشكل رقم (17) دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية والأداء الاستراتيجي لها كآلي:



المصدر: حسينة محمد حسن الحبشى، "الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، مكتبة شادي، الأردن، 2010، ص ص 26-27.

ولعل أكثر الموارد أهمية في تعزيز الوضع التنافسي لأي دولة من الدول في الموارد البشرية، فالعنصر البشري محور العمل وهدفه الأساسي وهو عنصر هام ومحوري في تعزيز الوضع التنافسي. ولتوضيح ذلك يمكن الإشارة للتجربة اليابانية والتجربة الألمانية بهذا الخصوص، والتي قامت بشكل رئيسي

¹ حسينة محمد حسن الحبشى، مرجع سبق ذكره، ص 27.

على التنسيق بين أصحاب العمل والعاملين والحكومة، والاهتمام بالتدريب والتعليم، مع التمكين وتفويض السلطة، بالإضافة إلى إدراج القيادة على جميع المستويات والعمل الجماعي.

وهذه العوامل مجتمعة تمثل مبادئ رئيسية في إطار الجودة الشاملة، كما سبق وتم الإشارة إليه. وهنا نركز على النقطة الأولى بشكل خاص، حيث كانت بداية التحول الحقيقي والتي تمثلت في أهمية التنسيق بين كافة القطاعات الإنتاجية (الحكومة، وأصحاب العمل والعاملين)، وضرورة تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد، بحيث تتكامل ولا تتعارض في سبيل رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف على جميع المستويات الفردية والمؤسسية والوطنية.

أما التعليم والتدريب فإنه يركز على عدة مسارات بدءاً من التعليم الابتدائي والثانوي كما في النموذج الياباني على وجه الخصوص، وصولاً إلى تطوير المهارات الفنية وأهمية التحصيل التعليمي كما في النموذج الألماني. ففي كل من اليابان وألمانيا. القيادة تمارس على جميع المستويات الإدارية، وهو مبدأ أساسي لنجاح التمكين وتفويض السلطة، وهنا فإن موظفي الخط الأمامي ليس بأقل أهمية عن العاملين في كافة المستويات الأخرى. بل قد تزداد أهميتهم باعتبارهم مرآة المؤسسة وأول محطة تعكس جودة ما يتم من عمليات وعلى كافة المستويات الأخرى. وهنا أيضاً تبرز أهمية مشاركة كافة العاملين في تخطيط الإنتاج وتصميم العمليات وفي استخدام وتطوير التكنولوجيا المناسبة وفي تحديد مستويات الأجور، وليس فقط في تنفيذ ما يطلب منهم من أعمال.¹

وبصفة الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً بتحديد الطرق وتجديد بعض أجزاء البناء التنظيمي التي تدعو الحاجة إليها، وبعبارة أخرى أن مدراء الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلاً، أو في أنظمة المكافآت والتقييم وعلى نفس المنوال إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلاً تنظيمياً قائماً على أساس فرق العمل فإن إدارة الموارد البشرية ستكون المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل. وبالتالي فعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع الأولويات والأسبقيات الواضحة، ففي أية لحظة قد يكون لدى خبراء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات مثلاً الدفع على أساس الأداء، فرق العمل الشاملة، خبرات تطوير التعلم على العمل الفعلي ولأجل الارتباط الحقيقي بنتائج العمل فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تقيم كل مبادرة وتحدد أيها منها تتوافق حقاً مع تنفيذ الإستراتيجية؟ أيها منها يجب الاهتمام بها بشكل عاجل؟ وأيها يمكن أن يؤجل تطبيقها؟ وأيها ترتبط حقاً بنتائج الأعمال.²

الفرع الثاني: مبادئ المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسات الخدمية:

¹ إيداد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 63-64.
² سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية، درا اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 24-22.

وحتى تتحقق المزايا التنافسية للموارد البشرية بالمؤسسات يجب توفر مجموعة من المقومات منها ضرورة تحقيق قيمة للمستهلك عن طريق العملاء وخدمة ما بعد البيع التي يقدمها مجموعة من الموارد البشرية بالمؤسسة. أي يجب ضمان أن العملاء يحصلون على قيمة من تلك المؤسسة. وتتحقق قيمة المستهلك مستوى الصورة الذهنية للمؤسسة وقدرتها على جذب والحفاظ على العمالة الماهرة. كما أن هناك قيمة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة أمام الغير من خلال قيمة المستهلك أيضا.

والشرط الثاني للمزايا التنافسية للموارد البشرية يرتبط بالقدرة على المحافظة على التميز والإنفراد بخصائص خاصة للمؤسسة مثال ذلك رأس المال البشري والذي يقاس بالمهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية للمنظمة. ويجب أن يحقق رأس المال البشري أعلى عائد على الاستثمار بالمؤسسة مقارنا بالمنافسين.¹

وبالتالي فإن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال ممارسات التسويق الداخلي ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة مخالفة، فخلق ميزة تنافسية من خلال ممارسات التسويق الداخلي يستغرق وقتا أطول، وفي نفس الوقت فإن ردود فعل المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئا في العادة بسبب أن محاولة المنافسين تغيير ممارساتهم المتعودين عليها لديهم لمواجهة هذه الميزة تستغرق وقتا طويلا وتحتاج إلى جهد كبير، كما أن تغيير الممارسات يحتاج إلى تحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التناسق بين هذه الممارسات وبيت احتياجات الأفراد العاملين، كما أن الخوف من احتمالات الفشل الناشئ عن فشل تجربة سابقة- يجعل من الصعب تغيير الممارسات- كرد فعل- بالشكل الذي يتلاءم مع ما حققته المنافسة من ميزة تنافسية عن طريق ممارسات التسويق الداخلي. ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال ممارسات التسويق الداخلي يحقق عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة حتى يحاول المنافسون التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية أخرى.

وتتبع أهمية وخطورة أي ميزة تنافسية يمكن تحقيقها نتيجة لممارسي 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 إلى سنوات عديدة حتى يقوموا بعمل التغييرات الرئيسية في ممارسات التسويق الداخلي ليتمكن جنى ثمارها وفوائدها.²

المطلب الثاني: التسويق الداخلي والتوجه نحو العميل:

يعتبر توجه التسويق الداخلي نحو العميل من أهم مراحل تطوره داخل المؤسسة بغية تحسين أدائها، حيث يبدأ بإدارة التغيير مروراً بتحفيز ورضا العاملين وانتهاء بالتوجه بالزبون والمحافظة عليه، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

¹ فريد النجار، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 241.
² راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مصر، 2000، ص ص 446-447 بتصرف.

أولاً: وضع الأهداف التسويقية الإستراتيجية:

تركز هذه المرحلة على ضرورة التطبيق الإستراتيجي ومشاركة القوى العاملة في وضع الأهداف الإستراتيجية، حيث أن الأفراد هم من يقومون بتطبيق تلك الإستراتيجية والعمل على ترجمة الأهداف، كما تركز هذه المرحلة على إدارة التغيير الإيجابي وعلى أنشطة التسويق الداخلي لجميع القوى العاملة في المؤسسة.¹ كما تتحقق المزايا التنافسية للمؤسسات من خلال المعرفة والمهارات والجدارات المتوفرة في الموارد البشرية للعاملين بها الآن والمطلوب في المستقبل. ويعني ذلك القيمة المضافة التي يحققها العاملون وتقدم للعملاء. وتستطيع المؤسسات أن تحقق وتحافظ على تلك المزايا التنافسية إذا استطاعت أن توفر دعم العاملين لتحقيق القيمة المضافة عن طريق تحقيق الكفاءة التنظيمية والفعالية التنظيمية مثل ذلك خفض التكاليف وتمييز المنتجات والخدمات. ويتم ذلك عن طريق إدارة الجودة الشاملة والتحسينات المستمرة وبرامج تفجير الطاقات والقدرات والمهارات وتمكين العاملين (Energizing and Empowerment).

وتمييز الموارد البشرية بالمؤسسة عن غيرها من المؤسسات بالتدريب، والاحتفاظ وتحقيق الانتماء التنظيمي وحب العمل. بالإضافة إلى أن تنمية الموارد البشرية على أسس تنافسية تجعلها مختلفة عن غيرها التخصص والابتكار وتحديث طرق العمل.²

ثانياً: إشباع حاجات الأسواق المستهدفة:

تسعى هذه المرحلة إلى ضرورة توجيه مفهوم التسويق لتحسين وتطوير الخدمات المقدمة للأسواق المستهدفة (Targets Markets)، وذلك من خلال التركيز على تحفيز القوى العاملة وإشباع رغباتهم وتطوير أدائهم، حيث ينعكس رضا القوى العاملة في المؤسسة على رضا المتعاملين معها، وبالتالي فإن الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة والسعي نحو تحفيز هذه القوى وتلبية متطلباتهم سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا من قبل كل من مقدمي ومتلقي الخدمة، وهذا ما تسعى إليه هذه الخطوة.

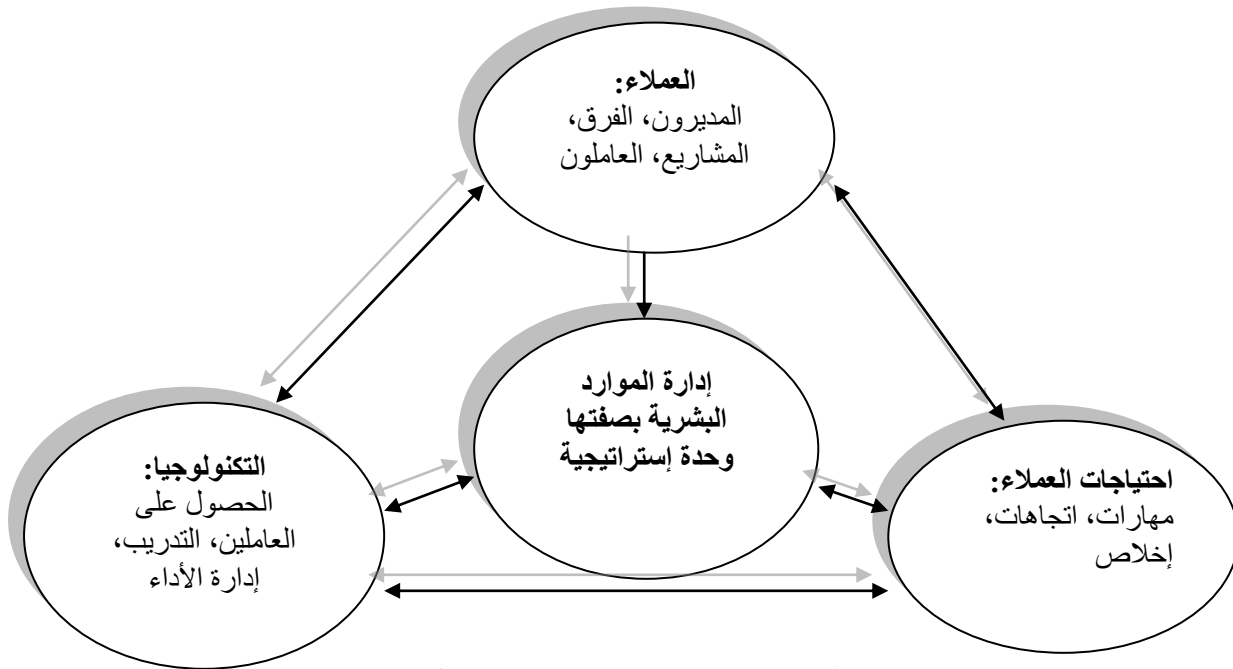
ثالثاً: تحفيز القوى العاملة للتوجه نحو خدمة العميل الخارجي:

وتقتضي هذه الفلسفة التحديد الدقيق لهؤلاء العملاء والخدمات والمستلزمات التكنولوجية التي من خلالها يمكن تقديم هذه الخدمات لهم بأعلى مستوى من الجودة. ففي حين يحتاج المدراء التنفيذيين إلى أشخاص ذوي كفاءات خاصة ولديهم التزاماً وولاءً تنظيمياً عالياً، نجد فريق الخطة الإستراتيجية يحتاج إلى معلومات دقيقة ومقترحات يمكنه من وضع الخطط الواقعية والبرامج التي تمكن من التنفيذ السليم لهذه الخطط بينما يحتاج العاملون في المقابل إلى برامج مكافآت تتسم بالموضوعية والكفاية وفرص الترقية

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، "إستراتيجيات التسويق منظور متكامل"، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012، ص 332.
² فريد النجار، مرجع سبق ذكره، ص 180-181.

العادلة. ولاشك أن التكنولوجيا المستخدمة لتوفير هذه الاحتياجات سوف تختلف تبعاً للاحتياجات المختلفة للعملاء،¹ والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (18) يوضح: إدارة الموارد البشرية ومدخل التوجه بالعملاء



المصدر: مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط1، دار إثرا للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 117.

¹ مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط1، دار إثرا للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 116-117.

المبحث الرابع: مساهمات ممارسات التسويق الداخلي في خلق الميزة التنافسية

إن التطبيقات التي مارسها التسويق الداخلي ومن ثم تبناها أحدثت حركة ديناميكية نحو الاهتمام والعناية بالموارد البشري في المنظمة والتركيز على تنمية قدراته وزيادة فعالية أدائه ليكون الواجهة الجاذبة لها ولزبائننها، وليكون مصدر ابتكار وإبداع خدماتها، وانطلاقاً من ذلك تتجسد تأكيد الميزة التنافسية لها والحفاظ عليها بالتحسين المستمر والدائم.

وبناء على ما تقدم سيتم في الفقرات التالية توضيح مجمل إسهامات التسويق الداخلي في خلق الميزة التنافسية، وذلك بالاعتماد على ما جاء في الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

المطلب الأول: أثر أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها

سيتم التطرق على الأثر حسب كل بعد من أبعاد التسويق المتبناة في الدراسة الحالية على حدا في الفروع الآتية:

الفرع الأول: التوظيف والميزة التنافسية:

إن عملية توظيف العاملين قبل كل شيء يتطلب حسن اختيارهم بعد نجاح عملية استقطابهم، ولتحرص المؤسسة على بذل جهد كبير للحفاظ على المتفوقين والفريدين في أعمالهم، ولأن ضمان بقائهم لديها يعكس نجاحها والاحتفاظ بالعاملين يعزز الاحتفاظ بالزبائن، ويؤكد مكانة المؤسسة في السوق ويرفع حصتها السوقية.

حيث أن ضمان بقاء الميزة التنافسية للمؤسسة لا يكون إلا بإمداد وتوفير المؤسسة بأنواع مختلفة من المهارات وكميات مناسبة للشواغر الوظيفية بها وفي المكان الزمان الملائمين. وللتوظيف منافع اقتصادية للمؤسسة حيث تشير المنفعة الاقتصادية لممارسات التوظيف الجيد إلى القيمة المضافة المرتبطة باستخدام هذه الممارسات. والقيمة الاقتصادية يتم تحديدها وتقريرها من خلال مقارنة مجموع قيم النتائج التي يتم تحقيقها من خلال عملية التوظيف، ومجموع تكاليف تصميم واستخدام الممارسات، أي احتساب العائد على الاستثمار. إن احتساب المنفعة الاقتصادية المتحققة من قرار اختيار موظف واحد فقط لا تكون عالية ولكن طالما أن المنظمة تقوم بتعيين أعداد كبيرة في الوظائف المختلفة، فإن مجموع القيم الاقتصادية المحققة من قرارات التوظيف السليمة تكون هذه المنفعة كبيرة (وإن كانت القيمة الاقتصادية من القرار الواحد السليم ضئيلة)¹ وفي المؤسسات الكبيرة فإن تعيين آلاف الأشخاص سنوياً بشكل سليم تحقق نتائج عالية جداً. ومن هنا تأتي ضرورة خفض نفقات التوظيف.

¹ حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 162.

الفرع الثاني: الميزة التنافسية والتدريب:¹ مع مرور الوقت يقتنع المزيد من أرباب الأعمال بأهمية الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية وتشير إحدى دراسات الجمعية الأمريكية للتدريب للتنمية (ASTD) (American Society for Training & Development) إلى أن أرباب الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية ينفقون حوالي 60 مليار دولار سنوياً على فعاليات التدريب وبذلك تمثل مصاريف التدريب وبذلك تمثل مصاريف التدريب ما بين 1.5% و 2% من تكاليف الأجور. كذلك بينت الدراسة أن متوسط تكاليف التدريب للعامل الواحد يبلغ 677 دولار سنوياً على أن بعض الشركات تتفق في المتوسط 1,665 دولار عن كل عامل سنوياً.

تؤكد العديد من الشركات على أهمية التدريب وفي مقدمتها (General Electric) و (Dell) و (Marriott) و (Cisco) و (Fedex) و (Texas Instruments)، حيث ترى هذه الشركات في أعمال تدريب الموارد البشرية وتنميتها عنصراً شديداً لأهمية لتحقيق النجاح في ظل المنافسة الشديدة محلياً وعالمياً.

يعد التدريب بمثابة التحسين المستمر للمعدات التي تستعملها الشركات، ففي ظل الكشوفات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة يؤدي عدم تدريب العاملين إلى "إهلاكهم تقنياً" ما يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة. كما يمكن مقارنة قطاع الاتصالات على سبيل المثال اليوم ما كان عليه قبل عدة سنوات من الآن آخذاً في الاعتبار هذا الكم الهائل من التقنيات الحديثة والاتصالات اللاسلكية. يبين هذا المثال أهمية ليس التدريب فقط وإنما التدريب المستمر فبدونه قد تفقد المؤسسة قدرتها على المنافسة بفاعلية في سوق صناعتها.

من جهة أخرى يسهم التدريب في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة في سوق العمل، وذلك لأنه يزيد من قدرتها على استقطاب واستبقاء الأفراد ذوي المؤهلات العالية. وكما سبق وتم توضيحه بأن فرص التدريب والفرص المهنية المتوفرة من أهم العوامل التي تحكم قرار العامل بالبقاء مع رب عمله أو تركه، وعليه فإن أرباب الأعمال الذين يهتمون بتدريب العاملين يزدون من قدرتهم على استبقاء العاملين لديهم.

الفرع الثالث: تمكين العاملين والميزة التنافسية:

يقدر بتمكين العاملين دفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالتنظيم وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار.

وتقوم المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المؤسسات أن الفشل هو تجربة للتعلم.

¹ روبرت ماتيس، جون جاكسون، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمود فتوح، ط1، دار شعاع للنشر والتوزيع، سورية، 2009، ص 359.

ويقوم المديرون في المؤسسات التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بحث العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولمة وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات من حيث نتج عنهما زيادة سعي المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية وهو ما يتطلب منح المزيد من الحرية للعاملين.¹

الفرع الرابع: الاتصال الداخلي وارتباطه بالميزة التنافسية:

قبل ذلك لابد من نشير إلى أن الاتصال المؤسسي هو كل ما تقوم به مؤسسة ما من أعمال اتصالية بغية إشهار علامتها المؤسسية وتثبيت أو تحسين صورتها عند جماهيرها (في داخل المؤسسة وخارجها) وتعزيز موقعها في المجتمع. مستخدمة في ذلك وسائل اتصالية ومالية محددة وأدوات اتصالية مختارة. حيث أن يوجد تبادل وتفاعل بين بيئتي المؤسسة، الداخلية والخارجية، فما يجري في البيئة الخارجية، إيجاباً أو سلباً، يكون له انعكاس على صورة المؤسسة في محيطها الخارجي، وما يحدث في هذا المحيط يؤثر على في الوضع الداخلي للمؤسسة، خاصة جانبه الأساسي المتمثل في العلاقات الإنسانية بين أعضائها في إطار هيكل تنظيمي معين. فالأمر يخص في نهاية التحليل العلاقة بين أثر الصورة الخارجية للمؤسسة كوسيلة لتوكيد شرعيتها ومواطنتها لدى جماهيرها وفي المجتمع وكذا ميزتها التنافسية وبين فعل الانتماء أو الانخراط في المؤسسة توكيداً لهويتها وخصوصيتها وثقافتها. تلك علاقة تساهم في بنائها أعمال الاتصال الداخلي وأعمال الاتصال الخارجي، هذه الأعمال التي تكون مجتمعة ما يسمى الاتصال المؤسسي الشامل.

وبالتالي إذا كان الاتصال الخارجي المؤسسي يستهدف جماهير المؤسسة في بيئتها الخارجية وليثبت وجوده وتميزها فهذا لا يكون إلا بواسطة الاتصال المؤسسي الداخلي والذي يستهدف إعلام أعضاء المؤسسة وحفزهم، مع خلق وإدامة جو اجتماعي إيجابي يقوم على التوافق والمشاركة الفعالة والمسؤولية. إذا أن المؤسسة أي مؤسسة كانت "تتكون من أناس مختلفي المهارات والمعرفة يقومون بأداء أنواع مختلفة من العمل. ولهذا السبب ينبغي بناؤها على الاتصال وعلى المسؤولية الفردية"، كما يقول بيتر دراكر.²

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

² ميلودي ع. العزوي، "الاتصال المؤسسي أساسيته، تطبيقاته، إدارته"، المغرب، ص ص 162-163. بتصرف

الفرع الخامس: التدريب والتحفيز عاملين لتجسيد العمل الابتكاري والإبداعي في المؤسسة:

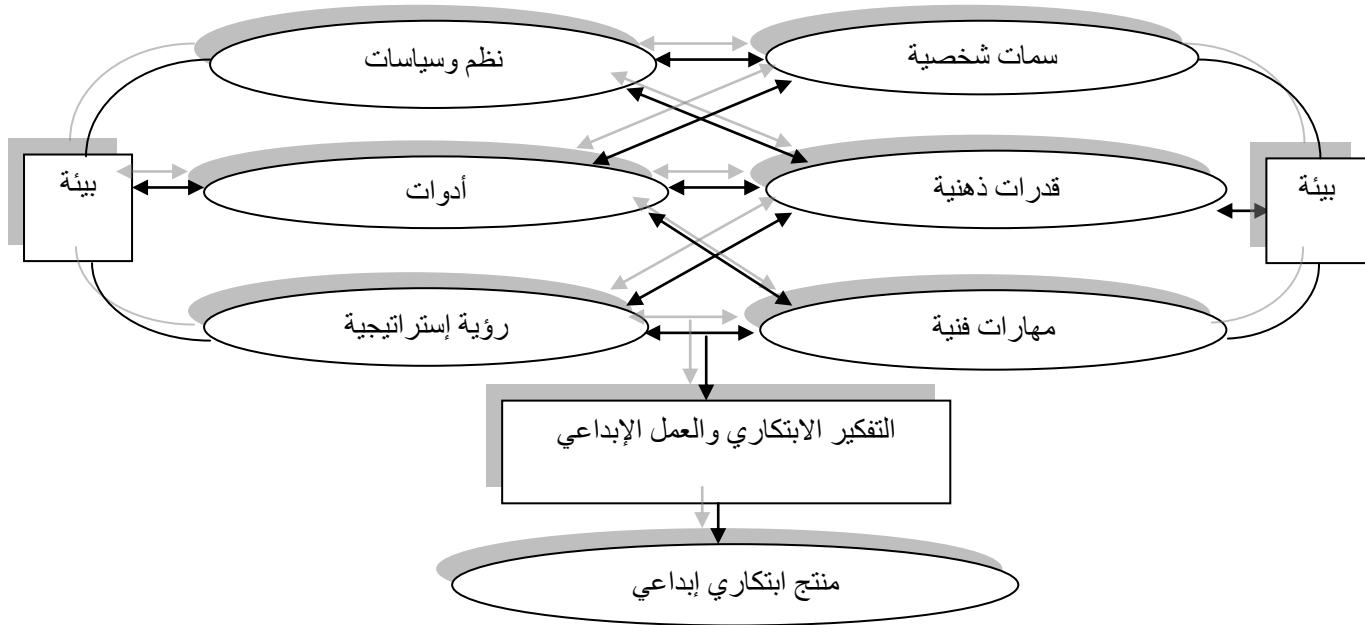
تعد الموارد البشرية من أهم الثروات القومية للأمم والتي بناء على ما تملكه من علم وثقافة ومعرفة وما تتمتع به من صفات ومهارات تتحدد مكانة الأمم وموقعها في قافلة النمو والتطور والريادة. مما يفرض على المؤسسات توفير الأنظمة من تدريب وتحفيز تنمي وتدعم التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي، وتنمي رغبة الأفراد ودافعيتهم وتهيئ الرضا الحقيقية أمامهم للابتكار والإبداع.

حيث يعتبر العمل الابتكاري أو الإبداعي على أنه عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد المتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع، وبناء عليه يشير الابتكار والإبداع إلى المنتج النهائي سواء خدنة أو سلعة الذي يطلق عليه عملاً ابتكارياً أو إبداعياً والذي يتم التوصل إليها نتيجة عملية ابتكارية أو إبداعية يمارسها الأفراد باستخدام ما لديهم من قدرات ذهنية أو عقلية معينة، هذا فيما يتعلق بالابتكار أو الإبداع كمنتج، بينما تشير عملية الابتكار أو الإبداع ذاتها إلى هذه الآلية التي من خلالها يتم التفكير وتوظيف تلك القدرات والمهارات لدى الفرد بأسلوب أو نظام معين ومن خلال مراحل معينة تنتهي بتقديم هذا المنتج الابتكاري والإبداعي ويستلزم ذلك أن تقوم عملية التفكير الابتكاري والإبداعي على درجة عالية من القدرة على التخيل والتحليل وعمق الإحساس بالواقع والمواقف والمشكلات بجانب القدرة على خلق أفكار وبدائل وإجابات غير تقليدية.¹

والشكل التالي يوضح التمييز بين كل من المنتج الابتكاري والإبداعي من جهة، وعملية التفكير الابتكاري والقدرة على الإشباع من جهة أخرى.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

الشكل رقم (19) يوضح: مقومات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي والعلاقة بين المنتج الابتكاري والإبداعي وعملية التفكير الإبداعي



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 159.

حيث أن التفكير الابتكاري والمهارة الإبداعية استعمل في عدة مداخل منها مدخل النواتج أو المنفعة النهائية للتفكير الابتكاري والمهارة الإبداعية، ومنها مدخل العمليات الذهنية أو العقلية التي من خلالها يتم التفكير الابتكاري وتتولد المهارة الإبداعية، بالإضافة إلى مدخل الحالة النفسية لدى المبتكر أو المبدع وتطويرها مع مراحل التفكير الابتكاري وعملية الإبداع حتى يحقق الناتج النهائي من هذه العملية، بالإضافة إلى ذلك مدخل الصفات الشخصية والخبرات العملية لدى المبتكر أو المبدع، ومن ثم يوجد مدخل المنهجية العلمية أو البحثية التي يلتزم بها المبتكر أو المبدع.

الفرع السادس: الدعم التنظيمي والتكامل والتنسيق الداخلي والميزة التنافسية:

يُبرز التسويق الداخلي من خلال بعد الدعم التنظيمي أهمية تجسيد عنصر المنفعة المتبادلة بين العاملين والمؤسسة، وعليه فإن الدور الحيوي التي تسهم به الموارد البشرية في قيادة وتغوق المؤسسة وتحقيقها للميزة التنافسية.

حيث عندما تهتم المؤسسة بتفعيل العلاقة بينها وبين موظفيها بتقديم المساعدات اللازمة والاهتمام بصحتهم، مع توفير المناخ التنظيمي المناسب والذي يسوده تبادل الثقة بين أفرادها ، وتنمية وروح التعاون، مع السعي نحو دراسة اتجاهاتهم ومعرفة آرائهم وكيفية توجيههم نحو الوجهة المطلوبة والمشاركة. بالإضافة إلى تشجيعهم لتقديم الابتكارات المبدعة لتأكيد التواصل وتحسين الأداء ورفع معنوياتهم.

وبالتالي فكل ما يدعم به العامل ماديا أو معنويا، يدفعه ليحقق التقدم ويساعده على بناء شبكة من الروابط والعلاقات الموصولة بالثقة المشتركة، سعيا نحو تحقيق أهداف واحدة.

تشكل المؤسسة المتكاملة أسلوب تواصل مع الموظفين، كأعطاء الموجز العام عن طريق العمل والصفقات الجماعية التقليدية، بمعنى الوصول إلى توحيد الموظفين بشكل مباشر كأفراد في جماعات بدلا من أن يتم ذلك من خلال ممثليهم، مع استخدام أساليب تضمنين الموظفين مثل دوائر الجودة أو مجموعات التنمية والتحسين، وزيادة المرونة في إعدادات العمل، بما في ذلك المهارة المتعددة لتوفر الاستخدام الأكثر فاعلية في الموارد البشرية المصاحب أحيانا لاتفاق يوفر الأمان للموظف الذي يمثل جوهر العمال، بالإضافة إلى تأكيد روح الفريق وتناغم البنود والظروف لجميع الموظفين، حيث يرى بورتر أن الإبداع والجودة وقيادة التكاليف تتطلب التزام الموظفين، بينما تؤمن إستراتيجية قيادة التكاليف إدارة يؤمن بها الكثير من الإدارات أنه يمكن الوصول إليها بدون اتحاد ودون تجمع مجموع من الأنظمة أو حتى مجموع من المؤسسات.¹

وكذلك توفر لهم خدمات تعزز تواصلهم والتزامهم بخلق روح الولاء بين الموظفين، وتعزيز العلاقات الاجتماعية البينية، ليس هذا فقط بل يتعدى ذلك بالاهتمام بأسرهم وتوفير لهم خدمات طبية، والسكن المناسب، ووسائل النقل، ومختلف التسهيلات المناسبة.

المطلب الثاني: علاقة التسويق الداخلي بمتطلبات تحقيق القدرة التنافسية:

سوف يتم التطرق في هذا المطلب بتبيان علاقة كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية مع التسويق الداخلي، وهذا كما يلي:

الفرع الأول: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق التجديد:

إن التجديد في المؤسسة ليس هبة ولا يمكن أن يكون كذلك، ومع ذلك فإن المؤسسات التي استطاعت أن تحقق التجديد في عملياتها وخدماتها حققت الكثير من المزايا في البقاء والنمو. وهذا يعني أن المؤسسات يجب أن تبذل جهودا من أجل الإيفاء بالمتطلبات أو الحاجات الأساسية للتجديد.

ولكي تستطيع أن تأتي بالتجديد واستمراره فإنها بحاجة إلى المبتكر والمبدع (الفرد، والفريق)، ومشاركة الجميع في الجهد الابتكاري. ولكي تحقق ذلك لابد من أن يتوفر فيها المناخ الملائم للتجديد. ولاشك في أن هذا المناخ هو حصيلة لعوامل مادية ومعنوية واسعة تجعل المؤسسة هي الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها ودعمها، من أجل تحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة. ويقف التسويق الداخلي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبتكرين في المؤسسة حيث يقوم بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للذين يملكون المعرفة والخبرة الأكثر كثافة وبذور الابتكار وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في

¹ مايكل آر مسترونج، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذلك للعمل"، ترجمة: إيناس الوكيل، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008، ص 220-221.

بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة. حيث تمثل الحوافز الطريقة الأكثر تأثيراً في إرسال إشارات ذات دلالة لكل العاملين على اهتمام المؤسسة بالابتكار والمبتكرين. ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح في الابتكار وكذلك مكافأة الذين لم يصلوا إلى نتائج على محاولتهم وهذه السمة في الحوافز هي التي تعول عليها لتكون المؤسسة ميداناً فعالاً وخلاقاً للابتكار.¹

طبعاً دون أن ننسى للتدريب أهمية لا تقل عن التحفيز فمن خلاله تنمي أفكار العمال وتتطور للأحسن لتجسد في شكل ابتكارات على الخدمات المقدمة من طرفهم، وكذا بقية أبعاد التسويق الداخلي تعمل معاً لتعزيز التجديد فتعزز الميزة التنافسية، وتتميز المؤسسة بذلك.

الفرع الثاني: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق متطلبات الجودة

اهتمام المنظمة بتحسين جودة الخدمات المقدمة أصبح ضرورة مطلقة لها، حيث يعتبر حجر الأساس لبناء مركزها ومصدر تدعيم قوته، ولتحقيق ذلك لابد من تزويد الأفراد العاملين لديها بالمهارات والقدرات المطلوبة بالعمل على تنمية كفاءاتهم وتطويرها، والعمل على تصميم برامج تدريب مكثفة وتنفيذها بهدف الرفع من أدائهم وسط مناخ ودعم تنظيمي يسوده التعاون والتشارك وروح عمل الفريق، وبهذا نترسخ لديهم قوة المسؤولية وحماسة اتخاذ القرار (المقصود هو إحساس الموظف أنه جزء لا يتجزأ من المنظمة وبالتالي لديه الصلاحية (النسبية) لاتخاذ القرار في الوقت المناسب) في الأوقات المناسبة. بالإضافة إلى ذلك التركيز على جوانب التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي لتوازن الإدارة ما بين القوة والرخاء وما بين العزم والحرم.

ومن هذه ومن خلال هذه التوليفة المتكاملة يتجسد هدف التسويق الداخلي من خلال تحقيق الرضا الوظيفي والولاء لدى الموظفين، كما تزيد ثقتهم بأنفسهم وبمنظمتهم، وعليه يتحقق ما تم ذكره في بداية الفقرة ويتم فعلاً تقديم خدمات يرغب فيها الزبون الخارجي باستمرار، وبهذا يتحقق مبدأ تبادل المنافع ما بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي بنجاح.

الفرع الثالث: علاقة التسويق الداخلي بتحقيق متطلبات الكفاءة

لقد تزايد الاهتمام بشكل كبير منذ بداية القرن 21 بالموارد البشري الكفؤ وذلك لدوره الفعال في ضمان بقاء المؤسسات وتحقيق النمو والتطوير فيها، خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال وحدوث تغيرات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم العمل، حيث أصبح المورد البشري الكفؤ من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي لمنظمات الأعمال الحديثة حالياً ومستقبلياً. وفي إطار ما سبق سوف يتم تناول دور المورد البشري بعدما تطبق عليه متطلبات التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنافسي وخلق القيمة المضافة من خلال العناصر التالية وهي:

¹ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار" المفاهيم والتجارب الحديثة، ط1، دار وائل، الأردن، 2003، ص ص 197_198 بتصرف.

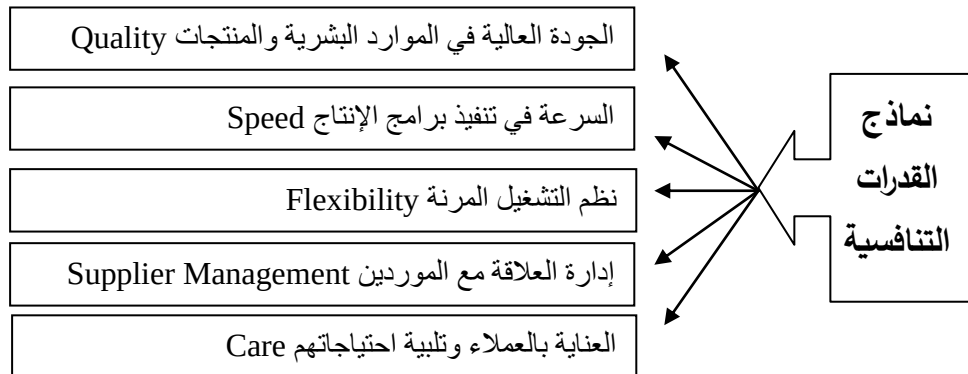
محددات القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في بيئة الاقتصاد المعرفي:

إن مصير المؤسسات الخدمية في عالم اليوم وما تحققه ما أرباح ونتائج يتوقف على ما يتوافر لديها من قدرات تنافسية، وحتى يمكن التعرف على محدّدات القدرة التنافسية لها في بيئة الاقتصاد المعرفي فإننا سوف نقوم بمناقشة العناصر التالية:

أ. مفهوم القدرة التنافسية: يقصد بها مجموعة من العناصر المتكاملة التي تشتمل على المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية والتي تسعى الإدارة إلى استغلالها والتنسيق بينها لتحقيق قيمة ومنفعة أعلى للعميل Customer Value وتميز واختلاف عن المنافسين Competitor .Differentiation

ويرى العديد من الباحثين أن القدرات التنافسية تمثل الجهود والإجراءات الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة وتساعد في الحصول على حصة تسويقية أعلى والتخفيف من آثار المنتجات البديلة وإعاقة دخول منتجين جدد في نفس الصناعة. والشكل التالي يمثل أهم نماذج القدرات التنافسية وتشمل:

الشكل رقم (20) يمثل: أهم نماذج القدرات التنافسية



المصدر: سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، مراجع إدارة الأعمال، مصر، 2010، ص 328.

ب- النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة:

لاشك أن المنافسة للاستحواذ على أكبر قطاع من السوق أصبحت هي السمة السائدة في القرن 21، حيث أصبح البحث عن المزايا التنافسية هو التحدي الأكبر للإدارة خاصة في ظل العولمة والتطورات المعاصرة في تكنولوجيا المعلومات.

وحتى يتحقق التميز التنافسي للمنظمة بشكل يسمح لها بالدخول في السوق المستهدف وتحقيق التفوق والاستمرار فإن الأمر يتوقف على عدة عناصر أهمها: مدى سيطرة المؤسسة على عنصر التكاليف، ومدى توافر إمكانية البحث والتطوير، مدى استيعاب المؤسسة للتطورات التكنولوجية المتزايدة، ومدى وصول المؤسسة إلى مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسين، و فوق كل ذلك امتلاك المؤسسة لموارد بشرية ذات قدرات إبداعية و إبتكارية متميزة.

وفي ضوء ما سبق فإنه يمكن توضيح النظام المتكامل لمحددات تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة في بيئة الاقتصاد المعرفي من خلال توافر إدارة فعالة قادرة على التكيف مع التحديات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة، وتجسيد عنصر بشري قادر على الإبداع و الابتكار يمتلك قدرات معرفية متميزة، وتشكيل فرق عمل فعالة قادرة على الإدارة الذاتية، يسانده نظم فعالية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة مجمل التجهيزات والأصول المادية التي تدعم الأصول المعنوية وتساهم في زيادة القيمة المضافة للمورد البشري الفعال.¹

وعليه فإن القدرات التنافسية للمؤسسة تتحدد من خلال القدرات البشرية الناتجة من العاملين الذين يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة وقدرات معرفية متميزة، بالإضافة إلى القيادة الفعالة، مع تفعيل القدرات المعلوماتية والتكنولوجية الناتجة عن توافر نظام فعال للمعلومات والاتصالات في المؤسسة.

هذا وتتحدد من خلال القدرات التنظيمية الناتجة عن توافر هياكل تنظيمية مرنة تستطيع التفاعل مع البيئة المحيطة، وتوفير قدرات إنتاجية ناتجة عن تقديم منتجات تتوافر فيها معايير ومواصفات الجودة العالمية، وربطها بالقدرات التسويقية الناتجة من إقامة علاقات هيكلية طويلة الأجل مع العملاء.

¹ سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، مراجع ادارة الأعمال، مصر، 2010، ص ص326-330 بتصرف.

إن تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة تعتمد على وجود نظام متكامل من الأصول المادية الملموسة والأصول الفكرية والمعنوية غير الملموسة، حيث لا يمكن الاستغناء عن أي منها، فالمؤسسة الناجحة القادرة على التفوق والتميز عن المنافسين هي المؤسسة القادرة على إحداث التنسيق والتوازن بين الأصول المادية والأصول الفكرية.

كما أن الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والتي تمثل رأس مال فكري تعتبر هي العنصر الأساسي في تكوين القدرات التنافسية للمؤسسة، حيث أن الطاقات الذهنية في المؤسسة الخدمية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء، كما أن كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية تشترك في اعتمادها على العنصر البشري .

ويمكن قياس القدرات التنافسية من خلال العديد من المعايير والمؤشرات منها النمو المتزايد في الحصة السوقية، وتحقيق معدل عائد على الاستثمار أعلى من المنافسين وتحقيق مستويات أعلى لرضا العملاء.¹

الفرع الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالاستجابة لحاجات الزبائن:

إن الاهتمام بحاجات ومتطلبات الزبائن بأسلوب راق، ومعاملتهم معاملة حسنة وعناية شديدة بالتركيز على الحفاظ بالوقت المحدد، والتسريع في معاملاتهم بطرق متطورة، لتترك لديهم انطباعا جيدا حيال ذلك مما تجعلهم يترددون على مؤسستهم لتلقي خدماتهم ويجسد هذا في نهاية المطاف رضا الزبون عن المؤسسة، وبهذا يزداد عدد المتعاملين أو المشتركين معها فتصبح لديها أكبر حصة سوقية وأكبر رواج لأحسن سمعة لها.

وبالتالي لا يكون ذلك إلا من خلال مقدم الخدمة الذي هو على اتصال مباشر وتفاعل حار مع الزبون الخارجي (علاقة الزبون الداخلي بالزبون الخارجي تولد الإيجاب أو السلب). فهو يمثل كيان المؤسسة وهو الأكثر معرفة ودراية بما يحتاجه الزبون الخارجي فيتحقق رضاه، وقد أثبت التسويق الداخلي إمكانية تحسين كفاءة الزبون الداخلي الذي حقق رضا الزبون الخارجي بتطوير قدراته وتحسين مهاراته، مما يجسد الثقة المتبادلة والتواصل الدائم، ليبقى نمو المؤسسة وبقائها ومن ثم تميزها.

¹ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 332-333.

المطلب الثالث: التغيير الذي يجسده التسويق الداخلي يعزز الميزة التنافسية:

للقدرة التنافسية شقين. أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع، وكذا في الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل. وأما الثاني فيتمثل في القدرة على مغازلة جاذبية للعملاء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقق ولاءهم. ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. والشقين يصبان في تحقيق الميزة التنافسية.

وكما كانت بيئة الأعمال المؤسسة تنافسية، وجب عليها أن تتسلح الإدارة بسبل خلق وتحسين القدرة التنافسية. لاسيما وأن منظمتنا ستخوض منافسة متزايدة لن تكون تقليدية بل ستستخدم بها أسلحة أي استراتيجيات تنافسية مؤثرة يتعين أن تتزود بها مؤسساتنا ويتدرب عليها مديرونا والعاملون الذي يسعى إليه التسويق الداخلي . وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة المعاصرة لمجالات تغيير التسويق الداخلي بهدف خلق وتعزيز القدرة التنافسية.

أولاً: التنافس بالوقت: (Time-Based Competition)

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

ثانياً: التنافس بالجودة:

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة وحتى تلك التي لم يفصح عنها. لذلك يقدم المبتكرون عقولهم في عديد من المؤسسات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل-الذي درسه جيداً- وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته في الخدمة. وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فعالاً، ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر لينقلوا منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاتهم. ويتطلب التنافس بالجودة -بدوره- عدة مقومات للتغيير الذي يتبناه التسويق الداخلي كلما ظهرت الحاجة لها مثل: اختيار وتدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار، تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.

ثالثا: التنافس بالتكلفة: (Cost Leadership)

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيرا من المؤسسات المتميزة تسعى أن تكون القائدة أو الرائدة بين منافسيها بنفس الصناعة أو النشاط في خفض عناصر التكلفة.

وعليه فإن المؤسسة تحتاج إلى وقت وإمكانات لإحداث تغيير يناسب بيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحقيق البقاء والنمو وسط بيئة تتصف بالتغيير المستمر في مختلف المجالات.

ولذلك حاولت هذه المؤسسات الخوض في عدة ميادين بمختلف السبل لتثبيت وجودها، واتخذت عدة مناحي بهدف تحقيق التميز (التكلفة، أو الوقت، أو الجودة)، ومحور ذلك التميز هو اتخاذ المورد البشري قوة تنافسية دائمة وفريدة بعدما تم تطبيق عليه ممارسات التسويق الداخلي المذكورة سابقا، وهذا ما تكلم عنه جيفري فيفر (Jeffrey Pfeffer) 1995، والذي أوضح وأكد ضرورة تجسيد التسويق الداخلي في المؤسسة وممارسته على الموظفين، وذلك بالاستعانة بإدارة الموارد البشرية، والتي تمثل الممارسات الناجحة لتجعل منه موظفا كفؤا يمتلك مهارات ومعارف تولد له الأفكار الإبداعية و الابتكارية، وليقدم أفضل الخدمات وبجودة عالية وبتكلفة مناسبة.

ومن أهم الممارسات التي تطبقها إدارة الموارد البشرية والمعتمد عليها التسويق الداخلي الأمان الوظيفي الذي يضمن بقاء العامل في المؤسسة لأن إدارتها هي المسؤولة عن توفير قدر كاف من العمل، ولأن الخوف من فقدان الوظيفة هو أسوأ أنواع التحفيز، لأن العامل الذي يعمل تحت تهديد فقد الوظيفة أو يبقى متمسكا أطول وقت حفاظا على وظيفته، كما أن التحرر من هذا الخوف يطلق قدراته الكاملة.²¹ لكن لا ننسى أنه قبل الأمان الوظيفي لابد من أن نحسن الاختيار الموظفين، حيث أن الإجراءات المصاحبة للاختيار تضيي جوا من الاحترام والثقة بالمؤسسة، فيشعر الموظف بأن نجاحه في الالتحاق بالعمل بها يعتبر شرفا كبيرا صعب المنال.

وأساس الاختيار يعتمد على قدر ما تعطي، فإذا أردت أن تحصل على موظفين على مستوى عال وأن تحافظ عليهم، عليك أن تكافئهم بما يستحقون، فالأجور العالية تجذب عددا من العاملين وتعطي المؤسسة مجالا أوسع للاختيار، وعلى عكس ما يظن الكثيرون، فإن الأجور المنخفضة ترفع التكاليف ولا تخفضها. كما يجب أن تقرر المؤسسة في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمؤسستهم، وإلا فإنهم

¹ Jeffrey Pfeffer, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", Reprinted from 1995, Vol. 9, No. 1.

² مدحت محمد أبو النصر، "الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 81.

سوف يحبطون وتقل إنتاجيتهم. لذا يجب أن تعتبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المؤسسة، علماً بأن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثاراً سلبية على روح الفريق وتؤدي إلى تنافس وعدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية. وكذلك سبب جعل المورد البشري قوة تنافسية تتميز بها المؤسسة هو امتلاكه جزء من الأسهم مما يقلل ذاك من الصراع التقليدي بين العمالة ورأس المال، ويحمي الشركة على المدى الطويل من محاولة المنافسين الاستيلاء عليها بشراء أسهمها المتداولة، وهكذا يتحول شعور العاملين من اجراء إلى ملاك. وهذا يخول لهم الحق في المشاركة في المعلومات، حيث أن المعلومات المتعلقة بالتكلفة والعائد تمكن العاملين من معرفة أهدافهم وتحسين آدائهم، ويخشى كثير من المديرين فقدان نفوذهم إذا شاركهم العاملون في المعلومات، رغم أن مشاركة الجميع تعني مسئولية الجميع. مما يدفع بهم للحرص أكثر والتوجه نحو المشاركة في اتخاذ القرارات الذي يعتبر الطريق الصحيح للنجاح والتميز. ولقد وجد أن المؤسسات الناجحة تعتبر العامل مديراً في موقعه، وتمكنه من اتخاذ ما يراه مناسباً من قرارات في مواجهة ما يتعرض له من ومواقف، كما أن المشاركة تزيد الرضا الوظيفي والإنتاجية. وقد ثبت أن استقلالية الوظيفة هي من أكثر الأبعاد أهمية، لذا يجب التركيز عليها عند إعادة توصيف الوظائف بدلاً من الاهتمام بالهيكل والتنسيق فقط، كما كان الحال في السابق.¹

كما تم إبراز أن فرق العمل تحقق وظيفتي الرقابة والتنسيق وتوفر ميزة الاستقلالية المطلوبة في الوقت نفسه. ولأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فهو يفضل العمل داخل مجموعات، هذا بالإضافة إلى أن فريق العمل يحدد شكل ونوع العمل المقبول، مما يؤثر إيجابياً على إنتاجية الفرد داخل المجموعة. كما أضاف جيفري أنه لما تسمح المؤسسة للعمال بتنويع 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 البيني، مما يشجع اللقاءات ويفتح مجال الإبداع والتحسين المستمر ويعزز الأمان الوظيفي لهم، وهذا كله يساند ويصب في محور تجسيد التدريب المتنوع.

و أشار إلى تطبيق مبدأ المساواة بين أفراد المؤسسة ليشعر الكل أنه عنصر مهم داخل المؤسسة مما يزيد ذلك التزامهم الوظيفي، ويلغي كل الحواجز التي تحول بينهم وبين أهداف المؤسسة على سبيل المثال

¹ المرجع السابق الذكر، ص ص 82-83. بتصرف.

توحيد أماكن توقيف السيارات، وكذا توحيد الملابس الخاصة بالمؤسسة، وجعل أماكن تناول الأكل واحدة، وغيرها من وسائل إلغاء التفرقة وإلغاء صيغة الأنا، ليزيد التواصل بين المستويات إلى حد كبير بواسطة التفاعل وتبادل الأفكار، وهذا ما يجسده التسويق الداخلي ليثبت الميزة التنافسية.

وعلى الرغم من أن قضية ضغط الأجور هي الأكثر تأثيراً على العمل أكثر من موضوع دافع الحوافز، لأن الحوافز قد تكون فردية أو جماعية، أما الأجور فهي فردية تخص كل شخص على حدا، فلا بد من تقليل الفوارق الشاسعة بينهم، ولتتكون قاعدة رضا وظيفي متينة وتجسد ثقافة قوية لدى العمال، لكن هذا لا ينفي أهمية الحوافز داخل المؤسسة (بدرجات مختلفة، أو بنسب متفاوتة). دون أن ننسى أهمية الترقية داخل المؤسسة التي تشجع بقاء العمال داخل المؤسسة لأنها تهتم بهم وتستهدفهم وتستقطبهم باعتبارهم مخزون مهارات لها، وبالتالي عليها الاحتفاظ بهم ورعايتهم على المدى البعيد باعتبارهم الميزة التنافسية الدائمة والفريدة والتي يصعب تقليدها، إذا ما خططت لهم جيداً ورمت بأهدافها إلى الأجل الطويل بتخطيط إستراتيجي جيد ومحكم، وهذا ما يكون ضمن الأخذ بالرؤى طويلة المدى، والعمل بمعايير دقيقة لقياس الأداء لأن هذا الأخير يمس كل وظائف المؤسسة ويخدمها، وهو عنصر حاسم في العملية الإنتاجية لها، وعلى وجه الخصوص إنتاجية المورد البشري العامل التي تمارس عليه ممارسات التسويق الداخلي، والهدف منها هي الرفع من مستوى أدائه لينعكس ذلك على تميز المؤسسة عن منافسيها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في الفصل الثاني والذي وضح عدة جوانب ذات الصلة بالموضوع، فإنه تبين أنه لا يمكن للمؤسسة أن تبقى في وسط بيئة تعجها مجموعة من المتغيرات التي تكون في صالحها وفي غير صالحها، والمتمثلة في الفرص والتهديدات، وبهذا لا بد لها أن ترسم إستراتيجية محكمة فتتال بها الريادة والتفرد، ولا يكون ذلك إلا بالاهتمام والاستغلال لإمكانياتها والاستثمار فيها خاصة في مواردها المميزة ومن أهمها مواردها البشرية، والتي من شأنها أن تجسد مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة خاصة إذا أُهتَم بها جيداً. ومن هذا المبدأ نجد أن التسويق الداخلي يعزز ويدعم هذه الفكرة باعتبار المورد البشري زبونا داخليا للمؤسسة، فهو الممثل الرئيس لتقديم خدماتها بشكل يعكس مكانتها السوقية. وعليه فإن عملية جذب ثم اختيار فتوظيف المورد البشري، ومن ثم تكوينه وتدريبه وتحفيزه ماديا ومعنويا، بالإضافة إلى دعمه تنظيميا في وسط متناسق ومتكامل تعكس تجسيد كفاءة عالية، وتقديم خدمات ذات جودة راقية ويتخللها التجديد المميز، مع إضفاء عامل المرونة الفعالة في كيفية التوفيق مع الزبون الخارجي، وبهذا تتجسد الميزة التنافسية والتي تم التطرق إليها في هذا الفصل نظريا، أما تطبيقيا وخاصة في الجانب الميداني فسيتم إثباته في الفصل الثالث انطلاقا من نموذج الدراسة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يشهد العالم اليوم تطورا مهولا في قطاع الخدمات وما تمخض عنه من إنتاج خدمات متنوعة ومتجددة تدفع بالمؤسسات أن تغوص في حدة المنافسة لنيل أكبر حصة سوقية ممكنة وبجدارة.

هذا من جانب عام أما من الجانب الخاص أي على مستوى الجزائر والذي هو محل الدراسة الحالية وبوجه التخصيص قطاع الاتصالات للهواتف النقالة والذي عرف هو الآخر تطورا معتبرا في هذا الجانب، حيث حاولت هذه الدراسة أن توضح واقعه، ومن يحقق الميزة التنافسية من المؤسسات المكونة له مع إظهار أهم الأسباب الدافعة لذلك، هذا ونقاط أخرى سيتم عرضها من خلال حيثيات هذا الفصل كآآتي:

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية "موبيليس، أوريدو، جيزي"

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الديموغرافية والوظيفية

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الاختبار

المبحث الأول: التعريف بمؤسسات قطاع الاتصالات الجزائرية "موبيليس، أوريدو، جيزي"
يعتبر قطاع الاتصالات الجزائرية عاملا هاما في الاقتصاد الوطني، والذي مر بعدة مراحل تخللتها بعض المطبات والتي عرقلت سيره، ثم بعد ذلك عرفت طريق النور لتخوض مؤسسات هذا القطاع منافسة كبيرة لتثبت كل واحدة جدارتها في السوق نحو إرضاء المستهلك النهائي باعتباره المحقق للميزة التنافسية وفق المطالب التي يراها مناسبة له، بناء على حقائق رسمية وموثقة، ومن خلال هذا المبحث سيتم تعريفها من خلال مضمون مطالبه وهي كالآتي:

المطلب الأول: تقديم مؤسسة موبيليس

سيتم التعرف على كل مؤسسة على حدة بهدف تحديد العناصر الهامة المكونة للميزة التنافسية لها حسب أبعاد الدراسة المتبناة.

الفرع الأول: تعريف مؤسسة موبيليس

كانت شركة اتصالات الجزائر المؤسسة الأولى في سوق الاتصالات الجزائرية تحت اسم المؤسسة الوطنية للبريد والمواصلات، نشأت شركة اتصالات الجزائر في بداية الألفينيات حيث تم انشاؤها من خلال اتفاقية جماعية مبرمة 2003/07/06 بين كل من المؤسسة العمومية الاقتصادية اتصالات الجزائر وفيدرالية البريد والمواصلات التابعة للاتحاد العام للعمال الجزائريين.

اتصالات الجزائر هي مؤسسة ذات أسهم برأسمال قدره مئة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج) وهي ملك للدولة بنسبة 100% تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر من بين الرواد في السوق الاتصالات الجزائرية.

وقد عمد القانون 2003/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية للمنافسة وما ترتب على هذا الإجراء:¹

- _ تحويل وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أوكلت لها مهمة الضبط ووضع إستراتيجية قطاعية لتطوير تكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- _ إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة.
- _ تأسيس شركتين مستقلتين بريد الجزائر واتصالات الجزائر.
- _ في شهر أوت 2001 منحت الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.

¹ بن ساعد فاطنة، "الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال" دراسة ميدانية في مؤسسات الاتصال الجزائرية (موبيليس، جيزي، أوريدو)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة الجيلالي لبياس سيدي بلعباس، 2014_2015، ص ص 168_169.

- _ عام 2002 استقادت شركة الاتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطها للهاتف الثابت والنقال GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدءا من الفاتح جانفي 2003 حيث أوكلت مهمة توفير خدمة الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.
- _ في أوت 2003 تمت عملية تفريغ شركة اتصالات الجزائر وإنشاء " أ تي م " للهاتف النقال في شكل شركة ذات أسهم وفي ديسمبر 2003 تم الحصول على رخصة ثلاثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.
- _ في ماي 2004 موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين، وفي أوت 2004 تقترح مؤسسة موبيليس خدمة الدفع المسبق "موبيليس بطاقة". وفي ديسمبر 2004 تدشن موبيليس أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الثالث بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيا.
- _ فيفري 2005 تقترح مؤسسة موبيليس خدمتي الانترنت عبر الهاتف تحت اسم MoB+ وفي مارس 2005 تدشن مؤسسة موبيليس أول وكالة تجارية لها.
- _ أفريل 2005 تحرز مؤسسة موبيليس على 2 مليون مشترك.
- _ سبتمبر 2005 تحقق المؤسسة نجاحا آخر بإحراز ثلاثة ملايين مشترك.
- 3 جانفي 2006 أعلنت موبيليس عن وصولها إلى 5 ملايين مشترك وقد أعلنت عن ذلك في 26 فيفري 2006 عبر الرسائل القصيرة.
- _ الأربعاء 15 فيفري 2006 تصل موبيليس إلى أحسن معدل تغطية وطنية بـ 71,16 % وقامت سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بتهنئتها على نتائج التغطية الجديدة لخدمة شبكة الهاتف النقال لـ 6 سنوات من تواجد موبيليس.
- _ 8 مارس 2006 روجت على بطاقات التعبئة (500_1000_2000 دج) وذلك بين المدة 8 مارس إلى 15 أفريل وتمت قرعة السحب على سيارتين لمشاركي الدفع من نوع TOUAREG وفي أفريل من نفس السنة انطلق بطاقة تعبئة جديدة بـ 200 دج.
- _ 18 أفريل 2006 إطلاق شريحة جديدة لزبائن الدفع المسبق GOSTO التي تقدم مميزات كثيرة لدفع المسبق وفي 10 جولية 2006 انطلق بطاقة تعبئة جديدة بـ 100 دج.
- _ أما في سنة 2007 فقد حققت مؤسسة موبيليس نتائج جيدة ليصل عدد مشتركها إلى 9992762 مشترك، ووصلت خلال هذه السنة إلى أحسن شبكة للهاتف النقال بنسبة كبيرة بلغت 96 %.
- _ وفي 23 _ 01_2008 أعلنت موبيليس عن منتج جديد وهو الانترنت اللاسلكي باشتراك شهري تحت شعار "الانترنت معك في كل مكان"، وفي 22 من نفس الشهر والسنة.
- _ أما سنة 2009 كان عدد المشتركين 10079500 مشترك.
- _ وفي سنة 2010 وصل عدد المشتركين إلى 9446774 مشترك.

وعرفت المؤسسة عدة تطورات ومحطات حافلة في نموها وإبراز أدائها في الاقتصاد الوطني على ساحة متعاملي الهواتف النقالة إلى غاية اليوم موبيليس سنة 2016 هو متعامل يفرض نفسه في عدة نقاط من أهمها:¹

تغطية وطنية للسكان؛

أكثر من 120 وكالة تجارية؛

أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة؛

أكثر من 5000 محطة تغطية BTS؛

أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية؛

الإبداع الدائم وتطوير لعروضها ولخدماتها المختلفة: قوسطو، سلكني، خدمة الرسائل القصيرة والصوتية MMS وإضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية: أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق.

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس

إنها فرع من مجمع اتصالات الجزائر و أول متعامل للهاتف النقال بالجزائر، موبيليس أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003.

حيث قامت مؤسسة موبيليس بتنفيذ جملة من المبادئ منها:²

العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم، وحماية مصالح المستهلك الجزائري، بالإضافة الى مبدأ التضامن والنوعية والشفافية، وتحقيق روح الجماعة وزرع الأمانة، مع احترام الالتزامات، والتحلي بالأخلاق الحميدة، وزرع الإبداع بجودة عالية وبعمل متقن وبمصادقية عالية وحقيقية.

تسعى موبيليس منذ نشأتها إلى تحديد أهداف أساسية منها:

تقديم أحسن الخدمات، مع التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم، العمل على ترسيخ العمل الجماعي وتشجيع الإبداع، بالإضافة إلى التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم، وتقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصيلها في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك.

وباختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل مؤسسة موبيليس دوما على ظهورها بصورة ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنويع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، ومازاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم".

¹ <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php16/09/2016> .

² Mobilis LE JOURNAL: 1er opérateur de téléphonie mobile en Algérie, pp 1-8.

هذا شعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بتبنيها العمل الجماعي ومساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

الفرع الثالث: مقومات نمو مؤسسة موبيليس

تعمل مؤسسة موبيليس على فرض مكانتها على الساحة التنافسية من خلال تجنيد شتى الوسائل المادية والبشرية والمعنوية لاكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

حيث أحسنت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالعمل على مبدأ التحسين المستمر والقيام بالتجديد والابتكار مع الإبداع في خدماتها، وحسن استقبال زبائنهم طبعاً مع فرض كفاءات عالية الأداء، ومعالم ذلك تظهر من خلال تنوع خدماتها ومنتجاتها ورضا زبائنهم عنها والاستمرار في جذب زبائن جدد والعمل بمبدأ التوجه نحو الزبون لأنه هو محور اهتمامها لذلك لابد من إحاطته بالجودة والنوعية الراقية.

إن ضمان مستوى مقبول من الأداء التنافسي، يبقى مرهوناً بمدى صلابة المقومات التنافسية التي يعتمد عليها المتعاملون في بناء مزاياهم التنافسية، حيث تشكل هذه المقومات قطب الصراع التنافسي بينهم. لذلك تسعى ATM إلى تقوية تنافسيتها من خلال التركيز على الإستغلال الأمثل لهذه المقومات كما يلي:¹

الموارد: يضمن التفاعل الإيجابي للموارد تنافسية أعلى، وتمتلك ATM مجموعة من الموارد ومنها: الموارد المالية كونها متعاملاً وطنياً مكنها من تنويع مواردها وتعدد مصادر تمويلها كالقرض السندي الذي طرحته اتصالات الجزائر والذي استقادت ATM لوحدها من 80% منه لتمويل استثمارها وتعزيز تنافسيتها. كما توجد الموارد المادية وأيضاً تتمثل في التجهيزات الخاصة بشبكته وقد قامت هي بتطويره حيث أصبحت تحصى عدداً من الموارد المادية أهمها أكثر من 20 مركز تحويل، ومديرية عامة ومديريات جهوية (الناحية الوسطى، ناحية ورقلة، ناحية سطيف، ناحية قسنطينة، ناحية شلف، ناحية عنابة، ناحية وهران، ناحية بشار)، و 133 وكالة تجارية، وأكثر من 60000 نقطة بيع. أما الموارد البشرية فتعتبر العنصر البشري، وهو مصدر تفعيل الموارد المالية والمادية، حيث تستخدم مؤسسة موبيليس عدداً كبيراً من الموظفين الذين يعملون جاهدين لتحقيق نجاحها. ونظراً للدور الحيوي والمحوري الذي يتحلى به المورد البشري فيها كرسّت إجراءات تقوم على أنظمة تسيير حديثة، كما قامت بوضع مشروع يقوم على مبدئين: تنمية الكفاءات المحورية والمؤهلات الفردية للعنصر البشري وترقية أساليب الإدارة بالمشاركة وضمان سير الأعمال والوظائف بوتيرة حسنة.

أما بالنسبة للموارد التكنولوجية فتمتلك موارد وفيرة من التكنولوجيا الحديثة أهمها:

¹ شلال محمد البشير، "واقع وتحديات سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد كمي، جامعة تلمسان ابي بكر بلقايد، 2015-2016، ص ص 183-184.

GPRS: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/s إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الانترنت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط.

WAP: تقنية تمكن من الولوج في الانترنت باستخدام الهاتف النقال تماشيا وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

EDGE: تدعى بـ E-GPRS تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/S.

UMTS: خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS وهذا ما يتيح الولوج السريع في الانترنت. إن هذه الموارد قد مكنتها لتحل المركز الأول من جودة خدماتها خاصة 3G على مستوى الوطن من بين المتعاملين الثلاث خلال مرحلتي 2015 و 2016 (وهو زمن بداية الدراسة التطبيقية الحالية).

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة اوريدو

الفرع الأول: تعريف مؤسسة اوريدو

إن مؤسسة اوريدو هي نفسها مؤسسة نجمة سابقا وهو الاسم التجاري لمؤسسة الاتصالات بالهاتف النقال، وهي فرع من مجموعة الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، وهي مؤسسة تعمل في الجزائر في مجال الاتصالات بالهاتف النقال، وبالتالي نجمة تابعة للشركة الأم WTK لشركة مشاريع الكويت Kipok التي حصلت على رخصة GSM بالجزائر بـ 421 مليون دولار في 02 ديسمبر 2003 متقدمة على كل من Teleforica movile الاسبانية و MNT الجنوب افريقية برأس مال يزيد عن 10 ملايين دولار.

وفي 25 أوت 2004 تم إطلاق علامتها التجارية المسماة "نجمة" بمختلف التشكيلات من المنتجات والخدمات غير المسبوقة في الجزائر، حيث أدخلت نجمة معايير جديدة لعالم الاتصالات في الجزائر، إذ كانت أول متعامل يدخل خدمة الوسائط المتعددة السمعية البصرية. وفي 2007 قامت اتصالات قطر بالاستحواذ على حصة سوقية بقيمة 3.8 مليار دولار في الوطنية للاتصالات، وهذا كان بعد أكبر صفقة في قطاع الاتصالات بالوطن العربي، حيث استحوذت كيوتل (Qtell)¹ على حصة الأغلبية وقدرها 51% في الوطنية للاتصالات، وبالتالي استحوذت كيوتل على الوطنية تيليكوم الجزائر (WTA).²

وفي سنة 2012 قامت مجموعة كيوتل برفع حصتها ملكيتها في الوطنية للاتصالات إلى 92,1%. وخلال سنة 2013 أعلنت مجموعة كيوتل عن قيامها بتغيير علامتها التجارية لتصبح Ooredoo اوريدو، حيث ستتبنى كل واحدة من شركاتها العاملة في الأسواق الناشئة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وجنوب شرق آسيا العلامة التجارية الموحدة الجديدة خلال عامي 2013 و 2014. ومن بين

¹ Qatar Telecom.

² Wataniya Telecom Algeria

الشركات التابعة للمجموعة "نجمة" في الجزائر، إذ تم يوم 12 نوفمبر 2013 الإعلان الرسمي عن تغيير العلامة التجارية من طرف المدير العام لنجمة السيد جوزيف جد ، تم هذا خلال ندوة صحفية نظمت بالجزائر العاصمة ، حيث تم الكشف عن العلامة الجديدة Ooredoo التي تعني باللغة العربية (أريد) ، وهي كلمة تترجم إستراتيجية المؤسسة الموجهة لتلبية متطلبات الزبائن و القائمة على ثلاث أسس وهي: الاستماع الى الزبون والمسؤولية الاجتماعية، الابتكار. وتتكون هوية Ooredoo من حلقات حمراء تعبر عن الاتحاد ، التضامن والتواصل في المجتمع ، كتبت عليها كلمة Ooredoo بأحرف بيضاء، ويبرز هذان اللونان: الوضع ، الثقة، الحيوية والتعاطف .

وبمناسبة إطلاق العلامة الجديدة OOREDOO صرح المدير العام لنجمة، السيد جوزف جد، الذي حضر المؤتمر العالمي للهاتف النقّال في برشلونة: "هذه العلامة التجارية الجديدة تفتح آفاقا جديدة للملايين من الجزائريين. على غرار الزبائن الآخرين للشركة عبر العالم، سيكون للجزائريين الذين وضعوا ثقتهم في نجمة فرصة للاستفادة من قيادة واحدة من أكبر المؤسسات في مجال الاتصالات في العالم. فشركة OOREDOO وعبر فروعها من ضمنها نجمة التي تقترن بانتمائها لها، تعمل على عرض الخدمات والحلول المتنقلة الأكثر ابتكارا وعملية لتحسين الحياة اليومية والمهنية لزيائننا الجزائريين.

حيث اعتبروا أنفسهم بأنهم حسب قولهم : "نحن مُتقِنون من أن زبائننا، الحاليين والذين سينضمون إلينا مستقبلا، سيتعرفون بأنفسهم في هذه الهوية الجديدة، لأن OOREDOO ، ترمز للفعالية والتطور والطموح للذهاب دائما إلى أبعد الحدود ¹."

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة اووريدو

تعمل مؤسسة اووريدو على تبني جملة من المبادئ التي من خلالها تواصل به مسارها الناجح والتفوق به .

و من منطلق اهتمامات مؤسسة اووريدو وعنايتها بجميع زبائننا، تسعى إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الاتصالات المتجددة والمختلفة لأن مبادئ وقيم المؤسسة تتمثل في الحرص على الاهتمام بآراء زبائننا والتواصل الدائم معهم والسعي للتميز في هذا المجال.

الاهتمام هو احد مبادئ المؤسسة : نحن نحرص دوما على تقديم الدعم بصورة مسؤولة تستند إلى احترام آرائكم؛

التواصل هو احد مبادئ المؤسسة: نسعى دوما للتواصل معكم، والعمل يدا بيد بشكل أساسه التعاون مع المجتمعات التي نقدم خدماتنا فيها؛

¹ بوابة الشروق، نجمة تتحول إلى اووريدو قبل نهاية 2013، في موقع وبتاريخ : <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/158060.html> : 2016/09/17

التحدي هو احد مبادئ المؤسسة: نعتبر أن التطور هو هدفنا ولهذا نسعى دوما للتميز وإحداث فرق عمل ناجحة.

أما بالنسبة لأهداف مؤسسة اووريدو فهي:¹

تعمل اووريدو على تكريس جهودها لتطوير وتعزيز حياة زبائنها اليومية من خلال تسهيل الاتصالات وجعلها أكثر تنوعا وشمولية لتصبح بذلك تجربة مثمرة ورائعة.

وتأكيد علامتها السوقية في السوق الجزائرية؛

وتسعى لإبقاء مكانتها دوما نحو الأفضل في المجال متعددة الوسائط في الهاتف النقال؛

وتعمل على تسريع نمو أرباحها وزيادة مبيعاتها؛

الفرع الثالث: مقومات نمو مؤسسة اووريدو

إن صلابة المقومات التنافسية التي تحوزها WTA أهلتها لاحتلال مركز القيادة في المجال متعدد الوسائط رغم دخولها المتأخر إلى قطاع الهاتف النقال بالجزائر.

حيث عملت على التنسيق بين مواردها المتعددة لبلوغ المستوى المرغوب فيه إلى حد ما ومنها:²

الموارد المالية تعدت استثمارات WTA في قطاع الاتصالات الخلوية بالجزائر المليار دولار سنة 2008، كونها كانت تنتمي إلى KIPCO خصوصا مع تواجد هذه الشركة في قطاع البنوك، حيث استطاعت التفوق على متسابقها في دفع مبلغ رخصة GSM الممنوحة لها مقابل مبلغ مليون دولار.

كما استطاعت أن أن تمول استثماراتها التكنولوجية بفضل المبلغ التكميلي حجمه 490 مليون دولار كقرض من طرف Giti group. وكذلك الأمر بالنسبة لمالكها الحالي Qtel القطري الذي يعد من أكبر متعهدي الاتصالات في العالم وذلك حسب آخر تصريح لرئيسها فإنها تعترم ضخ 2 مليار دولار لـ WTA على امتداد السنتين القادمتين.

أما بالنسبة للموارد تمتلك WTA شبكة عالية الجودة من أحدث التكنولوجيات والتجهيزات المبتكرة بـ 3500 محطة ربط بيني، أكثر من 20 مركز تحويل، كما تحتوي على شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لتنمية التواصل مع زبائنها، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات Ooredoo الجزائر في أكثر من 538 مقرا منتشرا في المدن والقرى. وما يزيد عن 50000 نقطة بيع غير مباشرة و 2000 نقطة بيع مباشرة إضافة إلى 5 وكالات توزيع.

أما بالنسبة للموارد البشرية تمتلك أحسن الكفاءات بفعل برامجها التكوينية والتدريبية التي يستفيد منها مستخدموها منذ إنشاء معهد نجمة سابقا الذي يضمن تكوينات عالية المستوى في شتى المجالات كالإعلام الآلي، التسيير... الخ بحجم ساعي يفوق 7000 ساعة سنويا. وقد جاء هذا المعهد التزاما منها بتوفير عالم جديد لزبائنها من الاتصالات، التكنولوجيا والخدمات حاملا مجموعة من الأهداف يتصدرها

¹ <http://ooredoo.om/Default.aspx?tabid=472> consultee: 30-09-2016.

² شلالى محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 207_208.

إعطاء الأولوية للإثراء المهني والثقافي للمستخدمين وتقوية أسس اقتصاد المعرفة من خلال تشجيع الفكر والمعرفة والابتكار، فيما تضم " Ooredoo الجزائر" ما يزيد عن 2500 جزائري يخضع جلهم إلى نظام العقود غير محدودة الأجل.

كما أن WTA تعتبر سباقا فيما يخص استخدام التكنولوجيا وتحوز على محفظة متكاملة من التكنولوجيا، فعلاوة على تكنولوجيا GPRS التي تمكن من نقل الأصوات والصور بالإضافة إلى تعزيز شبكتها بتكنولوجيا EDGE، كما تحوز على تكنولوجيا WAP تقنية الولوج في في شبكة الانترنت و UMTS الخاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث.

المطلب الثالث: تقديم مؤسسة جيزي

الفرع الأول: تعريف مؤسسة جيزي

تم إنشاء مؤسسة اوراسكوم تيليكوم والتي أصبحت تسمى حاليا أوبتيكوم تيليكوم سنة 1998 مقرها القاهرة بجمهورية مصر العربية وترجع ملكيتها إلى عائلة "ساوريس" المصرية بـ 56,9% من الأسهم. حيث عملت على تسيير عملها وتوسيعه في عدة دول منها الشرق الأوسط ثم في إفريقيا وكانت الانطلاقة من مصر بـ بموبينيل (Mobinil) في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM¹ الشبكة العالمية للهواتف النقالة، حيث كانت أول متعامل أجنبي حصل على رخصة الاستثمار في الهاتف النقال بالجزائر وذلك بتاريخ 11 جويلية 2001²، حيث تعتبر أوبتيكوم الجزائر _ OTA _ جيزي وهو الاسم التجاري وفرع من مؤسسة "غلوبال تيليكوم القابضة" والتي فازت بمناقصة لبناء البنية التحتية للاتصالات في الجزائر. وقامت بإجراء تحديثات كثيرة في خدماتها مع تغطية كل ولايات الوطن بالجزائر مما أتاحت لمستخدميها حرية التواصل معها بمختلف خدماتها.

وقد مرت ببعض التطورات بتواريخ معينة وهي كالآتي:

ففي نوفمبر 2001: أول ظهور لمؤسسة OTA في ندوة صحفية حيث تم الإعلان عن الاسم التجاري لهذه المؤسسة " GSMDJEZZY " ؛

أما في ديسمبر 2001: فتح أول نشاط بيع بقصر المعارض بالصنوبر البحري؛

وفي 19 أوت 2002: طرح خدمة بطاقة الدفع المسبق تحت شعار "عيش الحياة"؛

وفي 08 أوت 2003: تم تغطية 48 ولاية و 31 وكالة تجارية على مستوى الوطن،

وفي 30 أوت 2004: حصلت على لقب أفضل متعامل في شمال إفريقيا؛

وفي سبتمبر 2005 بلغ عدد زبائن جيزي 6 ملايين، ثم 8 ملايين في ديسمبر 2006، 10 ملايين في

فيفري 2008 وفي نوفمبر 2009 بلغ عددهم 13 مليون مشترك.

¹GSM: Glabal System Mobile

²المرسوم التنفيذي رقم 01_219، المتضمن الموافقة على رخصة إقامة وإستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM ولتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، 5 أوت 2001، ص5.

وفي شهر جانفي 2010 أعلنت المؤسسة عن إنخفاض في عدد الزبائن المشتركين نتيجة العلاقات التي توترت بين الجزائر ومصر إثر مقابلة كرة القدم في 18 نوفمبر 2009، سرعان ما بدأ يرتفع عدد الزبائن بعد عودة العلاقات الطيبة بين الجزائر ومصر.

أما في شهر جانفي 2013 بلغ عدد المشتركين 16 مليون مشترك، شهر مارس 2013 مصادقة غلوبان تيليكوم القابضة المصرية على الاتفاق القاضي بالتنازل عن أغلبية الأسهم نظير قيمة 2,6 مليار دولار للحكومة الجزائرية ليصبح من الآن فصاعدا شريكا لـ " غلوبان تيليكوم هولدينغ" التابع لمجمع فيلبكوم الروسي النرويجي المتعامل الخامس عالميا في مجال الاتصالات. شهر جويلية 2013 أضحت أوبتيكوم الجزائر مؤسسة خاضعة للقانون الجزائري وفقا للاتفاق تم في السادس الأول من 2013 يتضمن عقد الشراكة الجديد القائم على قاعدة 51_49%، في أعقاب ترسيم تأسيس مؤسسة " أوبتيكوم " لاتصالات الجزائر كمؤسسة خاضعة للقانون الجزائري، مع منح حق التسيير للشريك الأجنبي " مجمع فيمبلكوم الروسي النرويجي"، وعلى أن يحتفظ الصندوق الوطني للاستثمار بحق النقض بخصوص القرارات الإستراتيجية الكبرى، وفي هذا السياق قال الرئيس المدير العام لمؤسسة فيمبلكوم (جولندر) في تصريح له: إن شركة جيزي تحتل مكانة أفضل في السوق الجزائرية بفضل هذه الشراكة العمومية _ الخاصة على المدى البعيد، فالاتفاق مع الصندوق الوطني للاستثمار سيسمح بتحقيق الاستقرار للشركة، حيث ستكون قادرة على متابعة تنميتها وتطورها في إطار سوق نشط وزيادة الاستثمارات في شبكتها ومعداتها من أجل تحقيق أقصى قدر من الفرص التي تتيحها التطورات التكنولوجية الحديثة.

في شهر جانفي 2015 تمكن الصندوق الوطني للاستثمار من الاستحواذ على 51% من رأس مال الشركة بعد ثلاث سنوات من المفاوضات وأربع سنوات من النشاط المحدود. وقد تمكنت مجموعة فيمبلكوم بحسب شروط النفاذية من الاحتفاظ بمسؤولية إدارة الشركة.¹ تغطي مؤسسة جيزي 95% من السكان على مستوى الوطن أما خدماتها من الجيل الثالث فستغطي كامل ولايات الوطن قبل نهاية 2016.

دخلت جيزي في عملية تحول ليصبح متعامل رقميا مرجعيا في الجزائر، ويمكن الزبائن من الإبحار في العالم الرقمي. حيث يسير المؤسسة فينتشنزو نيشي بصفته رئيسا تنفيذيا وتوماس هيربرت غوتجار بصفته مديرا عاما.

وهي مؤسسة دولية للاتصالات والتكنولوجيا تنتهج سياسة مبنية على أسس استثمارية، ومن بين قيمها إرضاء الزبون، الابتكار، الشراكة والاستقامة VIP. ينتمي جيزي إلى مجموعة فيمبلكوم المدرجة في بورصة ناسداك.

¹ <http://www.djezzy.dz/consultee>: 28-09-2016.

تتبنى مؤسسة جيزي رؤية ترمي إلى فتح الطريق نحو فرص جديدة للزبائن الذين يبحرون عبر العالم الرقمي، وهي حاضرة في أحد الأسواق الأكثر حركية في العالم.

يقع مقر مؤسسة فيمبيلكوم في امستردام، هولندا وهي مدرجة في بورصة ناسداك تحت تسمية VIP.¹

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة جيزي

تسعى مؤسسة جيزي إلى إبقاء نموها، والعمل على الارتقاء بسمعتها وتحقيق أهدافها من خلال تبني قيم ومبادئ تؤمن بها، والالتزام بمجموعة من الضوابط التي تنظم عملها لتجسد أداء خدمي فعال وهذا من خلال ما يلي:²

- أ. الالتزام كمفهوم وتطبيق، لوجود اعتقاد راسخ لدى المؤسسة بقدرتها وإمكانياتها بالعمل الشاق والتفاني من أجل التميز عن الآخرين وذلك بالتوقع كشركة رائدة في الجزائر في عالم الاتصالات؛
 - ب. العمل الجماعي عند التعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات مما يشجع أعضاء المؤسسة على العمل بطريقة موحدة ومترابطة ومتناسقة، بوجود روح الفريق والتفاسم والتعاون؛
 - ت. الشفافية بتفاسم المعلومات والتواصل بشكل واضح، على أن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية بطريقة شفافة دون السماح لأي عامل خارجي بالتأثير على القرارات والمواقف؛
 - ث. التمهين والتكيف مع التغيير من أجل البقاء على الواجهة في ظل هذه البيئة التنافسية المحملة بالتحديات مع تحمل مسؤولية التعلم من الأخطاء؛
 - ج. المبادرة والتفكير البناء كاستراتيجية لإيجاد الحلول والبدائل، وبأن تكون المبادرة مرافقة لأعمال وأنشطة المؤسسة من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات؛
 - ح. النزاهة وعدم الخضوع للفساد، وعدم التأثير بالعوامل الخارجية في تطبيق الالتزامات اتجاه الشركة. ولتحقيق أهداف جيزي رسمت رؤية والمتمثلة في أن يكون الهاتف النقال المفضل للجزائريين، الرائد في سوق الاتصالات، وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائنا، وأن تكون مرجعا بتوفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية، مع عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا، بالإضافة إلى المساهمة بنشاط في رفاية الجزائريين، وتوفير أفضل محيط عمل للموظفين، هذا والعمل على تنفيذ السياسة البيئية بصارمة، مع تطبيق مبدأ التحسين المستمر للعمليات الداخلية وفقا لسياسة الجودة.
- في أوبتيكوم تيليكوم الجزائر، نحن نلتزم بضرورة إرضاء زبائننا والتحسين المستمر لنوعية منتجاتنا وخدماتنا استنادا على المبادئ التالية:³
- أ. الموثوقية في منتجاتنا وخدماتنا؛

¹ <http://www.djezzy.dz/consultee>: 28-09-2016.

² حساب محمد لمين، مرجع سبق ذكره، ص ص 151_152.

³

http://www.djezzy.dz/ar/%D8%A5%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7/2016_09_28

- ب. وضع جميع موظفيها تحت تصرفكم،
 - ت. الشفافية في عروضنا من خلال معلومات واضحة؛
 - ث. الموضوعية عند النظر في الشكاوي والتنظيمات؛
 - ج. الابتكارات التكنولوجية.
- التزام جيزي بحماية المعطيات الشخصية واحترام الحياة الخاصة، يشكل اهتماما وأولوية عند الادارة العامة ومجمع فيمبلكوم الذي تنتمي إليه.
- إن نشاط جيزي مقنن مما يوجب على زبائنها تقديم بعض المعلومات الشخصية، لهذا فإن عمليات جمع ومعالجة هذه الأخيرة تتم في إطار من الثقة والوضوح.
- وبالتالي تلتزم جيزي وشركائها بـ:
- جمع المعطيات لغرض توفير الخدمات المطلوبة لتلبية حاجيات الزبائن الحالية والمستقبلية، ولهذا تعلمهم باستخدامها طبقا لموافقتكم المسبقة، وستحفظ هذه المعطيات لمدة تتوافق مع الغرض الذي جمعت من أجله.

- ضمان سرية معطياتكم وعدم السماح باستخدامها إلا في الحالات القانونية المسموح بها. .

الفرع الثالث: مقومات نمو مؤسسة جيزي

استطاعت أن تحقق الكثير من النجاحات في السوق الجزائري عن طريق إدماجها الفاعل بين مقوماتها التنافسية، ولامتلاكها عدة موارد عملت على حسن استغلالها ومنها:¹

الموارد المالية والتي اعتمدت OTA على موارد مالكيها السابق منذ انطلاقتها، وخاصة أنه كانت في الوقت الذي كانت فيه البنوك غائبة تماما عن تمويلها، حيث بلغت استثمارها في السوق الجزائري في الفترة الممتدة مابين سنتي 2001 و 2007 ما قيمتها 2.6 مليار دولار، أما بعد تغيير المالك عبر شراكة تضم بين العملاق الروسي فيمبيلكوم والصندوق الوطني لاستثمار فينتظر أن تمتع بأريحية مالية. كما انها تمتلك كما معتبرا من الموارد المادية، كان لها الفضل في تحقيقها لمركز القيادة، ومن أهم ما تمتلكه عدد هائل من التجهيزات فحسب الأرقام الاخيرة تمتلك أكثر من 6000 محطة تغطية، أكثر من 20 مركز تحويل، إضافة إلى أكثر من 88 مركز خدمة موزعة على ربوع الوطن توفر خدمات 7/7، كما تعد اليوم شبكة تضم أكثر من 70000 نقطة بيع غير مباشرة و 08 موزعين.

بالإضافة الى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تفعيل الموارد المالية والمادية حيث تستخدم جيزي عددا كبيرا من الموظفين يساهمون على نجاحها، وكنتيجة لاهتمامها بالعنصر البشري يخضع معظمهم لنظام التوظيف غير محدود الأجل اضافة إلى 50000 فرصة تكوين _ منذ انشائها _ تعمل على تحسين القدرات المكتسبة. واقتناعا منها بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح المؤسسة،

¹ شلالى محمد البشير، مرجع سبق ذكره، ص ص 194_195.

تبحث أوبتيكوم تليكوم الجزائر دائما عن استقطاب أشخاص مؤهلين ومتحمسين مقابل توفير بيئة عمل بأفضل المعايير، دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم، فرص تطوير السيرة المهنية وراتب مغري مع مزايا أخرى. مع العلم ان مؤسسة OTA تهتم بسياسة الصحة والسلامة المهنية، حيث تدرك أن الموظفين هم حجر الأساس لتفوق أدائها، وتعتبر أن حماية صحتهم وضمان سلامتهم يشكل فرقا كبيرا في حياتهم المهنية والشخصية، مما يحسن من إنتاجية المؤسسة باعتبارها متعددة الجنسيات.

كما أنها تسعى لضمان وجود بيئة عمل صحية، والتحكم في المخاطر المحتملة والفعلية على صحتهم في الأنشطة اليومية وذلك من خلال الامتثال للقوانين الوطنية والدولية ومدونات الممارسات الجيدة في مجال الصحة والسلامة في العمل، مع تطوير ومراجعة برامج الصحة والسلامة وفقا للقواعد والمعايير الدولية، بالإضافة الى تحديد المخاطر على الصحة والسلامة في العمل وبذل مجهودات لمراقبة وتخفيف هذه المخاطر، كما أنها تحسس المقاولين لفهم أفضل وسيطرة أحكم على المخاطر الصحة والسلامة المهنية التي يتعرضون لها، دون أن تنسى تدريب وتحسيس الموظفين حول المخاطر المتعلقة بالصحة والسلامة في العمل والتي تتماشى مع السياسات والإجراءات المعمول بها في المؤسسة.¹

بالإضافة أن مؤسسة OTA تمتلك محفظة متكاملة مشابهة لـ ATM وحتى WAT وذلك لاعتبارات تقرضها ARPT من التكنولوجيا، لكنها حديثة النشأة مقارنة بمنافسيها، عموما وبايجاز فهي: GPRS: تمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم من 150 Kb/s إلى جانب قدرتها على التمكين من الولوج في الانترنت وبعث واستقبال الرسائل متعددة الوسائط. Wap: تقنية تمكن من الولوج في الانترنت باستخدام الهاتف النقال تماشيا وقدرته على استقبال الصور الصغيرة والسرعة النسبية.

EDGE: تدعى بـ GPRS-E تفوق تقنية GPRS من حيث السرعة، إذ يبلغ متوسط سرعتها من 144 إلى 216 Kb/s.

UMTS: خاصة بشبكة الهاتف الخليوي من الجيل الثالث تسمح بانتقال الأصوات والصور والمعطيات في قناة من 5 Mb/s على شكل حزم تفوق سرعتها 200 مرة سرعة GSM و 10 مرات سرعة GPRS ما يتيح الولوج السريع في الانترنت.

المطلب الرابع: المؤسسة التي تحقق الميزة التنافسية من بين المؤسسات الثلاث

لوحظ من خلال ما أبرزته سلطة الضبط أن هناك انتعاش في خدمات قطاع الاتصالات وبالأخص في خدمة الهواتف النقالة وما شاهدتها من تطور في كوابل الألياف البصرية والأقمار الصناعية وشبكات

¹ <http://www.djezzy.dz/2016/10/18>

التواصل والانترنت وآخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في الأجهزة والتجهيزات الذكية التي ألغت الحدود والفوارق بين الأفراد والمجتمعات وجعلت عالم الحواجز إلى عالم بلا حاجز .
موبيليس واووريدو وجيزي ثلاث متعاملين يقودون اليوم ثورة الاتصالات في الجزائر، وهي شركات مواطنة في أهدافها.

وبالتالي يثير الثلاثي حرب إغراق وتنافس شديدين، خرجت أحيانا عن الضوابط مما استلزم موافقتها بسلطة الضبط لتحديد المجالات والفضاءات وشروط النشاط الخاصة بعملهم.

وهدف هذا التنافس هو النجاح والتفوق وتحقيق الميزة التنافسية فهي مصدر رزق الكثير من الجزائريين ومصدر تمويل الدولة بحد ذاتها فهي تساهم في تدوير العجلة الاقتصادية للبلاد.

ومن خلال توضيح إمكانيات كل مؤسسة وأهم نشاطاتها خلال عامي 2015 و 2016 ، سوف تحاول الباحثة تحديد من تحقق الميزة التنافسية طبعاً بناء على حقائق فعلية وضحت في منتدى رؤساء المؤسسات 21 فيفري 2016، ومن خلال أرقام بعد ذلك التاريخ من نفس السنة.(انظر الملحق رقم 3)

أولاً: التحليل والتفسير لتصريح مدراء مؤسسات "موبيليس، واووريدو، وجيزي":

أ. التحليل والتفسير لتصريح مديري مؤسسة موبيليس:

الافتتاحية: "نستمد قوتنا من عمالنا ونجاحنا من زبائننا"

من خلال هذه العبارة التي اعتبرت رؤية أو حقيقة تبنتها مؤسسة موبيليس، يتضح جلياً بروز دور التسويق الداخلي كمبدأ مبني عليه نشاط المؤسسة وكذا مصدر للتفوق ينطلق من الداخل ليتجسد في الخارج من خلال رضا زبائننا عليها.

وعليه نجد أن مؤسسة موبيليس اهتمت بالجانب الداخلي للمؤسسة من موارد بشرية وموارد مادية وحتى المعنوية لتشكل بذلك قوة تنافسية يصعب تقليدها ويظهر ذلك من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفق شواغر الوظائف، والعمل على استقطاب موظفين جدد والعناية بهم وتنمية قدراتهم، وتوفير برامج الرسكلة في كل سنة بعدد ايام مدروسة وحسب طبيعة كل تخصص في أماكن تدريب خارجية وداخلية تحاكي الواقع المطلوب وبالمواصفات المطلوبة، هذا بالإضافة إلى إشراك الموظفين في بناء إستراتيجيتها والسماح لهم بإدلاء رأيهم لأنهم الأكثر قرباً من الزبائن والأكثر معرفة باحتياجاتهم.

كما أن مؤسسة موبيليس تسهر على توفير التكنولوجيا المناسبة لتقديم خدمات راقية وتدريب موظفيها عليها وكذا زبائننا، وفي هذا المجال جسدت مصلحة الابتكار والبحث والتجديد للطلبة المتريصين، وكذا موظفيها وهذا كله في إطار مناخ تنظيمي ملائم ومناسب من تنسيق داخلي وتكامل ما بين الوظائف يدعم بذلك عملها وبهذا تشجع موبيليس كل من يشجع الإبداع والابتكار والبحث المستمر .

أما الجانب الخارجي أصبح اهتمامها بزبائنها بشكل واضح من خلال تنويعها للخدمات المستهدفة بذلك كل الشرائح، واهتمامها بترقية المجتمع باعتبارها أول من اقترح خدمة المراقبة الأبوية على الانترنت المسوقة ضمن خدمة الجيل الثالث، بالإضافة إلى اهتمامها بتنمية الاقتصاد الجزائري والدليل أنها تسعى للقضاء على البطالة وتوظيف اكبر عدد من الموظفين وان اغلب موظفيها يقل سنهم عن الأربعين سنة. كما أنها قامت باستثمارات واسعة بهدف ارضاء زبائنها وجلب لهم الأحسن فالأجود، والاهتمام بعدة نشاطات اجتماعية تنموية. وخلاصة القول فان موبيليس حققت نجاحا داخليا وخارجيا وفق استراتيجية محكمة.

ب. التحليل والتفسير لتصريح مديري مؤسسة اوريدو:

الافتتاحية: "ريادة في الجيل الثالث وتجارب ناجحة في الجيل الرابع":

من خلال هذا الشعار الذي تبنته مؤسسة اوريدو يتضح اهتمام المؤسسة بالجانب التكنولوجي بشكل بارز، حيث أنها حققت نجاحات في تطوير خدماتها والانتقال من الجيل الثالث إلى الجيل الرابع، وعليه نجد أن اوريدو يهتم بالجانب الخارجي وإرضائه أكثر من الجانب الداخلي، ومحاولته الوصول به إلى عالم السرعة ومن خلال ما تم تفسيره من خلال المقال أعلاه فنجد أن المؤسسة حققت نجاحا كبيرا في ظرف وجيز خلال المرحلة المدروسة 2015 حيث تصدرت المرتبة الأولى في سوق الجيل الثالث من نفس السنة لجذبها لخمسة مليون مستهلك وهي تسعى جاهدة لاستثمار ملايين الدولارات واقتحام المنافسة الشديدة بتحقيق أرباح ترفع من مستواها في نهاية سنة 2016، وهي تسعى لتغطية خدماتها عبر كامل التراب الوطني وتوسيع شبكتها فيه، إلا أنها قدمت وعود في أنها سوف تقدم وتسهم في تنمية الوطني للهاتف النقال، وأنها تعمل على المشاركة في تعزيز عمليات التضامن وتنمية المجتمع باعتبارها مؤسسة مواطنة بأهدافها مثل فتحها لمراكز نمو الأمية، وإنشاء مؤسسات عائلية والتعاون مع الهلال الأحمر، وزيارة الأطفال المرضى بالمستشفيات. وخلاصة القول يمكن القول أنه استطاعت أن تحقق النجاح التكنولوجي.

ت. التحليل والتفسير لتصريح مديري مؤسسة جيزي:

الافتتاحية: "خرجنا منتصرين من الإغصار ونواصل النجاح والانتشار"

من خلال هذا الشعار الذي تبنته مؤسسة جيزي يتضح أنها فعلا تواجه منافسة شديدة من قبل المتعاملين موبيليس واوريدو، بالإضافة إلى ما تعرضت له من إشاعات مست كيانها وسمعتها العربية الإسلامية باعتبارها في دولة إسلامية عربية، وما أثر عليها من أحداث المباريات السابقة وما تمخضت عنه من اضطرابات مست استقرارها وهزت سمعتها، إلا أنه ما سرعان ما استرجعت نشاطها في التوسع وتقديم خدماتها بشكل جيد عبر التراب الوطني.

بالإضافة إلى ما بينه مدير المؤسسة من تصريحات مبنية على حقائق أنها تهتم برضا متعامليلها وعلى أنها تشجع الاستثمار المبني على المثالية والثقة، مع تأكيد المدير أنه سيرتجع الوقت الضائع

باستكمالته لتغطية الجيلين الثالث والرابع. وبهذا حققت 17 مليون مشترك وبتوظيف 3600 موظف، كما أنها ساهمت في خلق مناصب شغل جديدة عن طريق مبدأ تكافؤ الفرص وتوظيف الطلبة وتكوينهم، كما أنها عملت على تغطية جميع ولايات الوطن بخدمات متطورة، والأمر الذي زادها قوة هو انتمائها إلى شركة عالمية مثل " فيمبلكوم" التي تمتلك خبرة عالية أعطت لها دفعا قويا لترسيخ قوة خدماتها وجذب أكبر عدد من المشتركين، كما أنها تعمل على تنمية رأسمالها البشري من أجل مواكبة التطور التكنولوجي المستمر، بالإضافة أنها توفر مراكز تكوين لموظفيها نفسية وإدارية وهي تتوفر على مدربين دوليين.

كما أبرزت النتائج أنها مؤسسة داعمة للنشاط الاقتصادي الجزائري، وإن أكبر ميزة تدعمها قريبا من المواطن مباشرة، وهي تستثمر بقوة كبيرة لتنمية نشاطها بالرغم من أن هذا كلفها أكبر من ربحها، هذا وتضامنها الاجتماعي يعتبر بالنسبة لمؤسسة جيزي ضرورة حتمية للتقرب أكثر من زبائنها وكذا تفعيل نشاطاتها الاجتماعية مثل فتح مكاتب وقاعات للمطالعة، كما أنها أسست اتفاقيات عدة مع جامعات مختلفة وزرع مخابر لغات وغيرها من النشاطات الفاعلة.

كما أثبت مدير المؤسسة أنها قامت بشراكات مختلفة مع عدة بنوك وكذا الصندوق الوطني للاستثمار ناجحة تتخللها الاحترافية. بالإضافة أنها عملت على تسريع خدمتي الجيلين الثالث والرابع لمواكبة التطور الحاصل في العالم وتكييفها وفق المتطلبات البشرية العاملة لديها، وفرضها نفسها كمتعامل ناجح وفاعل في الاتصالات. وعليه فإن مؤسسة جيزي هي رائدة في سوق الاتصالات بتقديم خدمات جيدة وبتكنولوجيا متطورة لكن على حساب أرباحها بمعنى أن تكاليفها أكبر من إيراداتها، وهي مرت بعدة منعطفات ومطالبات مست سمعتها.

ثانيا: النتائج والاستنتاجات:

إن الهدف من إثبات من المتعاملين الثلاث في قطاع الاتصالات الجزائري في مجال الهواتف النقالة يحقق ميزة تنافسية هو ضرورة فهم محتوى وطبيعة الدراسة المبحوث فيها والمتمثلة في "انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات اتصالات الجزائر"، ومن خلال التمعن جيدا في متغيري الدراسة المتغير المستقل والمتغير التابع، فنجد لابد من ضرورة إثبات تحقق المتغير التابع أولا، ثم نقوم بدراسة أثر المتغير المستقل على التابع لنؤكد أو ننفي أن المتغير المستقل كان له السبب في وجود المتغير التابع الذي اثبت وجوده أولا، بمعنى أنه يجب إثبات أن الميزة التنافسية موجودة فعلا ومن يمتلكها أو من يحققها وفق معايير تحدد ذلك، ثم السعي نحو إثبات أن مصدر تحقيق الميزة التنافسية كان التسويق الداخلي أو ننفي ذلك، ويكون الأثر لمتغيرات أخرى.

هذا بالإضافة أن هذه العملية تساعد في تحديد نوع وطبيعة العينة المستهدفة، لأن في الغالب المتغير المستقل في هذه الدراسة يشير إلى تحديد عينة داخل المنظمة، أما المتغير التابع يشير إلى تحديد عينة خارج المؤسسة، وهذا لا يصلح إحصائيا بتوزيع استبانة واحدة على العينتين في نفس الوقت، وعليه سيتم توزيع الاستبانة على عينة من الموظفين فقط. كما أنه تم توزيع استبانة مدعمة لنتائج الدراسة تعكس

التوجه العام لمن يحقق الميزة التنافسية بأبعادها الأربعة، حيث تم استهداف عينة من الأساتذة الجامعيين باعتبارهم جزء من الطبقة المثقفة والأكثر دراية بمصطلحات هذه الاسبانه، وليكون للدراسة أكثر مصداقية وأكثر قيمة معرفية. حيث تم توزيع أكثر من خمسون استبانة على عينة مقصودة من الأساتذة الجامعيين تم تحليلها يدويا لسهولة بياناتها. (أنظر الملحق رقم 4)

ومن خلال نتائج المتحصل عليها من توزيع الاستبانة الداعمة فإنه تم التوصل إلى أن أغلب آراء العينة المستهدفة كانت تفضل التعامل مع موبيليس حتى وإن كان لبعض أفراد العينة تعدد في امتلاك شرائح مغايرة، وذلك لاعتبارات مختلفة فمنهم من يمتلكها لتميزها بفرض تسعيرة مناسبة لكل شرائح المجتمع، ومنهم من يمتلكها باعتبارها الأقدم في مجال الاتصالات، ومنهم من يمتلكها لان كل أفراد الأسرة تتعامل مع نفس المتعامل، بالإضافة إلى التنوع في خدماتها، والاستجابة السريعة في تلبية طلبات زبائنهم، هذا وما عزز تعاملها الجيد هو تعاملها مع التكنولوجيا مما سهل الأمر وأصبح أغلب المتعاملين يعبئون رصيدهم عبر هواتفهم دون التنقل، مع استعمال تقنية الجيلين الثالث والرابع عبر مختلف الولايات. أما من جانب آخر وهو الجانب الكمي الذي يؤكد أن مؤسسة موبيليس تحقق ميزة تنافسية هو رقم أعمالها الذي تجاوز الشركة الأم اتصالات الجزائر إلى 73 مليار دج في حين لا يتجاوز الشركة الأم 70 مليار دج للهاتف الثابت، وعززت موبيليس مكانتها بصفقتها المتعامل الرائد في الهاتف النقال وذلك بعد أن أعلنت عن زيادة بنسبة 27% مقارنة بالسنة 2012 مما يؤهلها لاحتلال المرتبة الأولى في قائمة المتعاملين النشطين في السوق الجزائرية للاتصالات.¹

وفي السداسي الاول من سنة 2016 سجلت مؤسسة موبيليس ارتفاعا قدر بـ 20% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2015 ليصل إلى 57.2 مليار دينار، مع بلوغ العدد الإجمالي للمشاركين 16.5 مليون مشترك، في حين سجلت نتائج صافي الأرباح قبل اقتطاع الضريبة زيادة بـ 30% مما تعادل 21.3 مليار دينار.

بالإضافة إلى أن في الثلاثي الثاني من سنة 2016 فإن رقم أعمال المؤسسة زاد بـ 9% مما يجعلها تحقق المرتبة الأولى مقارنة بمنافسيها، وكان السبب حسب ما صرحت به هو تعميم عروض الجيل الثالث على مستوى 48 ولاية منذ جانفي 2016، وإبقاء على 85% من المشتركين على هذه الشبكة مما يعزز انتماء وولاء زبائنهم لها، بالإضافة على الحفاظ على التسعيرة لديها بخلاف منافسيها وهذا العامل عزز قوتها مقارنة بالبقية، كما أن إطلاقها لعروض "وين" ضاعفت عدد المشتركين خمسة مرات مقارنة بسنة 2015، ليس هذا فقط بل يوجد عامل مهم جدا دعم مركزها الأول هو تنفيذ إستراتيجية تسويقية "صنع بلادي"، ترتبط بما يتماشى مع سياسة الحكومة لتشجيع الإنتاج المحلي، بحيث وصلت العملية إلى بيع 5000 وحدة في اليوم، وحددت "موبيليس" بصفقتها المتعامل التاريخي طريقها نحو توسيع شبكتها

¹ رقم أعمال موبيليس يتجاوز الشركة الأم اتصالات الجزائر 2014 www.elbilad.net 2016/11/20.

للاتصالات في كل أرجاء الوطن، بالإضافة إلى تحسين استقبال الزبائن في مختلف الوكالات التجارية المتواجدة عبر التراب الوطني، مع إعادة تنظيم هياكلها من أجل تحقيق نتائج فعالة.¹

وفي 2016 حقق المتعامل التاريخي للهاتف النقال رقم أعمال قياسيًّا للتسعة أشهر الأولى من هذه السنة، حيث قارب الرقم مليار دولار ، والذي يعادل 90.4 مليار دج، بزيادة تقدر بـ 22 % مقارنة بنفس الفترة لسنة 2015.²

كما تمكن المتعامل الهاتف النقال "موبيليس" في 2016 من انتزاع المرتبة الأولى، والذي استحقها بجدارته هو استعماله لرخصة الجيل الرابع للهاتف النقال، وعادت المرتبة الثانية للمتعامل أوبتيكوم "جيزي"، أما الثالثة فنالها المتعامل الوطنية للاتصالات "اوريدو".³

بالإضافة إلى أهم عامل صنع لمتعامل موبيليس الحدث الحاسم هو تحقيقها لأرقام مذهلة تمنحها لقب ثاني شركة ناجحة بعد سوناطراك، وأول مؤسسة فاقت مؤسستها الأم من حيث رقم أعمالها كما ذكر سابقاً وهو أعلى معدل وصلت إليه على مدار أكثر من 12 سنة، حيث تخللت هذه المرحلة ازدهارات مست تطوير البنية التحتية، وتعزيز العلاقة مع زبائنهم بتقديم خدمات ذات نوعية وعروض جديدة توافقت رغباتهم واحتياجاتهم، وكذلك توفير الأجهزة الذكية التي تواكب تقنية الجيل الرابع.

وفي 30 سبتمبر من نفس السنة فقد وصل عدد المشتركين 17 مليون ونصف مليون والذي حقق زيادة قدرها 6.25 % مقارنة مع التسعة الأشهر الأولى من 2015. مع حرص المؤسسة باتجاه تحقيق توجهات الدولة نحو اقتصاد المعرفة عبر توفير منصات وحلول تساهم في رفع معدلات الإنتاجية وبناء المؤسسات على أسس تقديم خدمات سريعة مع الاهتمام بالجودة.⁴

¹ <http://www.djazairess.com>

الشروق اليومي، موبيليس رقم 1 في سوق الهاتف النقال في الجزائر من حيث رقم الأعمال وعدد المشتركين، 2016/08/23.

² جريدة الشروق اليومي 5، موبيليس على مشارف رقم أعمال بمليار دولار خلال 9 أشهر، 8 نوفمبر 2016 العدد 5272.

³ جريدة النهار، موبيليس يفوز بالمرتبة الأولى لاستغلال رخصة الجيل الرابع للهاتف النقال، 4 أكتوبر 2016،

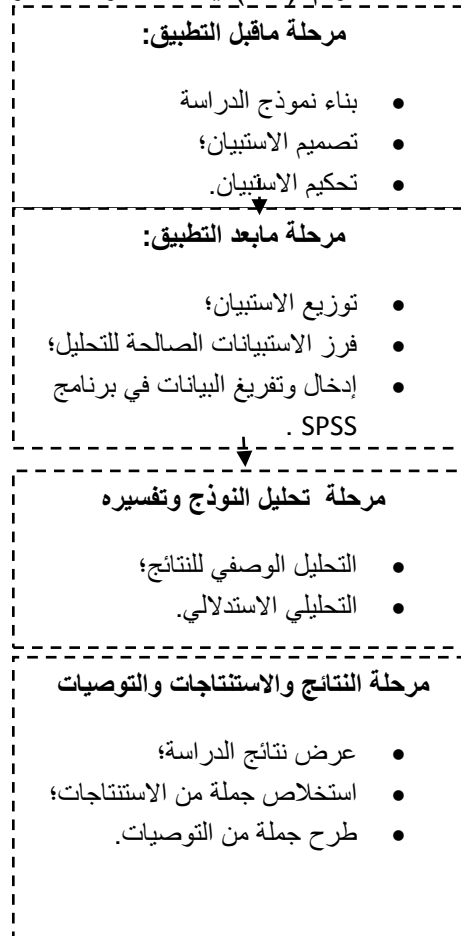
https://www.ennaharonline.com%2Far%2Furgent_urgent

⁴ جريدة البلاد، ثاني انجح شركة في الجزائر بعد سوناطراك، 2016/11/7، www.elbilad.net

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بهدف تحصيل واستخلاص نتائج الدراسة الميدانية للدراسة الحالية من خلال التعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس والتي حققت ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها للهواتف النقالة "جيزي واووريدو" وذلك حسب المعايير المحددة في هذه الدراسة. لكن قبل التطرق من توضيح سيرورة عمل الجانب الميداني في جملة من المراحل كما هو ممثل كآآتي: يمثل الشكل التالي المراحل التي مرت بها الدراسة التطبيقية:

الشكل رقم (21) يمثل : مراحل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على دراسة: بن أحمد أسية، "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجيلالي اليااس، سيدي بلعباس، 2016، ص

المطلب الأول: طرق جمع البيانات

تم تحصيل البيانات من خلال:

الفرع الأول: البيانات الأولية:

تم تصميم استبيان انطلاقا من الدراسات السابقة وفق ما يناسب معطيات الدراسة الحالية وتكييفها حسب الواقع التي تتفاعل فيه ومعه، طبعا المقصود هنا عناصر المجتمع، والذي أخذت منه عينة لتمثله بطريقة علمية. والجدول رقم (1-3) يوضح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل، مع الإشارة إلى أنه تم توزيع عدد من الإستبانات وهي أكبر من حجم العينة المحدد في المعادلة (كما سنوضحه لاحقا) بهدف التحصل على أكبر عدد ممثل للمجتمع، والسبب الثاني واجهت الباحثة صعوبة كبيرة في عملية الاسترداد لعزوفهم عن الإجابة.

الفرع الثاني: البيانات الثانوية

تم الاستعانة بمجموعة من الكتب والتي تعتبر مصادر ومراجع تعزز كيفية إجراء الطريقة الإحصائية، و ببعض الدراسات السابقة والتي استخلصت منها بعض عبارات الاستبانة، بالإضافة إلى تعزيز معرفة كيفية دراسة جملة من النتائج ذات الصلة بالدراسة الحالية. "سواء كانت الدراسات ورقية أو الكترونية".

المطلب الثاني الطريقة والإجراءات:

وكانت على النحو الآتي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مؤسسة الاتصالات موبيليس والبالغ عددهم (5300)¹ ، نظرا لأن طبيعة الموضوع تتطلب ذلك ولأن كل فرد في المؤسسة معني بممارسة التسويق الداخلي أو هو ممارس عليه، أما عينة الدراسة فقد استهدف الباحثة موظفي الوكالات التجارية بحكم تعامل الموظفين خاصة في الخط الأمامي مع الزبائن ودائمي التفاعل معهم ولمعرفتهم بمشاغلهم ومتطلباتهم، حيث قامت الباحثة بتوسيع مصداقية العينة وذلك بتوزيع استبانات على عينات مختلفة من وكالات الوطن من الجنوب والشمال والشرق والغرب وحتى الوسط لتسوفي إجابات مختلفة ولتجسد الواقع المدروس بهدف تحصيل أكبر عدد من المعلومات ولتكون دالة فعلا على حقيقة مكانة المؤسسة المدروسة. مع العلم أنه بلغ حجم العينة 361²، والذي اخذ من كتاب يوما سكران المشهور وهو مناسب لحجم المجتمع المذكور سابقا.

مع العلم أن الولايات التي تم استهدافها "الجزائر العاصمة، وشلف، وتلمسان، وغرداية، والجلفة

¹ الإدارة العامة لمؤسسة موبيليس: مصلحة إدارة الموارد البشرية.

² Uma Sekaran, "Research Methods for business: A skill-Building Approach", 4^{Ed}, New York: John Wiley & Sons Inc, 2006, p 294

ومسعد وعين وسارة ، والأغواط وأفلو، وورقلة، وقسنطينة، والبيض". مع العلم أن التوزيع في هذه النواحي هو مقصود باعتبار أغلبها تتواجد فيها المديريات الجهوية، وفي العاصمة توجد المديرية العامة، وهذا ما يؤكد ان العينة ممثلة للمجتمع تمس أغلب أنحاء الوطن.

حيث دامت مدة التوزيع لهذه الاستبانات مع انتظار مهلة الاسترداد لها تقريبا خمسة أشهر، حيث تمت عملية التوزيع أكثر من مرة بهدف التحصيل.

الجدول رقم(3-1) يمثل: ملخص حجم العينة

العينة	حجم العينة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات غير المستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
الموظفين	361	420	242	30	148

المصدر: من إعداد الباحثة.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة مع التركيز على الدراسات الأصلية او السبابة في الخوض في موضوع الدراسة الحالية، تم اعتمادها كمرجع لصياغة الاستبيان واعتباره مقياسا للدراسة الحالية.

حيث أن المتغير المستقل "ممارسات التسويق الداخلي" يتكون من :

التمكين: عدد الفقرات في الإستبانة من 1 إلى 06

التوظيف: عدد الفقرات في الإستبانة من 07 إلى 12

البرامج التدريبية: عدد الفقرات في الإستبانة من 13 إلى 18

التحفيز: عدد الفقرات في الإستبانة من 19 إلى 24

الإتصال الداخلي: عدد الفقرات في الإستبانة من 25 إلى 30

الدعم التنظيمي: عدد الفقرات في الإستبانة من 31 إلى 37

التنسيق والتكامل الداخلي: عدد الفقرات في الإستبانة من 38 إلى 43

أما المتغير التابع "الميزة التنافسية" يتكون من:

الجودة: عدد الفقرات في الإستبانة من 44 إلى 49

التجديد: عدد الفقرات في الإستبانة من 50 إلى 54

الكفاءة: عدد الفقرات في الإستبانة من 55 إلى 61

الإستجابة لحاجات الزبائن: عدد الفقرات في الإستبانة من 62 إلى 66

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لاستبانة الدراسة في الاجابة على الأسئلة وذلك حسب الدرجة الآتية:

درجة (1) تعبر عن: غير موافق بشدة؛

درجة (2) تعبر عن: غير موافق؛

درجة (3) تعبر عن: موافق بدرجة متوسطة؛

درجة (4) تعبر عن: موافق؛

درجة (5) تعبر عن: موافق بشدة.

وقد تم الاعتماد على مقياس التحليل بناء على متوسط إجابات أفراد العينة في المؤسسة قيد الدراسة وفق مايلي:¹

طول الفئة يساوي الحد الأعلى منقوصاً منه الحد الأدنى ثم يقسم على عدد المستويات (ثلاثة) والجدول التالي يمثل مقياس التحليل:

الجدول رقم (3-2) يمثل: مقياس التحليل

الوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 إلى أقل من أو يساوي 2.33	ضعيفة
من 2.34 إلى أقل من أو يساوي 3.67	متوسطة
من 3.68 إلى 5	عالية

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار صحة فرضياتها تم استخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS):

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): لوصف خصائص عينة الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة.
- إختبار ثبات الأداة (Reliability Test): عن طريق إختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة ومقدار الإتساق الداخلي لها.
- إختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution): لبيانات الدراسة بإستخدام إختبار One-Sample Kolmogorov Test .
- إختبار معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح (Tolerance)، للتأكد من عدم وجود إرتباط عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

¹ شفيق العتوم، "طرق الإحصاء باستخدام الـ SPSS"، الطبعة الثالثة، درا المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 42.

- تحليل الانحدار المتعدد "Multiple Regression analysis" : لإختبار صلاحية نموذج الدراسة ومعنوية تأثير المتغيرات المستقلة على التابع.
- اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين (Independent Samples T-Test).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروقات في تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي) وللمتغير التابع (الميزة التنافسية).

المبحث الثالث: اختبارات الصلاحية والنتائج الديموغرافية والوظيفية

يتم التطرق لهذه الاختبارات وفق الخطوات الموضحة كما يلي:

المطلب الأول: الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة المستعملة في الدراسة وذلك بتوضيح أنها تقيس فعلا ما ينبغي قياسه وبذلك يكون لها الصلاحية والصحة في الإختبار، ولتحقيق هذا فقد تم الاعتماد على الاختبارات التالية:

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة:

تمثل صدق أو صحة أو صلاحية الأداة هو التأكد من أن الفقرات التي تتضمنها شاملة ودقيقة مع وصف في مفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وللتأكد من ذلك كان ذلك عن طريق:

أولاً: الصدق الظاهري للأداة: تم عرض الإستبانة على عدد من المحكمين "من أعضاء الهيئة التدريسية من مختلف الجامعات الجزائرية والجامعات الأردنية" (أنظر الملحق رقم (1))، حيث قاموا بمراجعة محتوى فقراتها ومدى ملائمتها وشموليتها وتغطيتها للموضوع المبحوث فيه، وبناء على ملاحظاتهم تم تعديل أداة الدراسة بصورتها النهائية في الملحق رقم (2).

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability Test):

يُقصد بثبات أداة الدراسة هو إستقرار النتائج أي مدى توافق أو الاتساق في نتائج الإستبيان إذا طُبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وقد تم إستخدام إختبار الإتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المستجوبين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يُمكن تفسير ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل إرتفاع قيمته على درجة إرتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 و 1) ويكون قيمته مقبولة عند (60%) وما فوق¹، وقد كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3-3).

¹ Uma Sekaran, "Research Methods for business: A skill-Building Approach", opcit, p 311

الجدول رقم (3-3) يمثل
معامل كرونباخ ألفا لأداة الدراسة (تحليل الثبات)

ممارسات التسويق الداخلي		
المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
التمكين	6 (ماعدًا العبارة الرابعة)	0,67
التوظيف	6	0,78
البرامج التدريبية	6	0,85
الحوافز والمكافآت	6 (ماعدًا العبارة الأولى والثانية)	0,61
الإتصال الداخلي	6	0,76
الدعم الإداري	7 (ماعدًا العبارة الخامسة)	0,65
التنسيق والتكامل الداخلي	6	0,84
ممارسات التسويق الداخلي	39	0,86
الميزة التنافسية		
المتغير	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
التجديد	6 (ماعدًا العبارة الثالثة)	0,73
الجودة	5	0,71
الكفاءة	7 (ماعدًا العبارة الثانية)	0,71
الاستجابة	5	0,83
جودة الخدمات	21	0,85
فقرات الإستبانة ككل	45	0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (3-3) يتبين أن قيم معاملات الثبات لجميع متغيرات الإستبانة أكبر من (0,60) مما يدل على ثبات أداة الدراسة وأنه يوجد اتساق داخلي بين فقراتها مما يعزز صلاحيتها في اختبار الفرضيات، مع العلم أنه تم حذف بعض الفقرات التي أضعفت المقياس حسب ما هو موضح في الجدول أعلاه، بالتالي تأكدت الباحثة من صلاحية هذا المقياس وجواز توزيعه على أفراد العينة.

المطلب الثاني: وصف خصائص عينة الدراسة:

تم تبني مجموعة من المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث "الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة"، والموجودة في المعلومات العامة التي احتوتها الإستبانة، وبناء على ذلك تم وصف عينة الدراسة كما يلي:

الجدول (3-4) يمثل

وصف عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية لموظفي مؤسسة موبيليس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	98	66,2%
	أنثى	50	38,8%
العمر	30 سنة فأقل	22	14,9%
	30 إلى أقل من 40 سنة	107	72,3%
	40 إلى أقل من 50 سنة	17	11,5%
	50 سنة فأكثر	02	1,4%
المستوى التعليمي	ثانوية وأقل	12	8,1%
	ليسانس	101	68,2%
	دراسات عليا	24	16,2%
	دراسات أخرى	11	7,21%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	15,5%
	5 إلى أقل من 10 سنوات	67	45,5%
	10 إلى أقل من 15 سنة	48	32,4%
	من 15 سنة فأكثر	10	6,8%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تعكس النتائج الواردة في الجدول (3-4) أن توزيع المتغيرات الديموغرافية كالاتي:

• متغير الجنس:

يتضح أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، حيث بلغ عددهم (98) فردا أي ما نسبته (66,2%)، بينما بلغ عدد الإناث (50) أنثى أي ما نسبته 38,8%.

• متغير العمر:

يُبين الجدول رقم (3-4) أن أغلب عدد أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) والبالغ عددهم (107) موظفا قدرت بنسبة (72,3%) وهي الفئة العمرية الفتية، بينما أن (22) منهم يمثلون ما نسبته (14,9%) قد كانت أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل)، في حين (17) فردا يمثلون مانسبته (11,5%) من إجمالي العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة)، أما باقي أفراد العينة والبالغ عددهم (2) ممثلون بنسبة (1,4%) من إجمالي العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وهي أدنى عددا.

• المستوى التعليمي:

يشير الجدول رقم (3-4) أن أكبر نسبة للمستجيبين كانت ضمن من لديهم شهادة الليسانس والبالغ عددهم (101) قدرت بـ (68,2%)، تليها نسبة المستجيبين ممن لديهم دراسات عليا حيث بلغ عددهم (24) مستجيبا وذلك بنسبة بلغت (16,2%)، وبلغ عدد المستجيبين الحاملين للثانوية فأقل (12) مستجيب ممثل بـ (8,1%)، في حين بلغ عدد المستجيبين المتحصلين على دراسات أخرى (11) قُدرت نسبتهم بـ (7,4%) وهي أقل نسبة ومن الملاحظ أن معظمهم حاصلين على شهادة الليسانس وهذا يعكس قدرة أفراد العينة على فهم فقرات الإستبانة والإجابة عليها بدقة، مما يدعم هذا موثوقية الإعتماد عليها عند إجراء التحليل.

• عدد سنوات الخبرة:

يُشير الجدول رقم (3-4) أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة معتبرة إذ بلغ عددهم ضمن الفئة العمرية (5 إلى أقل من 10 سنوات) (67) فردا، أي مانسبته (45,5%)، بينما بلغ من هم ضمن الفئة (10 إلى أقل من 15 سنوات) بـ (48) فردا أي ما يعادل بنسبة (32,4%) من مجموع المستجيبين، كما بلغ عدد المستجيبين (23) الذين هم ضمن المجال (أقل من 5 سنوات) أي ما يعادل (15,5%) ، بينما بلغ (10) مستجيب من هم ضمن الفئة (من 15 سنة وما أكثر) أي ما يعادل نسبة 6,8% وهي أقل نسبة.

المطلب الثالث: تحليل آراء المستجيبين مؤسسة موبيليس

تم تحليل آراء المستجيبين لكلا المتغيرين كما يلي:

الفرع الأول: تحليل آراء المستجيبين حول ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس

بغرض التعرف على آراء الموظفين حول ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي، كما هو موضح في الجدول رقم (3-5) كما يلي:

جدول رقم (3-5) يمثل

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	التوظيف	3,52	0,68	متوسطة	5
2	التمكين	3,65	0,62	متوسطة	2
3	البرامج التدريبية	3,83	0,59	عالية	1
4	التحفيز والمكافآت	3,48	0,67	متوسطة	6
5	الإتصال الداخلي	3,55	0,63	متوسطة	4
6	الدعم التنظيمي	3,37	0,59	متوسطة	7
7	التنسيق والتكامل الداخلي	3,57	0,67	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (3-5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,37-3,83] وبانحراف معياري ما بين [0,59-0,68] وبدرجة تقدير (متوسطة)، إذ جاء البعد الثالث (البرامج التدريبية) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,83) وبدرجة تقدير عالية، وبعده البعد الثاني (التمكين) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,65)، بالإضافة إلى أن البعد السابع (التنسيق والتكامل الداخلي) حصل على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,57)، بينما جاء البعد الخامس (الإتصال الداخلي) في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,55)، أما البعد الأول (التوظيف) حصل على الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3,52)، في حين جاء البعد الرابع (التحفيز والمكافآت) في الرتبة الأخير "السادسة" بمتوسط حسابي (3,48)، وفي الرتبة الأخيرة البعد السادس بمتوسط حسابي (3,37).

وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بعد من أبعاد ممارسات التسويق الداخلي:

• فيما يتعلق التوظيف:

جدول (3-6) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التوظيف

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	يتم اختيار العاملين على أساس المؤهلات العلمية المتوافقة مع الوظيفة المطلوبة	3,68	1,03	عالية	3
2	يتم إجراء مقابلات واختبارات مناسبة وشاملة لفحص كفاءات الأفراد المترشحين	3,87	0,81	عالية	1
3	يتم إجراء الاختبارات اللازمة عند المفاضلة بين المترشحين الجدد	3,69	0,80	عالية	2
4	يتم الإعلان عن الوظائف المقترحة في جميع وسائل الإعلام	3,22	1,12	متوسطة	5
5	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة على أساس الكفاءة	3,57	0,99	متوسطة	4
6	يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة على أساس سنوات الخبرة	3,10	1,11	متوسطة	6
	التوظيف	3,52	0,68	متوسطة	5

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-6) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة ترواحت ما بين [3,10 - 3,87] وبانحراف معياري ما بين [0,80 - 1,12]، حيث حصلت الفقرة (2) والتي تنص على أن " يتم إجراء مقابلات واختبارات مناسبة وشاملة لفحص كفاءات الأفراد المترشحين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,87) وبانحراف معياري (0,81)، وكانت الفقرة (3) والتي تنص على " يتم إجراء الاختبارات اللازمة عند المفاضلة بين المترشحين الجدد " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,69) وانحراف معياري (0,80)، بينما الفقرة (1) والتي تنص على " يتم اختيار العاملين على أساس المؤهلات العلمية المتوافقة مع الوظيفة المطلوبة " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,68) وانحراف معياري (0,81)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (5) والتي تنص على " يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة على أساس الكفاءة " وذلك بمتوسط حسابي (3,57) وبانحراف معياري (0,99)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (4) والتي تنص على " يتم الإعلان عن الوظائف

المقترحة في جميع وسائل الإعلام " وذلك بمتوسط حسابي (3,22) وبإنحراف معياري (1,03)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (6) والتي تنص على " يتم استقطاب الأفراد المؤهلين الوظيفة الشاغرة على أساس سنوات الخبرة " بمتوسط حسابي (3,10) وبإنحراف معياري (1,11).

• فيما يتعلق بفقرات التمكين:

جدول (3-7) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمكين

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	كثيرا ما يشجعي رؤسائي على اتخاذ القرارات المناسبة في عملي	3,23	1,08	متوسطة	5
2	تحملني الإدارة المسؤولية عن ما أقدمه من خدمات للزبائن.	3,79	0,88	عالية	3
3	التزامي تجاه عملي يشعري بالارتياح	4,20	0,79	عالية	1
4	يمنحني رؤسائي الكثير من الفرص لتحسين أدائي	3,58	2,59	متوسطة	4
5	يشجعي رؤسائي على تقديم أفكار حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم	3,08	1,07	متوسطة	6
6	لا اتردد في حل أي مشكل يواجهني في أي وقت	3,96	0,82	عالية	2
	التمكين	3,65	0,62	متوسطة	2

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-7) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,08 - 4,20] وبإنحراف معياري ما بين [0,79 - 2,59]، حيث حصلت الفقرة (3) والتي تنص على أن " التزامي تجاه عملي يشعري بالارتياح " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,20) وبإنحراف معياري (0,79)، وكانت الفقرة (6) والتي تنص على " لا اتردد في حل أي مشكل يواجهني في أي وقت " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,96) وإنحراف معياري (0,82)، بينما الفقرة (2) والتي تنص على " تحملني الإدارة المسؤولية عن ما أقدمه من خدمات للزبائن " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,79) وإنحراف معياري (0,88)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والتي تنص على " يمنحني رؤسائي الكثير من الفرص لتحسين أدائي " وذلك بمتوسط حسابي (3,58) وبإنحراف معياري (2,59)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (1) والتي تنص على " كثيرا ما يشجعي رؤسائي على اتخاذ القرارات المناسبة في عملي " وذلك بمتوسط حسابي (3,23) وبإنحراف معياري (1,08)، أما في المرتبة

السادسة الفقرة (5) والتي تنص على " يشجعني رؤسائي على تقديم أفكارى حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم " بمتوسط حسابي (3,08) وبإنحراف معياري (0,82).
• فيما يتعلق بفقرات البرامج التدريبية:

جدول (3-8) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد البرامج التدريبية:

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	تساعد البرامج التدريبية المقدمة في زيادة قدراتي على مزولة عملي والاستقرار فيه	3,82	0,86	عالية	4
2	مكنتني البرامج التدريبية من التكيف مع أي مستجد أو تغيير يمكن أن يكون في عملي	3,78	0,77	عالية	6
3	التدريب المقدم لي رفع معنوياتي وزاد من انتمائي لمؤسستي	3,83	0,86	عالية	3
4	ساعدني التدريب على القيام بعدة أعمال متداخلة مع بعضها البعض	3,79	0,81	عالية	5
5	تنمي البرامج التدريبية المكثفة داخل المؤسسة معارفى و مداركى	3,87	0,68	عالية	2
6	يساعدني التدريب على تحسين علاقاتي بزملائي ورؤسائي	3,91	0,71	عالية	1
	البرامج التدريبية	3,83	0,59	متوسطة	1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-8) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,78 - 3,91] وبإنحراف معياري ما بين [0,68 - 0,86] وبدرجات تقدير عالية، حيث حصلت الفقرة (6) والتي تنص على أن " يساعدني التدريب على تحسين علاقاتي بزملائي ورؤسائي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,91) وبإنحراف معياري (0,71)، وكانت الفقرة (5) والتي تنص على " تنمي البرامج التدريبية المكثفة داخل المؤسسة معارفى و مداركى " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,87) وإنحراف معياري (0,68)، بينما الفقرة (3) والتي تنص على " التدريب المقدم لي رفع معنوياتي وزاد من انتمائي لمؤسستي " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,83) وإنحراف معياري (0,86)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (1) والتي تنص على " تساعد البرامج التدريبية المقدمة في زيادة قدراتي

على مزاوله عملي والاستقرار فيه " وذلك بمتوسط حسابي (3,82) وبإنحراف معياري (0,86)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (5) والتي تنص على " ساعدني التدريب على القيام بعدة أعمال متداخلة مع بعضها البعض " وذلك بمتوسط حسابي (3,79) وبإنحراف معياري (0,81)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (2) والتي تنص على " مكنتني البرامج التدريبية من التكيف مع أي مستجد أو تغيير يمكن أن يكون في عملي " بمتوسط حسابي (3,78) وبإنحراف معياري (0,77).

• فيما يتعلق بفقرات التحفيز:

جدول (3-9) يمثل

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التحفيز:

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	أعمل بجد لكي أحصل على الترقيات التي تمنحها مؤسستي	3,89	1,02	عالية	1
2	الراتب المقدم لي لا يتناسب مع المجهود الذي ابذله	3,22	1,12	متوسطة	6
3	أُتلقى دعما معنويا من رئيسي عند قيامي بعملي على أكمل وجه (شكر، وتقدير...الخ)	3,50	1,00	متوسطة	4
4	تتم الترقية وفق اجراءات ادارية محددة	3,26	1,03	متوسطة	5
5	وجود نظام للتقاعد يشعرنني بالامان	3,58	1,00	متوسطة	3
6	الراتب الذي أتقاضاه يلبي حاجاتي الأساسية	3,60	0,90	متوسطة	2
	التحفيز	3,48	0,67	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-9) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة ترواحت ما بين [3,22 - 3,89] وبإنحراف معياري ما بين [1,12 - 0,90] وبدرجات تقدير عالية، حيث حصلت الفقرة (1) والتي تنص على أن " أعمل بجد لكي أحصل على الترقيات التي تمنحها مؤسستي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,89) وبإنحراف معياري (1,02)، وكانت الفقرة (6) والتي تنص على " الراتب الذي أتقاضاه يلبي حاجاتي الأساسية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,60) وإنحراف معياري (0,90)، بينما الفقرة (5) والتي تنص على " وجود نظام للتقاعد يشعرنني بالامان " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,58) وإنحراف معياري (1,00)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (3) والتي تنص على " أُلقي دعما معنويا من رئيسي عند قيامي بعملي على أكمل وجه (شكر، وتقدير...الخ) " وذلك بمتوسط حسابي (3,50) وبإنحراف معياري (1,00)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (4)

والتي تنص على " تتم الترقية وفق اجراءات ادارية محددة " وذلك بمتوسط حسابي (3,26) وبإنحراف معياري (1,03)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (2) والتي تنص على " الراتب المقدم لي لا يتناسب مع المجهود الذي ابذله " بمتوسط حسابي (3,22) وبإنحراف معياري (1,12).

• فيما يتعلق بفقرات الاتصال الداخلي:

جدول (3-10) يمثل

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الاتصال الداخلي

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	تتلاءم اتصالاتي داخل مؤسستي ومتطلبات الزبون الخارجي	3,66	0,79	متوسطة	3
2	تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	3,56	0,90	متوسطة	4
3	اتصالاتي داخل مؤسستي يزيد من درجة الاستيعاب والفهم مع زملائي	3,79	0,89	عالية	2
4	وجود نظام للشكاوى والمقترحات في المؤسسة يساهم في ايصال آرائي ومقترحاتي.	3,16	1,00	متوسطة	6
5	كل ما أعمل به في مؤسستي يسجل في شكل تقارير وتتخذ للإدارة العليا بهدف تقييمها	3,35	1,09	متوسطة	5
6	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر عند مواجهتي أي عائق ما خلال أدائي لعملي	3,81	0,88	عالية	1
	الاتصال الداخلي	3,55	0,63	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-10) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,16 - 3,81] وبإنحراف معياري ما بين [0,79 - 1,09] وبدرجات تقدير عالية ومتوسطة، حيث حصلت الفقرة (6) والتي تنص على أن " يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر عند مواجهتي أي عائق ما خلال أدائي لعملي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,81) وبإنحراف معياري (0,88)، وكانت الفقرة (3) والتي تنص على " اتصالاتي داخل مؤسستي يزيد من درجة الاستيعاب والفهم مع زملائي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,79) وإنحراف معياري (0,89)، بينما الفقرة (1) والتي تنص على " تتلاءم اتصالاتي داخل مؤسستي ومتطلبات الزبون الخارجي " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,66) وإنحراف معياري (0,79)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (2) والتي تنص على " تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب " وذلك بمتوسط حسابي (3,56)

وبإنحراف معياري (0,90)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (5) والتي تنص على " كل ما أعمل به في مؤسستي يسجل في شكل تقارير وتتخذ للإدارة العليا بهدف تقييمها " وذلك بمتوسط حسابي (3,35) وبإنحراف معياري (1,09)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (4) والتي تنص على " وجود نظام للشكاوى والمقترحات في المؤسسة يساهم في إيصال آرائي ومقترحاتي. " بمتوسط حسابي (3,16) وبإنحراف معياري (1,00).

• فيما يتعلق بفقرات الدعم التنظيمي:

جدول (3-11) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد الدعم التنظيمي

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	تعمل ادارة مؤسستي على مساعدة العمال حسب ما يروونه مناسباً ومريحاً لهم	3,29	1,05	متوسطة	5
2	الإجراءات الداخلية المطبقة في مؤسستي مصممة بطريقة لا تناسب عملي	3,00	1,04	متوسطة	6
3	تتوفر مؤسستي على أغلب التجهيزات والمعدات لتحسين أداء عملي	3,52	1,01	متوسطة	2
4	أشعر بالارتياح للمناخ المتوفر في مؤسستي لأنه يناسب عملي	3,32	1,07	متوسطة	4
5	لا تهتم مؤسستي بمواكبة التطور وادخال التكنولوجيا المناسبة بهدف كسب راحة الموظفين	2,84	1,14	متوسطة	7
6	توفر المؤسسة التي اعمل فيها مزايا لا تتوفر في مؤسسة اخرى	3,49	0,89	متوسطة	3
7	تلتزم الادارة بتنسيق العمل اليومي بهدف تحقيق جودة عملياتها	3,62	0,76	متوسطة	1
	الدعم التنظيمي	3,37	0,59	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-11) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [2,84 - 3,62] وبإنحراف معياري ما بين [0,76 - 1,14] وبدرجات تقدير متوسطة، حيث حصلت الفقرة (7) والتي تنص على " تلتزم الادارة بتنسيق العمل اليومي بهدف تحقيق جودة عملياتها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,62) وبإنحراف معياري (0,76)، وكانت الفقرة (3) والتي تنص على تتوفر مؤسستي على أغلب التجهيزات والمعدات لتحسين أداء عملي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي

(3,52) وإنحراف معياري (1,01)، بينما الفقرة (6) والتي تنص على " توفر المؤسسة التي اعمل فيها مزايا لا تتوفر في مؤسسة اخرى " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,49) وإنحراف معياري (0,89)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والتي تنص على " أشعر بالارتياح للمناخ المتوفر في مؤسستي لأنه يناسب عملي " وذلك بمتوسط حسابي (3,32) وإنحراف معياري (1,07)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (1) والتي تنص على " تعمل ادارة مؤسستي على مساعدة العمال حسب ما يروونه مناسباً ومريحاً لهم " وذلك بمتوسط حسابي (3,29) وإنحراف معياري (1,05)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (2) والتي تنص على " الإجراءات الداخلية المطبقة في مؤسستي مصممة بطريقة لا تناسب عملي " بمتوسط حسابي (3,00) وإنحراف معياري (1,04)، كما جاءت في المرتبة السابعة الفقرة (5) والتي تنص على " لا تهتم مؤسستي بمواكبة التطور وادخال التكنولوجيا المناسبة بهدف كسب راحة الموظفين " وذلك بمتوسط حسابي (2,84) وإنحراف معياري (1,14).

• فيما يتعلق بقرارات التنسيق والتكامل الداخلي:

جدول (3-12) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التنسيق والتكامل الداخلي

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	يساهم عمل فريق العمل على تحسين جودة الاداء	3,69	0,84	عالية	2
2	يقدم قيادة فريقي حوافز معنوية لتشجيع التقدم بالاتجاه الصحيح	3,37	0,95	متوسطة	6
3	يساعد عمل الفريق على تفعيل العمل البيئي والخارجي وتضييق الفجوة الاختلافات	3,56	0,87	متوسطة	4
4	لا يتردد زملائي في العمل لمساعدتي كلما احتجت إلى ذلك	3,72	0,89	عالية	1
5	مؤسستي تطبق العمل الجماعي بهدف توحيد وتفعيل العلاقات مع وبين الموظفين	3,59	0,96	متوسطة	3
6	يتم تنمية فرق العمل في مؤسستي يحقق التكامل ويحل المشكلات	3,50	0,83	متوسطة	5
	التنسيق والتكامل الداخلي	3,57	0,67	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُلاحظ من الجدول (3-12) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,37 - 3,72] وبانحراف معياري ما بين [0,83 - 0,96] وبدرجات تقدير عالية، حيث حصلت الفقرة (4) والتي تنص على " لا يتردد زملائي في العمل لمساعدتي كلما احتجت إلى ذلك " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,72) وبانحراف معياري (0,89)، وكانت الفقرة (1) والتي تنص على " يساهم عمل فريق العمل على تحسين جودة الأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,60) وانحراف معياري (0,90)، بينما الفقرة (5) والتي تنص على " مؤسستي تطبق العمل الجماعي بهدف توحيد وتفعيل العلاقات مع وبين الموظفين " حصلت على الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,59) وانحراف معياري (0,96)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (3) والتي تنص على " يساعد عمل الفريق على تفعيل العمل البيئي والخارجي وتضييق الفجوة الاختلافات " وذلك بمتوسط حسابي (3,56) وبانحراف معياري (0,87)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (6) والتي تنص على " يتم تنمية فرق العمل في مؤسستي يحقق التكامل ويحل المشكلات " وذلك بمتوسط حسابي (3,50) وبانحراف معياري (0,83)، أما في المرتبة

السادسة الفقرة (2) والتي تنص على " يقدم قيادة فريقي حوافز معنوية لتشجيع التقدم بالاتجاه الصحيح " بمتوسط حسابي (3,37) وبإنحراف معياري (0,95).

الفرع الثاني: تحليل آراء المستجيبين حول الميزة التنافسية المحققة في مؤسسة موبيليس
 بهدف التعرف على آراء المستجوبين حول الميزة التنافسية المحققة في مؤسسة موبيليس، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بفقرات كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية، كما هو موضح في الجدول رقم (3-13) كما يلي:

جدول رقم (3-13) يمثل

المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لكل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المحققة في مؤسسة موبيليس

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	التجديد	3,65	0,62	متوسطة	3
2	الجودة	3,91	0,51	عالية	2
3	الكفاءة	3,09	0,48	متوسطة	4
4	الاستجابة لحاجات العملاء	3,98	0,52	عالية	1

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (3-13) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,09 - 3,98] وبإنحراف معياري ما بين [0,48 - 0,62] وبدرجة تقدير تراوحت ما بين (متوسطة) و(عالية)، حيث جاء البعد (4) في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3,98) وبدرجة تقدير (عالية)، تلاه البعد (2) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,91) وبدرجة تقدير (عالية)، وبعده البعد (1) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,65) وبدرجة تقدير (متوسطة)، ثم في الرتبة الرابعة البعد (3) بمتوسط حسابي (3,09) وبدرجة تقدير (متوسطة).

• فيما يتعلق بفقرات التجديد:

جدول (3-14) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء التجديد:

رقم الفقرة	المجال	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	أسعى لتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة في عملي لرؤسائي	3,52	0,99	متوسطة	6
2	حماسي في العمل يحفزني على إبداء آرائي بطريقة مبدعة	3,58	0,98	متوسطة	5
3	لا تعمل مؤسستي على تطوير أساليبها في العمل من أجل تقديم خدمات راقية	3,86	1,14	عالية	1
4	الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها تلبي حاجاتهم وتوطد علاقاتهم بها	3,64	0,86	متوسطة	4
5	تعمل مؤسستي على التحسين المستمر في طرق الانتاج وتقديم الخدمات	3,76	0,82	عالية	2
6	احاول تقديم خدمات ذات مزايا مبتكرة وتحسينات مختلفة عن المنافسين	3,75	0,76	عالية	3
	التجديد	3,65	0,62	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يُبين الجدول (3-14) أن المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,56 - 3,86] وبانحراف معياري ما بين [0,76 - 1,14] وبدرجات تقدير عالية، ومتوسطة، حيث حصلت الفقرة (3) والتي تنص على " لا تعمل مؤسستي على تطوير أساليبها في العمل من أجل تقديم خدمات راقية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,86) وبانحراف معياري (1,14)، وكانت الفقرة (5) والتي تنص على " تعمل مؤسستي على التحسين المستمر في طرق الانتاج وتقديم الخدمات " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,76) وإنحراف معياري (0,82)، بينما الفقرة (6) والتي تنص على " احاول تقديم خدمات ذات مزايا مبتكرة وتحسينات مختلفة عن المنافسين " حصلت على المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,75) وإنحراف معياري (0,76)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والتي تنص على " الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها تلبي حاجاتهم وتوطد علاقاتهم بها " وذلك بمتوسط حسابي (3,64) وبانحراف معياري (0,86)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (2) والتي تنص على " حماسي في العمل يحفزني على إبداء آرائي بطريقة مبدعة " وذلك بمتوسط حسابي (3,58) وبانحراف

معياري (0,98)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (1) والتي تنص على " أسعى لتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة في عملي لرؤسائي " بمتوسط حسابي (3,52) وبانحراف معياري (0,99).
• فيما يتعلق بفقرات الجودة:

جدول (3-15) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الجودة

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	المرتبة
1	تقدم مؤسستي انواع مختلفة من الخدمات تلائم حاجات و رغبات الزبائن	3,90	0,72	عالية	3
2	تتسم العلاقات مع الزبائن بالثقة	4,08	0,62	عالية	1
3	اقدم خدمات في الوقت المناسب	3,92	0,74	عالية	2
4	الشكل الجمالي لمؤسستي ومظهري يجذب الزبائن على التعامل معنا	3,81	0,83	عالية	4
5	اعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمات باستمرار	3,81	0,83	عالية	4
	الجودة	3,91	0,51	عالية	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُبين الجدول (3-15) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [4,08-3,81] وبانحراف معياري ما بين [0,83-0,62] وبدرجات تقدير عالية، حيث حصلت الفقرة (2) والتي تنص على أن " تتسم العلاقات مع الزبائن بالثقة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,08) وبانحراف معياري (0,62)، وكانت الفقرة (3) والتي تنص على " اقدم خدمات في الوقت المناسب " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,92) وانحراف معياري (0,74)، بينما الفقرة (1) والتي تنص على " تقدم مؤسستي أنواع مختلفة من الخدمات تلاءم حاجات و رغبات الزبائن " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,90) وانحراف معياري (0,72)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والفقرة (5) واللذان تتصان على التوالي " الشكل الجمالي لمؤسستي ومظهري يجذب الزبائن على التعامل معنا " و " اعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمات باستمرار " وذلك بمتوسط حسابي (3,81) وبانحراف معياري (0,83).

• فيما يتعلق بقرارات الكفاءة:

جدول (3-16) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الكفاءة

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	أعتبر الأداء الذي أقدمه في مؤسستي نادرا وذو طاقة تميزني عن باقي المؤسسات	3,58	0,88	متوسطة	4
2	لو أجد مكان عمل غير مؤسستي أغيره عن عملي الحالي	3,08	1,20	متوسطة	6
3	أمتلك الكفاءة العالية في تحليل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب	3,66	0,88	متوسطة	2
4	امتلاكي للخبرة الجيدة جعلني مصدر استشارة في اصعب الامور	3,58	0,79	متوسطة	5
5	طريقة المؤسسة في تقديم الخدمات للزائن يميزنها عن باقي المؤسسات	3,70	0,83	عالية	1
6	تقوم مؤسستي بعقد اجتماعات مفتوحة الحوار مع الموظفين بهدف تبادل المعارف والمعلومات	3,47	0,95	متوسطة	3
7	الوسائل التي اتعامل بها متطورة وذات كفاءة عالية تناسب مهاراتي	3,65	0,87	متوسطة	3
	الكفاءة	3,09	0,48	متوسطة	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُبين الجدول (3-16) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [3,08 - 3,70] وانحراف معياري ما بين [0,79 - 1,20] وبدرجات تقدير عالية، ومتوسطة، حيث حصلت الفقرة (5) والتي تنص على أن " أعتبر الأداء الذي أقدمه في مؤسستي نادرا وذو طاقة تميزني عن باقي المؤسسات " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,70) وانحراف معياري (0,83)، وكانت الفقرة (3) والتي تنص على " أمتلك الكفاءة العالية في تحليل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,66) وانحراف معياري (0,88)، بينما الفقرة (7) والتي تنص على " الوسائل التي أتعامل بها متطورة وذات كفاءة عالية تناسب مهاراتي " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,65) وانحراف معياري (0,87)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (4) والفقرة (1) والتي تنص على " امتلاكي للخبرة الجيدة جعلني مصدر استشارة في أصعب الأمور " والفقرة " أعتبر الاداء الذي

أقدمه في مؤسستي نادرا وذو طاقة تميزني عن باقي المؤسسات " وذلك بمتوسط حسابي (3,58) وبانحراف معياري (0,88)، كما جاءت في المرتبة الخامسة الفقرة (6) والتي تنص على " تقوم مؤسستي بعقد اجتماعات مفتوحة الحوار مع الموظفين بهدف تبادل المعارف والمعلومات " وذلك بمتوسط حسابي (3,47) وبانحراف معياري (0,95)، أما في المرتبة السادسة الفقرة (2) والتي تنص على " لو أجد مكان عمل غير مؤسستي أغيره عن عملي الحالي " بمتوسط حسابي (3,08) وبانحراف معياري (1,20).

• فيما يتعلق بفقرات الاستجابة لحاجات العملاء:

جدول (3-17) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لبعء الاستجابة لحاجات العملاء

رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	أهتم بالتعرف مسبقا على حاجات العميل بغية تلبيةها	3,84	0,71	عالية	5
2	أتمتع بالسرعة في تقديم خدماتي للعميل	3,94	0,64	عالية	4
3	أحرص بشدة على إعلام زبائننا الكرام عن مواعيد خدماتنا	3,98	0,65	عالية	3
4	أضع أولى أولوياتي تلبية حاجات الزبائن	4,060	0,65	عالية	2
5	أعمل على تقديم خدمات للزبون وفق ما يراه مناسب لمتطلباته	4,067	0,69	عالية	1
	الاستجابة لحاجات العملاء	3,98	0,52	عالية	3

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُبين الجدول (3-17) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تراوحت ما بين [4,08-3,81] وبانحراف معياري ما بين [0,83-0,62] وبدرجات تقدير عالية، حيث حصلت الفقرة (5) والتي تنص على أن " أعمل على تقديم خدمات للزبون وفق ما يراه مناسب لمتطلباته " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4,067) وبانحراف معياري (0,69)، وكانت الفقرة (4) والتي تنص على " أضع أولى أولوياتي تلبية حاجات الزبائن " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4,060) وانحراف معياري (0,65)، بينما الفقرة (3) والتي تنص على " أحرص بشدة على إعلام زبائننا الكرام عن مواعيد خدماتنا " حصلت على الرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3,98) وانحراف معياري (0,65)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة (2) والتي تنص على " أتمتع بالسرعة في تقديم خدماتي للعميل " وذلك بمتوسط حسابي (3,94) وبانحراف معياري (0,64)، أما في المرتبة الخامسة الفقرة (1) والتي تنص على " أهتم بالتعرف مسبقا على حاجات العميل بغية تلبيةها " وذلك بمتوسط حسابي (3,84) وبانحراف معياري (0,71).

المبحث الرابع: مناقشة نتائج الاختبار

بهدف إختبار فرضيات الدراسة فقد تم إستخدام :

- إختبار الإنحدار المتعدد لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الإتصال الداخلي، الدعم الإداري، والتنسيق والتكامل الداخلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس) عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$) لإختبار الفرضيات الفرعية المشتقة من الفرضية الرئيسية الثالثة.
- تم إستخدام إختبار T للفرق بين متوسطي عينتين (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لإختبار الفروقات في تصورات المبحوثين للمتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي) وللمتغير التابع (الميزة التنافسية) لإختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة.

قبل البدء في تطبيق الإنحدار المتعدد لإختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، فقد تم إجراء بعض الإختبارات القبلية، وذلك من أجل ملاءمة البيانات لإفترضات تحليل الإنحدار وذلك كما هو موضح فيما يلي:

المطلب الأول: الاختبارات القبلية

الفرع الأول: تم التأكد من إتباع البيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) بإستخدام إختبار (One-Sample Kolmogorov Tes)، وإستنادا لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (δ^2) ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي¹.

ولتعزيز النتيجة تم حسابها انطلاقا من مخرجات SPSS على النحو التالي:

الجدول رقم (3-18) يمثل التوزيع الطبيعي:

متغيرات الدراسة		الإختبار
الميزة التنافسية	ممارسات التسويق الداخلي	
1,039	1,234	Kolmogorov-Smirnov Z
0,23	0,95	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (3-18) يتضح ان قيمة (Z) لكل من المتغير المستقل ممارسات التسويق الداخلي والمتغير التابع قدرتا على التوالي بـ (1,234) و (1,039) بقيمتين احتماليتين قدرتا بـ (0,95)

¹ صلاح الدين حسن الهيتي، "الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، 2004، ص 223.

و(0,23) على الترتيب وهما أكبر من مستوى المعنوية (0,05) ، وبهذا نستنتج ان بيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرع الثاني: اختبار قوة النموذج

لاختبار قوة النموذج تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات وهي:

أولاً: نتائج إختبار إستقلالية المتغيرات المستقلة:

تم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون (Person)(التطبيقات المعلمية) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة، وذلك بهدف الكشف عن وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة، والجدول رقم(3-19) يوضح نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات كالاتي:

جدول رقم (3-19) يمثل

مصفوفة الارتباط للمتغيرات (Correlation)

المتغيرات	التوظيف	التمكين	البرامج التدريبية	الحوافز	الاتصال الداخلي	الدعم التنظيمي	التنسيق والتكامل الداخلي	الميزة التنافسية
التوظيف	1							
التمكين	0,406**	1						
البرامج التدريبية	0,246**	0,581**	1					
الحوافز	0,553**	0,450**	0,382**	1				
الاتصال الداخلي	0,451**	0,436**	0,478**	0,693**	1			
الدعم التنظيمي	0,372**	0,420**	0,358**	0,482**	0,607**	1		
التنسيق والتكامل الداخلي	0,345**	0,444**	0,426**	0,558**	0,676**	0,709**	1	
الميزة التنافسية	0,227**	0,588**	0,575**	0,399**	0,577**	0,524**	0,626**	1

** ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

بالاعتماد على نتائج جدول (3-19) فإنه يتضح أن كل العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0,01)$ ، حيث تبين أن أقوى ارتباط كان بين البعدين

(الدعم التنظيمي والتنسيق والتكامل الداخلي)، وبين (الإتصال الداخلي والتنسيق والتكامل الداخلي)، وأقل ارتباط بين المتغيرين (الدعم التنظيمي والبرامج التدريبية)، وبهذا يمكن الحكم أنه لا يوجد ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة وبعضها الآخر، وبالتالي يتحقق الشرط الثاني.

ثانياً: اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

وتسمى أيضا المصاحبة الخطية ، حيث تقوم بتشخيص المصاحبة الخطية على المتغيرات كجزء من إجراء نموذج الانحدار الخطي، بهدف التأكد من انه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالإعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص على مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لابد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون أكبر من (0,05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (3-20) كالآتي:

جدول (3-20) يمثل

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين VIF
التوظيف	0,64	1,54
التمكين	0,55	1,80
البرامج التدريبية	0,59	1,69
الحوافز	0,42	2,33
الاتصال الداخلي	0,36	2,76
الدعم التنظيمي	0,45	2,19
التنسيق والتكامل الداخلي	0,38	2,59

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول (3-20) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) وتتراوح قيمه ما بين [1,54 - 2,76]، بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0,05) وتتراوح قيمه ما بين [0,36 - 0,64]، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة بجدول (الارتباط)، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

من خلال ما تقدم من اختبارات قبلية توصلت الباحثة إلى أنه لا يوجد مشكلة ارتباط تام بين المتغيرات المستقلة، وأنه لا يوجد مشكلة الارتباط الداخلي بين المتغيرات المستقلة، فإن هذا يسمح بمواصلة المرحلة التالية وهي اختبار الفرضيات، وذلك بالتعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس، ومنه لابد من استخدام نموذج الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغيرات المستقلة " التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الإتصال الداخلي، الدعم التنظيمي، والتنسيق والتكامل الداخلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) " وذلك وفق النموذج الرياضي للعلاقة كالتالي:

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_6x_6 + e$$

Y: تمثل المتغير التابع

a: تمثل الحد الثابت

$b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$: تمثل معاملات الانحدار (Partial Regression Coefficients).
 $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7$: تمثل المتغيرات المستقلة (التوظيف، والتمكين، والبرامج التدريبية، والحوافز، الإتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتنسيق والتكامل الداخلي).
 e: تمثل الخطأ العشوائي.

(1) نتائج تحليل إختبار الانحدار المتعدد:

الجدول التالي يوضح المتغيرات المستقلة المدخلة في معادلة الانحدار (Enterd)

جدول (3-21) بين

المتغيرات الداخلة/ الخارجة (Variable Enterd/ Remove)

النموذج	المتغيرات الداخلة	المتغيرات الخارجة	الطريقة
1	التوظيف/التمكين/البرامج التدريبية/الحوافز /الإتصال الداخلي/الدعم التنظيمي/التنسيق والتكامل الداخلي	-	Enter

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يعكس الجدول (3-21) إلى أن جميع المتغيرات داخلة في معادلة الانحدار (التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الإتصال الداخلي، الدعم الإداري، والتنسيق والتكامل الداخلي)، كما أنه يعكس أنه لا يوجد متغيرات مستبعدة، علماً أن الطريقة المستعملة هي (Enter).

(2) نتائج معاملات الارتباط لنموذج الانحدار المتعدد:

جدول (3-22) يمثل

جدول ملخص النموذج (Model Summary)

النموذج	R	R^2	Adjust R^2	Std Error of the estimate
1	0,76	0,584	0,56	0,29

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يعكس الجدول (3-22) قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغت قيمته (0,76)، كما هو موضح، قيمة معامل التحديد بـ (R^2) بقيمة (0,58) والتفسير بأنه لو أُضيف متغير مستقل للنموذج فإن قيمته سترتفع حتى لو لم يكن هناك أهمية للمتغير المستقل في النموذج (زيادة مجموع المربعات العائدة للانحدار SSR مع ثبات مجموع المربعات الكلية SST) ولهذا يتم حساب معامل التحديد المعدل ($Adjust R^2$) والذي يأخذ بالإعتبار النقصان الحاصل في درجات الحرية حيث أن قيمته دائماً أقل من (R^2)، وكما هو موضح أعلاه فقد بلغت قيمته (0,56)، وعليه فإن المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر (56%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي تُعزى إلى عوامل أخرى بإعتبار أن مؤسسة موبيليس لا تمارس فقط التسويق الداخلي لتحقيق الميزة التنافسية، إلا وأن هذه النسبة فاقت النصف وهذا دليل على أهمية ممارسات التسويق الداخلي.

3) إختبار المعنوية الإجمالية لنموذج الإنحدار المتعدد:

يمثل الجدول (3-23) نتائج تحليل التباين ANOVA لإختبار معنوية نموذج الإنحدار:

جدول (3-23) يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
الإنحدار	17,36	7	2,48	28,05	0,00
البواقي	11,37	140	0,088		
المجموع	29,73	147	—		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يعكس جدول (3-23) تحليل التباين والذي يهدف إلى التعرف على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية (F). وتم صياغة فرضياته كالآتي :

H_0 : نموذج الإنحدار المتعدد غير معنوي (لا يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

H_1 : نموذج الإنحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع).

ومن خلال مايبينه جدول(3-23) فإنه يتضح وجود معنوية عالية لإختبار (F) مقدرة بـ (28,05) بدرجة حرية (7) وقيمة مستوى الدلالة فُدرت بـ ($\text{Sig} = 0,000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (5%)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة والمتغير.

ومن هذا المنطلق يتم رفض الفرضية العدمية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " نموذج الانحدار المتعدد معنوي (يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع)" وعليه فإنه يوجد تأثير للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع، إذ فسرت المتغيرات المستقلة ما مقداره (58,4%) من المتغير التابع.

وهكذا يُمكن القول أنه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد من المتغيرات المستقلة يُؤثر على المتغير التابع والذي يُمكن أن يكون معنوي، ويتم معرفة ذلك من خلال إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد.

(4) إختبار معنوية معاملات معادلة الانحدار المتعدد:

الجدول(3-24) يُوضح قيم معاملات الانحدار للمقدرات والاختبارات الإحصائية لها كما هو موضح فيما يلي:

جدول (3-24) يمثل
جدول المعاملات (Coefficient)

Sig	T	Standard ized	Unstandardized Coefficients		النموذج
		β	Std Error	B	
0,000	6,712	-	0,19	1,315	الحد الثابت
0,085	-1,733	-0,118	0,04	-0,077	التوظيف
0,000	4,144	0,303	0,05	0,220	التمكين
0,004	2,916	0,207	0,05	0,156	البرامج التدريبية
0,173	-1,370	-0,114	0,05	-0,076	الحوافز
0,011	2,581	0,234	0,6	0,165	الإتصال الداخلي
0,434	0,785	0,063	0,06	0,048	الدعم التنظيمي
0,001	3,461	0,304	0,05	0,204	التنسيق والتكامل الداخلي
0,000	10,87	0,669	0,058	0,631	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول (3-24) فإن:

اختبار (T) يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت":

H_0 : قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

H_1 : قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

وبالتالي من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (3-24) فإن معلمة الحد الثابت ($\text{Sig} = 0,00$) وهي أقل من ($0,05$) ولهذا تُرفض فرضية العدم وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص أن "قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر"، وعليه فإن ظهور معلمة الميل معنوية يعكس أهمية المتغير المستقل في النموذج وإدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار وحيث بلغت قيمته ($1,315$).

(1) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، والمكين، والبرامج التدريبية، والحوافز، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، والتمكين، والبرامج التدريبية، والحوافز، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يتضح من خلال جدول رقم (3-24) أن قيمة (T) بلغت (10,87)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه فإنه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، والتمكين، والبرامج التدريبية، والحوافز، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس " كما ان قيمة (B) بلغت (0,631) وهي تُشير إلى مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) نتيجة زيادة المتغير المستقل "التسويق الداخلي" بوحدة واحدة، أما (β) فقد بلغت (0,669) وهي تُعزز النتيجة المتحصل عليها.

ومن خلال ما تقدم سيتم إختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة والتي أثبتت أنه أثر من المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الميزة التنافسية) فيما يلي:

■ إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (3-24) أن قيمة (T) بلغت (-1,733) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,085$) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي سوف يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، كما أن الجدول (3-24) يُظهر قيمة (B) بلغت (-0,077) والتي تعكس مقدار النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) نتيجة نقصان المتغير المستقل (التوظيف) بوحدة واحدة.

■ إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (24-3) أن قيمة (T) بلغت (4,144) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,000$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، كما أن الجدول (24-3) يُظهر قيمة (B) بلغت (0,220) والتي تعكس مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) نتيجة الزيادة المتغير المستقل (التمكين) بوحدة واحدة.

■ إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد البرامج التدريبية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد البرامج التدريبية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (24-3) أن قيمة (T) بلغت (2,916) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,004$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد البرامج التدريبية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، كما أن الجدول (24-3) يُظهر قيمة (B) بلغت (0,156) والتي تعكس مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) نتيجة الزيادة المتغير المستقل (البرامج التدريبية) بوحدة واحدة.

■ إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (24-3) أن قيمة (T) بلغت (-1,370) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($\text{Sig} = 0,178$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0,05$) لبعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، كما أن الجدول (24-3) يُظهر قيمة (B) بلغت (-0,76) والتي تعكس مقدار النقصان المتحقق في قيمة المتغير التابع (الميزة التنافسية) نتيجة نقصان المتغير المستقل (التحفيز) بوحدة واحدة.

■ إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (3-24) أن قيمة (T) بلغت (2,58) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0,001 = \text{Sig}$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي سوف يتم رفض الفرضية العدمية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس."، كما أن الجدول (3-24) يُظهر قيمة (B) بلغت (0,165) والتي تعكس مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابعة (الميزة التنافسية) نتيجة زيادة المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) بوحدة واحدة.

■ إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الدعم التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الدعم التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (3-24) أن قيمة (T) بلغت (0,785) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0,434 = \text{Sig}$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي سوف يتم قبول الفرضية العدمية تنص على أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الدعم التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس" ، كما أن الجدول (3-24) يُظهر قيمة (B) بلغت (0,048) والتي تعكس مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابعة (الميزة التنافسية) نتيجة زيادة المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) بوحدة واحدة.

■ إختبار الفرضية الفرعية السابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التنسيق والتكامل الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التنسيق والتكامل الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

يوضح الجدول (3-24) أن قيمة (T) بلغت (3,461) وهي أقل من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية ($0,001 = \text{Sig}$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي سوف يتم رفض الفرضية العدمية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لبعد التنسيق والتكامل الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

موبيليس" ، كما أن الجدول (3-24) يُظهر قيمة (B) بلغت (0,204) والتي تعكس مقدار الزيادة المتحققة في قيمة المتغير التابعة (الميزة التنافسية) نتيجة زيادة المتغير المستقل (التسويق والتكامل الداخلي) بوحدة واحدة.

وهكذا مما تقدم يُمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد كآتي:

$$Y=1,315-0,077x_1+0,220x_2+0,156x_3-0,076x_4+0,165x_5+0,0487x_6+0,204x_7$$

(2) إختبار الفرضية الرئيسة الرابعة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الداخلي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الداخلي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

لإختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من أداة الدراسة والمتعلق بمستوى ممارسات التسويق الداخلي على الموظفين مؤسسة موبيليس والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، الخبرة، المستوى التعليمي)، والجدول (3-25) يوضح ذلك:

جدول (3-25) يمثل

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثاني من أداة الدراسة والمتعلقة بمستوى ممارسات التسويق الداخلي على الموظفين وحسب المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والخبرة)

المتغير	الفئة	التكرار	المتوسط الحسابي
الجنس	ذكر	98	3,54
	أنثى	50	3,62
العمر	30 سنة فأقل	22	3,5945
	30 إلى أقل من 40 سنة	107	3,5929
	40 إلى أقل من 50 سنة	17	3,4937
	50 سنة فأكثر	02	3,0893
المستوى التعليمي	ثانوية وأقل	12	3,3264
	ليسانس	101	3,5932
	دراسات عليا	24	3,6704
	دراسات أخرى	11	3,4701
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	23	3,6018
	5 إلى أقل من 10 سنوات	67	3,5921
	10 إلى أقل من 15 سنة	48	3,5721
	من 15 سنة فأكثر	10	3,3738

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (3-25) وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) عن ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين (Independent Samples T-Test) لإختبار هل توجد فروق معنوية بين متغير الجنس وممارسات التسويق الداخلي، بالإضافة أنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي

(One Way Anova) لمعرفة هل توجد فروق معنوية بين المتغيرات الديموغرافية المتبقية وهي (العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (3-26) يمثل

نتائج إختبار (Independent Samples T-Test)

Sig	T	درجة الحرية	Sig	F	
0,35	-0,924	146	0,10	2,74	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من جدول رقم (3-26) ان إختبار (Leven) لتجانس التباين والذي تكون فرضياته:

H_0 : تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة.

H_1 : عدم تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة.

ومن خلال الجدول (3-26) يُلاحظ أن قيمة ($F=2,74$) بمستوى معنوية ($Sig=0,10$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$)، وبهذا يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على "تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة" أي تجانسهما.

ويشير الجدول (3-26) أن قيمة (T) عند وسط الفرض هي ($-0,924$) و بمستوى معنوية ($Sig=0,35$) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة و المتعلقة بمستوى ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس تُعزى للعامل الديموغرافي (الجنس).

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لوجود أو عدم وجود فروق معنوية لممارسات التسويق الداخلي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، حيث تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول رقم (3-27) يُوضح ذلك:

جدول (3-27) يمثل

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات التسويق الداخلي وحسب متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0,627	3	0,209	0,917	0,434
	خلال المجموعات	32,79	144	0,228		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,115	3	0,372	1,656	0,179
	خلال المجموعات	32,306	144	0,224		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	3,350	3	0,147	0,643	0,588
	خلال المجموعات	91,294	144	0,29		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُبين الجدول (3-27) أن قيمة (F) لكل من متغير العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة بلغت (0,1917) و (1,656) و (0,643) وبمستوى معنوية لكل منهم على التوالي فُدرت بـ (0,434) و (0,179) و (0,588) وهم أعلى من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه يُمكن القول أنه تم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الداخلي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

(3) اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه الميزة التنافسية تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه الميزة التنافسية تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

لاختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الجزء الثالث من أداة الدراسة والمتعلق بمستوى الميزة التنافسية على الموظفين مؤسسة موبيليس والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي)، كما موضح في الجدول السابق رقم (3-25).

يتضح من النتائج الإحصائية في الجدول (3-27) وجود فروق ظاهرة في متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة (الموظفين) عن الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس والتي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، والخبرة، والمستوى التعليمي) ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق، تم استخدام إختبار T للفرق بين متوسطي عينتين (Independent Samples T-Test) لإختبار هل توجد فروق معنوية بين متغير الجنس بعد الميزة التنافسية، بالإضافة أنه تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لمعرفة هل توجد فروق معنوية بين المتغيرات الديموغرافية المتبقية وهي (العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، كما هو موضح فيما يلي:

جدول رقم (3-28) يمثل

نتائج إختبار (Independent Samples T-Test)

Sig	T	درجة الحرية	Sig	F	
0,392	-0,859	146	0,989	0,279	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من جدول رقم (3-28) ان إختبار (Leven) لتجانس التباين والذي تكون فرضياته:

H_0 : تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة.

H_1 : عدم تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة.

ومن خلال الجدول (3-28) يُلاحظ أن قيمة ($F=0,279$) بمستوى معنوية ($Sig=0,989$) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$)، وبهذا يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على "تساوي تباين المجتمعين المأخوذ منهما العينة" أي تجانسهما.

ويشير الجدول (3-28) أن قيمة (T) عند وسط الفرض هي ($-0,859$) و بمستوى معنوية ($Sig=0,392$) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ($0,05$)، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية و عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة و المتعلقة بمستوى الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس تُعزى للعامل الديموغرافي (الجنس).

وللكشف عن الدلالة الإحصائية لوجود أو عدم وجود فروق معنوية لميزة التنافسية تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، حيث تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، والجدول رقم (3-29) يُوضح ذلك:

جدول (29-3) يمثل

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على ممارسات التسويق الداخلي وحسب متغيرات (العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0,911	3	0,304	1,517	0,213
	خلال المجموعات	28,82	144	0,200		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,832	3	0,201	1,382	0,251
	خلال المجموعات	28,90	144	0,224		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	0,485	3	0,162	0,796	0,498
	خلال المجموعات	29,735	144	0,203		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يُبين الجدول (29-3) أن قيمة (F) لكل من متغير العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة بلغت (1,517) و (1,382) و (0,796) وبمستوى معنوية لكل منهم على التوالي قُدرت بـ (0,213) و (0,251) و (0,498) وهم أعلى من مستوى الدلالة (0,05)، وعليه يُمكن القول أنه تم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه الميزة التنافسية تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل والذي شمل الدراسة الميدانية والتحليلية للمؤسسات محل الدراسة، والتي تم تعريفها وإعطاء أهم المقومات وأهم المبادئ والقيم التي تقوم عليها، حيث تم إسقاط الجانب النظري من خلال نموذج الدراسة المتبناه على الدراسات المستهدفة ودرسته عمليا وذلك انطلاقا من فرضيات الدراسة والتي تم اختبارها بمجموعة من الأساليب الإحصائية وبلاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

حيث تم التوصل إلى أنه يوجد أثر لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية، أما بالنسبة للأبعاد فكان الأثر على التوالي "التمكين والبرامج التدريبية والاتصال الداخلي والتنسيق والتكامل الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية محل الدراسة"، أما بقية الأبعاد فلم يثبت أثرهم في تحقيق الميزة التنافسية، أما بالنسبة للفروق الفردية فلا توجد أي فروق فردية للمتوسطات لكلا البعدين المستقل والتابع من طرف المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

أما تفسير تلك النتائج فهذا ما سيتم توضيحه في خاتمة هذه الدراسة نظريا وتطبيقيا، وتعزيز ذلك بنتائج الدراسات السابقة.

الخاتمة

النتائج والاستنتاجات

وأهم التوصيات

إن الإهتمام بالموارد البشري في المؤسسة من أهم الجوانب التي أصبحت الأكثر توجها في كل المؤسسات وبمختلف أنواعها، كما أنها أصبحت تمثل تحدٍ قوي تواجهه، وذلك بسبب تعدد مهاراته وارتفاع قدراته العالية، والتي إذا أُستغلت جيدا تعود عليها بالخير الوافر وتحقق لها التميز والبقاء.

ومن خلال ما تم عرضه من الجوانب النظرية لبعدي الدراسة الحالية والخاص بكل من "ممارسات التسويق الداخلي" و "الميزة التنافسية"، وما يتعلق بالربط بينهما، فإنه تم استخلاص أنهما لم يظهرهما فجأة أو من عدم بل بالمرور بجملة من التطورات عبر مجموعة من المفاهيم الإدارية التي جسدتها على أرض الواقع.

فمن خلال التمعن جيدا في الجانب النظري لمتغير "ممارسات التسويق الداخلي" وكل ما يتعلق بجوانبه ضمن أدبيات الفكر الإداري، يتضح جليا أنه أسلوب راق وإجراء فعال ونشاط حيوي، ناجح بتطبيقه غني بواقعه إذا ما طبق بالكيفية المناسبة له. حيث ظهر في شكل فكرة أولية ثم كنشاط بسيط في بعض المؤسسات الخدمية إلى أن توسع وأصبح يمس مختلف أنواع المؤسسات الخدمية منها والصناعية وما بينها، والمميز فيه أنه يجمع بين الجانبين الخارجي والداخلي للمؤسسة في عنصر الكفاءة البشرية "المورد البشري"، وأصبح أحد أبواب التسويق الشمولي.

وبالنظر الفاحص لاهتمامات التسويق الداخلي كممارسات في المؤسسة، فإنه يركز على تجسيد بناء متين ومنظم له قاعدة تمثل إدارة الموارد البشرية، وله سقف يمثل التسويق، أما أعمدته ومختلف الزوايا فيه فتتمثل أبعاده المتنوعة والتي هدفها الحفاظ على صقل قدرات المورد البشري للمؤسسة، لأن من خلاله يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذا منحه حرية اتخاذ القرار (نسبيا)، والعمل على تنمية قدراته بالتدريب المستمر والجيد مع تحفيزه وتشجيعه لتقديم الأفضل، بالإضافة إلى توفير نظام اتصالي حيوي يربط بين كل عناصر المؤسسة ويوطد العلاقة بينهم، هذا والعمل على غرس الثقة وتفعيل روح الفريق في وسط ووضع مناخ تنظيمي ملائم في إطار تنسيقي كامل ومتكامل.

هذا من جانب أما من جانب آخر فإن تحقيق الميزة التنافسية وتجسيدها على أرض الواقع، يعتبر النقطة الحاسمة والفاصلة بين كل المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، ولا يكون ذلك إلا بالمضي قُدما نحو تحقيق أهدافها وفق استراتيجية واضحة ومخطط لها مسبقا، ومن خلال الاستغلال الرشيد لإمكانياتها ولمواردها المتاحة، هذا والعمل على التكيف مع محيطها المتغير دائما والمتجدد، وأن تسعى نحو تبني

نظام يقظة الخاص بها باعتباره العين الساهرة عليها والمجهر الدقيق لها للكشف عن أي متغير عشوائي قد يمس مكانتها ويهز كيائها، لأنه أصبح هدف تحقيق الميزة التنافسية ضرورة حتمية إجبارية وليس اختيارية.

ولا يعتبر تحقيق الميزة التنافسية نتاج الصدفة، بل هو نتاج تفاعل مجموع من الأبعاد المتفق عليها عالميا، والتي بدورها تجسدها، فمنها بعد التجديد والذي يجمع ما بين الابتكار والإبداع، وهو كل ما يمثل شيئا مميزا وبطريقة عملية لأداء أحسن فهذا كله يشكل قيمة مضافة للمؤسسة والزبائن، ومنها بعد الجودة والذي يعتبر محور تركيز عليه المؤسسة لجذب زبائنهم، هذا من جانب أما جانب آخر فيوجد بعد الكفاءة والذي يعتبر من أهم العناصر الفاعلة في تحقيق الميزة التنافسية والصانع لها، وأخير بعد الاستجابة لحاجات الزبائن والذي يمثل حلقة الوصل بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي ليستمر البقاء والنمو والاستمرارية بتميز.

وبناء على ما سبق في الجانب النظري فإنه تم استخلاص جملة الروابط الفعالة بين كل من ممارسات التسويق الداخلي وتحقيق الميزة التنافسية فكانت العلاقة قوية جدا بينهم، وكان الأثر واضحا وإيجابيا من خلال عملية تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية وهذا ما أصلته الدراسات السابقة وبعض المراجع وما استخلصته الباحثة آنفا.

وقد تم إثباته ميدانيا من خلال الخوض في دراسة حالة مؤسسة موبيليس، وذلك من خلال مناقشة جملة من النتائج.

أولا: مناقشة النتائج وأهم الاستنتاجات:

بين الفصل الثالث عرضا لنتائج الدراسة في ضوء أسئلتها وبناء على إختبار فرضياتها وإستنادا على ذلك سيتم عرض أهم النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة كآلاتي:

أ. النتائج والاستنتاجات المتعلقة بخصائص عينة الدراسة الخاصة بالموظفين في مؤسسة موبيليس:

كتحليل للمتغيرات التصنيفية فكانت الخصائص الشخصية لعينة الدراسة الخاصة بعنصر الجنس فيما أظهرته النتائج أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة أعلى من نسبة الإناث حيث بلغ عددهم (98) بنسبة (66,2%)، بينما عدد الإناث (50) أي ما نسبته (38,8%) من مجموع

المبحوثين، وهذا يدل على أن مازالت المجتمعات العربية تشجع عمل الرجل على المرأة بالرغم من وجود توجه نحو تشجيع المرأة للعمل. لكن إذا ما قورنت من حيث (العمر) فإنه أكثر من نصف عدد أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) ما نسبته (72,3%)، وهذا يُفسر أن معظم الموظفين شباب مما يساعد على سرعة التكيف مع أحدث التقنيات وسرعة النقاطهم واستغلالهم لفوائدها، بالإضافة إلى أن الدولة تشجع العمل بهدف القضاء على البطالة وتسريع العجلة الاقتصادية، وبذلك يكتسب شبابها خبرات في العمل ويحسنون من مستوى معيشتهم، هذا وأن هذه الفئة العمرية أغلبهم متزوجون فنجد أن المرأة العاملة بالرغم من حرصها على عملها إلا أنها تقصر في جوانب العمل وتكثر التغيب على سبيل المثال وهذا في غير صالح المؤسسة.

أما من حيث (المستوى التعليمي) فإن أكبر نسبة كانت لحاملي شهادات الليسانس وقدرت بـ (68,2%)، وهذا يُشير إلى درجة كفاءة أفراد العينة على استيعاب فقرات الإستبانة والإجابة عليها بدقة، بالإضافة إلى أن معظمهم متحصلون على شهادات جامعية مختلفة قدرت بـ (84,4%) ويُعزى هذا أن إدارة الموارد البشرية لمؤسسة موبيليس مهتمة بتوظيف الكفاءات التي تمتلك معارف وتتحلى بقدرات عالية الذين يتمتعون بالخبرة الذاتية، ليمثلوها أحسن تمثيل لأنهم بمثابة المرأة العاكسة لجودة خدماتها.

أما بالنسبة للخصائص الوظيفية من حيث (سنوات الخبرة) فإن أعلى نسبة كانت ضمن الفئة (5 إلى أقل من 10 سنوات) وقدرت نسبته بـ (45,5%)، وقد يُعزى ذلك إلى أن أغلب عناصر العينة هم شباب وهذا ما يؤكد ما تم ذكره سابقاً بأن معظم المبحوثين عناصر فتيّة، وقد يكون نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة بأن تستقطب الفئة الفتية لأنها كلها طاقة وحيوية، وأن درجة استيعابها لكل تغير يكون فعالاً وسريعاً وفي صالح المؤسسة، وهذا الجانب يشجع عنصر الإبداع والابتكار مروراً لخلق التميز والقيم المضافة.

ب. النتائج والاستنتاجات المتعلقة بأبعاد ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس:

خلصت نتائج الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة (الموظفين) أن لأبعاد ممارسات التسويق الداخلي أهمية متفاوتة، وأغلبها تعكس درجة موافقة (متوسطة) ما عدا بعد البرامج التدريبية فكان واقعه درجة موافقة (عالية).

وهذه النتيجة تشير وتؤكد أن درجة اهتمام الكبير للمؤسسة تكمن في تنمية قدرات موظفيها والعمل على عنايتهم بهدف تحسين خدماتهم وتقديمها بأحسن شكل وبأجود مضمون، هذا وعملت المؤسسة بتوفير العناصر الأخرى بدرجة أقل من البرامج التدريبية باعتبار هذه الأخيرة أولى أولياتها للنمو والتميز وهذا ضمن تحقيق أهدافها لمواجهة أي تهديد أو استغلال أي فرصة سانحة تمكنها من التصدر والريادة.

ت. النتائج والاستنتاجات المتعلقة بأبعاد ممارسات الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس:

خلصت نتائج الدراسة من خلال آراء عينة الدراسة (الموظفين) أن لأبعاد الميزة التنافسية أهمية متفاوتة، كانت مابين درجة موافقة (متوسطة) ودرجة موافقة (عالية).

حيث نجد أن بعدي "الجودة" و"الاستجابة لحاجات الزبائن" تحصلا على درجة موافقة عالية وتعزى هذه النتيجة إلى أن اهتمام المؤسسة الشديد بالتحسين المستمر لجودة خدماتها ومحاولة تقديمها بشكل يغير كل مقدمي الخدمة في المؤسسات والمؤسسات المشابهة لها في النشاط ولا يكون ذلك إلى من خلال مقدم الخدمة والذي يتفاعل مباشرة مع متلقي الخدمة مما يعزز هذه النتيجة

ث. النتائج الخاصة باختبار الفرضيات واهم الاستنتاجات :

1. نتائج واستنتاجات اختبارا لفرضية الرئيسة الأولى: تولي إدارة المؤسسات الخدمية تطبيق ممارسات التسويق الداخلي أهمية كبيرة.

من خلال الإطار النظري والتأصيل لمتغير ممارسات التسويق الداخلي، فقد أثبتت الدراسة أن أغلب المؤسسات الخدمية إن لم نقل جميعها تجعل محورها الأساسي وشريان تفاعلها مع البيئتين الداخلية والخارجية باعتباره همزة وصل بينهما، وتعزى هذه النتيجة لكل من ساهم في الخوض في مجال التسويق الداخلي كما تم توضيحه في الفصل الأول من الدراسة، ولتعزير النتيجة ميدانيا فقد تم حساب المتوسط الحسابي له والذي قدر بـ (3,57) وهي ضمن درجة موافقة (متوسطة) وهذا يؤكد قبول الفرضية إلى حد ما بأن "تولي إدارة المؤسسات الخدمية تطبيق ممارسات التسويق الداخلي أهمية كبيرة"، وهذا ما ينسجم مع من جاءت به الدراسة السابقة دراسة لـ(الجريري، 2006).

2. نتائج واستنتاجات اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: تهتم المؤسسات الخدمية بتحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير.

من خلال الإطار النظري والتأصيل لمتغير الميزة التنافسية، فقد أثبتت الدراسة أن أغلب المؤسسات الخدمية إن لم نقل جميعها هدفها التميز من خلال خدماتها ضمن خصائص عديدة تم توضيحها في الفصل الثاني من الدراسة، ولتعزير النتيجة ميدانيا فقد تم حساب المتوسط الحسابي له وقد قدر بـ (3,66) وهي ضمن درجة موافقة (متوسطة) وهذا يؤكد قبول الفرضية إلى حد ما بأن " تهتم المؤسسات الخدمية بتحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير ". وهذا ما ينسجم مع من جاءت به الدراسات السابقة دراسة لـ (لمين حساب، 2015) و دراسة (ثامر البكري، وخالد بني حمدان، 2013).

3. نتائج واستنتاجات الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الاتصال الداخلي، الدعم التنظيمي، والتكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

أثبتت الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، والحوافز، والاتصال الداخلي، والدعم التنظيمي، والتكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى التركيز الجيد من إدارة مؤسسة موبيليس وكل الفاعلين فيها على عملية التفاعل بين المؤسسة والزبون الداخلي والزبون الخارجي حول عامل مشترك ألا وهو الخدمة المقدمة، مع الاهتمام بتطوير قدرات موظفيها والعمل على تحسين أدائهم، بالإضافة إلى توفير لهم كل وسائل الدعم من تقنيات حديثة ومتطورة وخلق مناخ تنظيمي مناسب يسوده التعاون وعمل الفريق، بشبكة اتصال سريعة ومنسقة. وهذا ما يتوافق مع من جاءت به الدراسة السابقة دراسة (S.R.Seyed, 2011) و (Javadien et all, 1995) و (Susan K. Foreman and Arthur H.Money, 1995) و دراسة (Richard J. V arey, 1995).

وعليه فإن تجسيد ممارسات التسويق الداخلي على أرض واقع موجودة بصفة عامة ومطبقة لدى مؤسسة موبيليس وأكبر دليل سمعتهم على مستوى الوطن الجزائري وريادتهم المحققة مؤخرا لتتحلى بلقب الأولى على مستوى قطاع الاتصالات الجزائرية كما هو موضح في الفصل الثالث من هذه الدراسة، وبناء على ذلك تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد التسويق الداخلي (التوظيف، التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز، الاتصال الداخلي، الدعم التنظيمي، والتكامل والتنسيق الداخلي) على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس. "

ومن خلال النتائج تبين أن بالنسبة للفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى أهم

النتائج والاستنتاجات كالاتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

تم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ لبعد التوظيف على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، بالرغم من أن المؤسسة تهتم بجانب توظيف كفاءات جدد إلا أن هذا العنصر يبقى غير كاف لتعزيز الميزة

التنافسية، وقد يعود ذلك لدرجة استيعاب المؤسسة لتوظيف عدد معين لا يفوق طاقة محسوبة يعني لا يتوافق مع إمكانياتها، وتبقى عمليات التوظيف تطلعات أي مؤسسة وخاصة مؤسسة موبيليس بهدف جلب أحسن الكفاءات وامهرها. وهذا ما يخالف ما تم تأكيده نظريا في الفصل الثاني.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

تم رفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التمكين على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالموظف اهتماما بالغا وخاصة وأنها أعطت له أهم عامل وهو عامل اتخاذ القرار، أي توفير له جو من الحرية في عملية اتخاذ القرار وهذا إن دل فإنه يدل على كفاءة الموظف وقدرته الجيدة في المواقف الصعبة. وهذا ما يعزز ما تم سرده وتحليله في الفصل الثاني من الدراسة الحالية.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة:

تم رفض الفرضية العدمية وتُقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد البرامج التدريبية على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، ومن خلال رفض الفرضية يعكس ذلك الأهمية البالغة للاهتمام ورعاية موظفي مؤسسة موبيليس، وهذا يؤكد ما تم تصريحه من خلال الاستثمار في الموارد البشرية بهدف تنميتها والعمل على تكوينها داخليا وخارجيا، مع العلم انه تم الإشارة إلى توفير لهم التكنولوجيات المناسبة والعمل على تدريبهم عليها بغية تطوير مهاراتهم.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة:

تم قبول الفرضية العدمية والتي تنص على أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التحفيز على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، بالرغم من أن عامل التحفيز قد يكون متوفر وموجود، وتحاول المؤسسة على تجسيده إلا انه دائما يبقى الموظف غير راض عنه لأنه يرى اعتبارات أخرى قد لا تراها المؤسسة، هذا من جانب أما من جانب آخر نعلم بان طبيعة الإنسان طموح ودائما يهدف للتحسين بهدف الحصول، وهو غير قنوع بالفطرة، وبالتالي هذه النتيجة تخالف ما تم تحليله في الفصل الثاني من خلال علاقة الحوافز بتحقيق الميزة التنافسية.

ج. الفرضية الفرعية الخامسة:

تم رفض الفرضية العدمية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الاتصال الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، حيث هذه النتيجة تؤكد ما تم طرحه في الفصل النظري من الفصل الثاني والذي أكد أن للاتصال الداخلي دورا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية، بخلق جو تفاعلي بين البيئتين

الداخلية والخارجية كوسيلة لإثبات شرعيتها ومواطنتها وهويتها وخصوصيتها وكذا ميزتها التنافسية ومحاولة الحفاظ عليها.

ح. الفرضية الفرعية السادسة:

تم قبول الفرضية العدمية تنص على أن " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد الدعم التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، وتدل هذه النتيجة أن المؤسسة لا توفر لموظفيها كافة الوسائل والاحتياجات اللازمة لتسهيل عملهم، بهدف تجسيد روح التعاون بينها وبينهم، وتوطيد الروابط الموصلة بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وهي تنافي ما تم توضيحه في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

خ. الفرضية الفرعية السابعة:

تم رفض الفرضية العدمية مع قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لبعد التنسيق والتكامل الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية لدى الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس"، وتشير هذه النتيجة وتؤكد قبول الفرضية البديلة الخامسة من خلال توفير عملية الاتصال الذي يشجع عمل الفريق، مما يزيد في مرونة العمل ويؤكد تواصلهم ليعزز انتمائهم للمؤسسة وهذا ما يحقق تجسيد الميزة التنافسية، والريادة في آدائهم. وهذا يؤكد ما تم الإشارة إليه في الفصل الثاني من جوانب فاعلة نحو تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.

4. نتائج واستنتاجات الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الداخلي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الداخلي تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، والمستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس، حيث تعزو الباحثة ذلك لشمولية تطبيق التسويق الداخلي، ولا يوجد فرق في ممارسات التسويق الداخلي لا من حيث الجنس ولا العمر ولا حتى المستوى التعليمي أو سنوات الخبرة، الكل ينظر إليه بنفس الدرجة وبنفس الأهمية فهو مطبق بهم ولهم. وهذه النتيجة تميز الدراسة الحالية عن استنتاجات الدراسات السابقة.

5. نتائج واستنتاجات الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه الميزة التنافسية تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) لآراء الأفراد العاملين تجاه التسويق الميزة التنافسية تُعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، ومستوى التعليمي) والعامل الوظيفي (سنوات الخبرة) في مؤسسة موبيليس، وتعزو الباحثة هذا بأن هدف تحقيق الميزة التنافسية هدف عام ولا بد أن يشارك في تحقيقه الجميع بدون استثناء وبغض النظر عن الترتيب في السلم الإداري لأي موظف، ومؤسسة كمؤسسة موبيليس هي مؤسسة عريقة بالنسبة لمنافسيها على المستوى المحلي فهي تعي جيدا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف والإدارة بالمشاركة.

وهذه النتيجة تميز الدراسة الحالية عن باقي استنتاجات الدراسات السابقة.

ثانيا. التوصيات:

إنطلاقاً من نتائج واستنتاجات الدراسة فإن الباحثة توصي بجملة من التوصيات من أهمها:

- ✓ ضرورة قيام إدارة مؤسسة موبيليس برسم خطة للتوظيف الإستراتيجي ومعرفة مخزونها الداخلي قبل الخارجي من المهارات، بإجراء دراسات أولية مسبقة تتوفر على كل الاحتمالات.
- ✓ إيجاد طرائق فعالة لتحفيز الموظفين التي تسعى من خلالها على تنمية وتقديم أفكار جديدة، وذلك بهدف خلق قيمة مضافة لتحسين جودة خدماتها والتميز من خلالها.
- ✓ الإهتمام بضرورة توفر دعم تنظيمي شامل ومتكامل ليشعر الموظفون بالراحة والطمأنينة ولينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي، وذلك من خلال محاولة مشاركتهم طرح أسئلة عليهم حول ما ينقصهم ليسدوا كل الثغرات التي ممكن أن تخل بتوازن المؤسسة.
- ✓ محاكاة المؤسسات المتواجدة في الدول المتطورة -طبعاً المؤسسات الناجحة- في كيفية تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، ووضع آلية واضحة المعارف مما يزيد ذلك من فعالية خدماتها ويُسجّعها على المنافسة العالمية وليس على المستوى العربي فقط.
- ✓ إجراء دراسات أخرى عن تأثير ممارسات التسويق الداخلي على متغيرات أخرى مثل: التميز التنظيمي، إدارة المعرفة، الأداء التنظيمي، أو قيامها بدراسة ميدانية حول البنوك الإسلامية أو في مجال السياحة إلى غير ذلك.

قائمة المصادر

والمراجع

المصادر:

أولاً) القرآن الكريم) :

- 1- سورة الحجرات - الآية 13.
- 2- سورة المزمل - الآية 20.
- 3- سورة البقرة - الآية 275.
- 4- سورة الشعراء - الآية 183.
- 5- سورة الإسراء - الآية 35.

ثانياً) الحديث النبوي الشريف):

- 1- حديث شريف، حسن، رواه الدراقطني والطبراني والبيهقي في شعب الإيمان، انظر صحيح الجامع الصغير حديث 3289.
- 2- حديث شريف، رواه الحاكم وأحمد.
- 3- حديث شريف، رواه البخاري في كتاب الأدب، ورواه مسلم في كتاب البر والصلة.
- 4- حديث شريف، روى الامام احمد في سنده عن المُسْتَوْرِدِ بْنِ شَدَّادٍ.

المراجع:

أولاً المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

1. ابراهيم عبد العزيز شيخا، "الإدارة العامة"، مؤسسة شباب للنشر والتوزيع للطباعة، الإسكندرية، 1993.
2. أبري ويسلون، "اتجاهات جديدة في التسويق"، ط2، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
3. أحمد المعاني، أحمد عريقات، أسماء الصالح، ناصر جردات، "قضايا إدارية معاصرة"، ط1، دار وائل، الأردن، 2011.
4. أحمد سيد مصطفى، "الإدارة دليل عملي للمدير العصري"، دار النهضة ودار الفكر، القاهرة، 2010.
5. أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الحديثة"، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
6. أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية في المنظمة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2010.

7. أحمد محمد سعيد الشيايب، غسان محمد أبو حمو، "مفاهيم إدارية معاصرة"، الأكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
8. اديان بالمر، "مبادئ تسويق الخدمات"، ترجمة: بهاء شاهين، علا احمد صلاح، دعاء شراقي، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009.
9. إسماعيل السيد، "التسويق"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
10. إياد عبد الله شعبان، "إدارة الجودة الشاملة"، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
11. تيسير العجارمة، "التسويق المصرفي"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2005.
12. ثامر البكري، "بحوث التسويق أسس وحالات"، ط1، مكتبة الجامعة، الأردن، 2009.
13. جيهان عبد المنعم، "العلاقة بين المشتري والمورد مدخل للتسويق بالعلاقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2006.
14. حسنية محمد حسن الحبشي، "الأسس الاستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة"، مكتبة شادي، الأردن، 2010.
15. حسين حريم، "إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
16. حسين محمود حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي"، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
17. حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق، ايهاب علي القرم، "الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)"، الطبعة العربية، اليازوري، الأردن، 2007.
18. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، "تسويق الخدمات"، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
19. حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2001.
20. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، الطبعة العربية، دار اليازوري، الأردن، 2007.
21. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي"، مصر، 2000.
22. ربحي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
23. ربحي مصطفى عليان، "أسس التسويق المعاصر"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

24. روبرت ماتيس، جون جاكسون، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمود فتوح، ط1، دار شعاع للنصر والتوزيع، سورية، 2009.
25. روبرت. بتس ديفيد زلي، "الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية"، ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
26. سامي محمد هشام حريز، "أساسيات إدارة الأعمال"، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
27. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، الطبعة العربية، درا اليازوري، الأردن، 2009.
28. سعد غالب ياسين، "الإدارة الاستراتيجية"، درا اليازوري، الأردن، 2002.
29. سيد محمد جاد الرب، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، مراجع ادارة الأعمال، مصر، 2010.
30. شارلز، جاريث جونز، "الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، ج1، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2006.
31. شاكر تركي امين، " ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية".
32. شفيق العتوم، "طرق الإحصاء باستخدام الـ SPSS"، الطبعة الثالثة، درا المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
33. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهشن جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
34. عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، "ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي"، ط1، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.
35. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية، مصر: المنصورة، 2007.
36. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
37. علي فلاح الزعبي، "مبادئ وأساليب التسويق"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
38. عماد علي المهيترات، "أثر التمكين على فاعلية المنظمة"، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
39. عمر وصفي العقيلي، "مبادئ التسويق (مدخل متكامل)"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
40. عمر وصفي عقيلي، "الإدارة أصول ومفاهيم"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

41. عيسى حيرش، "الإدارة الإستراتيجية"، ط1، دار الوارث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
42. فريد النجار، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
43. فريد كورتل، "تسويق الخدمات"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
44. كوجا نبیدج، "التسويق من خلال علاقتك بالعملاء"، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، ط1، درا الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
45. مايكل آرمسترونج، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذلك للعمل"، ترجمة: إيناس الوكيل، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
46. محفوظ أحمد جودة، "إدارة الموارد البشرية"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
47. محمد أحمد عوض، "الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، الدار الجامعية، مصر، 1999.
48. محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، ط1، دار حامد، الأردن، 2003.
49. محمد سري غلام، "كيف تطبق نظام ادارة الموارد البشرية في مؤسك"، ط1، ثقافة للنشر والتوزيع، الإمارات، 2009.
50. محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.
51. محمد سمير احمد، "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2009.
52. محمد عبد العظيم أبو النجا، "إدارة التسويق (مدخل معاصر)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
53. محمد عبد العظيم ابو النجا، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
54. محمد عدنان النجار، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1995.
55. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، "إستراتيجيات التسويق منظور متكامل"، ط1، دار الحامد، الأردن، 2012.
56. مدحت محمد أبو النصر، "الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة"، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
57. مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، "التخطيط الاستراتيجي"، دليل الجمعيات المرشدة.
58. مصطفى محمود أبو بكر، "إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.

59. مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، ط1، دار إثر للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
60. ميلودي ع. العزوي، "الاتصال المؤسساتي أساسيته، تطبيقاته، إدارته"، المغرب.
61. نبيل محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
62. نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، "الإدارة الإستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
63. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
64. نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار" المفاهيم والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل، الأردن، 2003.
65. نزار عبد المجيد البرزاوي، أحمد محمد فهمي البرزنجي، "إستراتيجيات التسويق"، الطبعة الثانية، دار وائل، 2008 عمان، الأردن.
66. نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرزاوي، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، ط1، دار حامد للنشر، الأردن، 2009.
67. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008.
68. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، ط1، الوارق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ب. الأطروحات:

1. بن أحمد أسية، "أثر المرونة الاستراتيجية على جودة فاعلية الأداء وتنافسية المؤسسة _ دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات موبيليس"، أطروحة دكتوراه تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجيلالي الياس، سيدي بلعباس، 2016، ص 207.
2. بن ساعد فاطنة، "الإعلانات ودورها في خلق أداء تسويقي فعال" دراسة ميدانية في مؤسسات الاتصال الجزائرية (موبيليس، جيزي، اووريدو)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسويق، جامعة الجيلالي لياس سيدي بلعباس، 2014_2015، ص ص 168_169.
3. الخضير، محسن أحمد، "صناعة المزايا التنافسية"، مجموعة النيل العربية، مصر، ص ص 41-42. (ضمن أطروحة الدكتوراه عبد الكريم عبد الله النسور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة

- الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص ص 20-21.)
4. سامية لحول، "التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في شعبة تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الأردن، 2006، ص 26.
5. سوزي محمد علي حاتوغ، "نموذج مقترح لدور الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في برامج التعليم الفندقي والسياحي في كليات المجتمع الأردنية في ضوء واقعها والاتجاهات المعاصرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
6. صالح عمرو وكرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبائن : دراسة ميدانية لعينة المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
7. عائشة شتاتحة، "أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية مع دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2011.
8. عبد الكريم عبد الله النصور، "الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تشرين كلية الاقتصاد قسم الاقتصاد والتخطيط، الجمهورية العربية السورية، 2009، ص 23.
9. فاطمة علي محمد الربابعة، "دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات مع التطبيق على الجامعة الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في (المجلة العربية للإدارة، المجلد 27، العدد 1، 2007)، الإدارة العامة، كلية العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
10. لمين حساب، "إستراتيجية حواجز دخول السوق كمصدر للميزة التنافسية سوق خدمات الهاتف النقال بالجزائر 1998-2013"، أطروحة دكتوراه غير منشورة علوم في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.

ت. الدوريات والملتقيات:

1. حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، مجلة المحاسبة الإدارية والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
2. سماح صولح، "إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، بسكرة، العدد 9، 2010، ص ص 40-60.
3. عيسى دراجي، "البيئة والميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
4. البنك الإسلامي للتنمية: المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، تحرير: محمد عبد الله البرعي، محمود عبد الحميد مرسي، "الإدارة في الإسلام"، وقائع ندوة رقم 31، جامعة الأزهر، جدة، 1990، ص ص 203-206.
5. بوقرة رابح، ميمون نبيلة، فراحتية العيد، "الميزة التنافسية بعنوان: جودة خدمة العملاء في ظل ترقية التنافسية بين المؤسسات"، جامعة المسيلة، ص ص 1-12.
6. ثامر البكري، خالد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة HP في اعتمادها لإستراتيجية الإستدامة"، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص ص 3_11.
7. حسن علي الزعبي، "أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية"، البصائر، مجلة علمية محكمة، المجلد 13، العدد 1، جوان 2009، ص ص 174-175.
8. حميد عبد النبي الطائي، "تحليل العلاقة التعاضدية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي واثرها على رضا العاملين في فنادق السلسلة (دراسة حالة عمان)"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الاعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، 23-26 افريل 2012، الاردن، ص ص 430-446.
9. سام الفقهاء، "إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، مجلد 25، العدد 1، 2010، ص ص 221-254.
10. شاكر اسماعيل، "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمات التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية)"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23، 2، 2011، ص ص 175-202.

11. مديحة بخوش، "دور إستراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الجزائرية"، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص 153.
12. نزار عبد المجيد رشيد البراوي، سالم حميد سالم الجبوري، " العلاقة بين تصميم الخدمة وتقديمها وجودة خدمات الايواء "دراسة استطلاعية لأراء عينة من ضيوف فنادق الدرجة الممتازة"، مجلة الباحث الجامعي، 2004، ص ص 264 _ 282 .
13. حريري بوشعور، صليحة فلاق، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13/14 ديسمبر 2011، ص ص 10-11.
14. ثامر البكري، خاد بني حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة" محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 9، 2013، ص ص 3-11.
15. أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، " دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني -"، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، 2010، ص ص 48-63.
16. خالد حسن الحريري، "المنهج الإسلامي في التسويق"، المؤتمر العاشر في اقتصاديات المال والإسلام.
17. فالح عبد القادر الحوري، عبد الستار العلي، "استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية "دراسة ميدانية في قطاع المصارف الأردنية"، مجلة البصائر، العدد 2، 2006، ص ص 85-121.

ث. الجرائد:

1. جريدة الشروق اليومي، موبيليس رقم 1 في سوق الهاتف النقال في الجزائر من حيث رقم الاعمال وعدد المشتركين، 2016/08/23.
2. جريدة البلاد، رقم أعمال موبيليس يتجاوز الشركة الأم اتصالات الجزائر 2014، [/www.elbilad.net](http://www.elbilad.net)
3. جريدة الشروق اليومي 5، موبيليس على مشارف رقم أعمال بمليار دولار خلال 9 أشهر، 8 نوفمبر 2016 العدد 5272.

4. جريدة النهار، موبيليس يفوز بالمرتبة الأولى لاستغلال رخصة الجيل الرابع للهاتف النقال، 2016/10/4.

https://www.ennaharonline.com%2Far%2Furgent_urgent

5. جريدة البلاد، ثاني انجح شركة في الجزائر بعد سونطراك،

www.elbilad.net2016/11/7

ج. القوانين والمراسيم:

1. المرسوم التنفيذي رقم 219_01، المتضمن الموافقة على رخصة إقامة وإستغلال شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية الخلوية من نوع GSM ولتوفير خدمات المواصلات اللاسلكية للجمهور، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، 5 أوت 2001، ص5.

ح. التقارير:

1. منتدى رؤساء المؤسسات FCE، معرض الصحافة ، 21 فيفري 2016، ص ص 9_10.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

a. Books:

1. Albercht K, “ At America s Service ”, Homewood, IL, Dow jones-Iruin, 1985.
2. Albercht K, Zemak, “ Service Americal ”, Homewood, IL, Dow jones-Irwin, 198 Ballantyne ,D,”The Strengths and Weakness of Internal marketing”, London , 2000.
3. Davide Hussey ,“Strategic Management From theory to implementation”, Butterworth-Heinemann, Linacre House: Oxford Boston Johannesburg Melbourne, New Delhi Singapore.
4. Davidow. H. W, Bro Uttal,” Total customer Service”, New York Harper and Row Publishers, 1989.
5. Philip Kotler, Keller Kevin , “Marketing Management”, Edition 21th, Prentice-Hall companies, Inc, New Jersey, USA, 2006.
6. Philip Kotler, Keller, Lane, “Marketing Management”, 11thed Prentice Hall, 2004.
7. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, “Strategic Management and Business Policy Toward global sustainability”, Thirteenth Edition, Pearson Education Prentice Hall, United States of America, 2012.
8. Uma Sekaran, “Research Methods for business: A skill-Building Approach”, 4^{Ed}, New York: john Wiley & Sons Inc, 2006, p 294

b. Articles:

1. Ashutosh Nigam, “Holistic Marketing of Sftware products: The new paradigm”, International Journal of computer Sciences and Management Studies, Vol 11, No 1, 2011, pp 2231-5268.
2. Ballantyne, D., Christopher. M., & Payne A, “Improving the quality of services marketing: Service (Re) design is the critical link”. Journal of Marketing Management, Vol 11, pp7-24.
3. Berry, L.L.,and Parasurman, A., “Marketing Services: Competing through Quality”, journal of Retailing 67,1991, pp 420-450

4. Berry, LL, "Relationship Marketing of Services: Perspectives From 1983 and 2000", Journal of Relationship Marketing, Vol.1, No.1, 2002, pp 59-77.
5. Berry, L.L., "The employee as customer", Journal of retail Banking, N.3, ,1981pp 8-25.
6. Berthan P., Ewing M., Hah L., "Captivating Company Dimension of Attractiveness in Employee Banding", International Journal of Advertising, Vol.24, No.2, pp 151-172.
7. Declan .P, Bannon, "Internal Marketing and Political Marketing", Copyright@ PSA, 2005, pp 1-15.
8. Flipo, J.p., "Service Firms: Interdependence of External and Internal Marketing Strategies", European Journal of Marketing, Vol.20., NO. 8., pp 5-14.
9. George D., "Internal Marketing and organizational behavior a Partnership in Developing customer-conscious Employees at every level", Journal of Business Research, Vol 20, No 1, 1990, PP 63-70.
10. Gronroos G., "Internal Marketing An Integral Part of Marketing Theory", Chicago ,American Marketing Association, 1981, pp 236-238.
11. Gronroos, C., "Relationship Approach to Marketing in Service Context: The marketing and organizational behaviour interface", Journal of Business Research, Vol.20, No.1., 1990, p 3-11.
12. Hart S, Smith A, Sparks L and Tzokas N," Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing", Journal of marketing management, Vol. 15, 1999, pp.541-562.
13. Hauble. G.Trifler, "Consumer Decision Marketing in Online Shopping Environment: The effects of Interactive Decision Aids", Marketing Science, Vol19, No1, 2000, pp 4-21.
14. Ingrid Doherty, Tom Craig, Godfriedattafua, Anne Boocock, Rebekah Jamieson,Craig, " The Consumer-employee as member of mental Health assertive outreach Team 2 Impression of Consumer-employee and other team member", Journal of mental Health, Vol 13, No1, 2004, pp 71-81.
15. Ion Popa, Cosmin Dobrin, Doina Popescu, Mircea Draghici, "Competitive Advantage In The Public Sector ", Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, Vol 6, N 4, November 2011, pp60-66.p60
16. J.Schen & H.T.Sou, "Information Technology Adoption for Service Innovation Practices and Competitive Advantage: The case of Financial firms ", information research, Vol.12, No.3, 2007.
17. Jean-Marc Lehu, "L'encyclopédie du Marketing", Ed D'organisation, Paris, 2004, p 470.
18. Jeffrey Pfeffer , "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", Reprinted from 1995, Vol. 9, No. 1
19. John P. Camey, " Internal Marketing Relationships in Entrepreneurial Direct Selling Organizations", A dissertation Submitted in the Graduate Faculty in Partial Fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, the University of Pk lahona graduation college, pp 24-25.
20. Leonard L. Berry A., parasuraman," Services Marketing Starts From Within", InVarey, R.J. and Lewis, B.R. (Eds.), Internal Marketing: Directions for Management, Routledge, London,2000, p174.
21. Lovelock and Wrtly,"Service Marketing: People, Technology Strategy", Pearson, Prentice Hall, 2006,ux.
22. Majed Radi Al-Zoub, "Leadership Competencies and Competitive Advantage "Empirical Study on Jordan Telecommunications"", European Journal of Business and Management, Vol 4, No.7, 2012, pp 2222-2839.

23. Marius Calin Benea, "Internal Marketing and service organization", ACTA Technica Corviniensis-Bulletin of engineering, 2008, tome1, pp 25-30.
24. Mihaela Kelemen, Ioanna papo solomon, "Internal Marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector", Journal of Marketing Management, Vol 23, No7-8, 2007, pp 745-767.
25. Mornay Roberts L ombard, " Employees as Customers an internal marketing study of the avis car Rental group in south Africa", African Journal of business Management, Vol.4, No.4, 2010, pp 362-372.
26. Mulhern,F, Schultz, D., "Internal Marketing Best Practice Study", Presented at Forum for People Performance Management and Measurement, 2008, pp 45-54.
27. Norizan M. Saad, Pervaiz K. Ahmad, Mohammed Rafiq, "Internal Marketing-like Approaches to Build Business Competencies and In frove Performance in Large Malaysian Corporations", Asian Academy of Management Journal,2002, Vol.7, N2, 27_53.
28. Peircey , N.F , "Customer Satisfaction and The Internal Marketing : Marketing our Customer To our Employee", Journal of Marketing Practice, Vol.1,No.1, 1995, pp 22-44
29. Pervaiz K., Ahmed, Modaned Rafiq, "Commentary Internal Marketing Issues and Challenges", European Journal of Marketing, Vol.37, No.9, 2003, pp 1177-1186.
30. Phapruek Us sahanwanchakrit, "Effects of Organizational Learning and Strategic leadership on Competitive Advantage of Electronics Businesses in Thailand Via Competitive Environment As A Moderator", journal of International Business and Economics, Vol 12, N. 1, 2012, pp 1-11.
31. Piercy. N and Morgan. N.A, " The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan Credibility", Journal of Business Research, Vol29, No3,1994, pp 167-78.
32. Preeti Singh," Internal Marketing: A Lifeguard In recessionary Times", IJMT, Vol 2, No 6, 2012, PP2249-1058.
33. Rafik M. Ahmed P.K., "The scope of Internal Marketing Defining The Boundary Between Marketing and Human Resource Management ", Journal of Marketing Managemmt,Vol. 9, 1993,pp 219- 232.
34. Rajiv Joshi, "Internal Marketing in Organizations : Need for Reorientation", Journal of Service Marketing ,Vol.7,No.4, 2007, p23-43.
35. Richard J. V arey, "A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining a competitive Service Advantage", Journal of Marketing Management, 1995, Vol.11, pp 41-54.
36. Roger Bennett, Anna Barkensjo, "Internal Marketing, Negative Experiences, and Volunteers Commitment to providing High-Quality services in a UK helping and caring charitable organization ", Voluntas: International Journal of voluntary and Nonprofit organization, Vol 16, No 3, 2005, pp 251-274.
37. S.R.Seyed Javadien, H. Rayej, M. Es Tiri and H. G horbani,"The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages",Trends in Applied Sciences Research, 2011, pp 364-374.
38. Sandra Vandermerue, "Customer Drive corporation Green Programme Long Rang Planning", Vol.23., No.6, 1990, pp 10-16.
39. Scott, Daleil, F. Lynch, Alexander E. Ellinger JohnOrgment, Roger Calantone. (2006), "The Impact of Internal Marketing Effects in Distribution Service" Operation, Journal of Business logistic, Vol 27, N1,pp 110-137.

40. Solomon A. Keelson, "The evolution of the Marketing concepts: Theoretically different roads leading to practically same Destination", Online journal of Social Services Research, Vol 1, NO2, 2012, pp 35-41.
41. Susan K. Foreman and Arthur H. Money, " Internal Marketing concepts, Measurement and Application", Journal Marketing management, 1995, N11, pp 755-768
42. Wachirapun Chotechuong, Kiaticchai Vesdapunt, "A Managerial Internal Marketing Strategy Model for Life Insurance Industry in Thailand", International Journal of Behavioural Science, 2015, Vol.10, N2, pp 53-68.
43. Yafang Tsai, Ta-Wei Tang, "How to Improve Service Quality: Internal Marketing As a Determining Factor", Total Quality Management, Vol.19, No.11, 2008, pp 1117-1126.
44. Zeithaml, V.A, Bitner, M.J, Gremler, DD, "Service Marketing Integrating Customer Focus Across The Firm", New York , MC Graw-Hill Erwin , 2000, p10.

c. Les sites d'internet:

1. <http://kenanaonline.com/users/ahmedzagloul/posts>.
2. <http://www.mobilis.dz/ar/apropos.php>.
3. <http://www.echoroukonline.com/ara/articles/158060.html>.
4. <http://ooredoo.om/Default.aspx?tabid=472> .
5. <http://www.djezzy.dz/consultee>.
6. http://www.djezzy.dz/ar/%D8%A5%D9%84%D8%AA%D8%B2%D8%A7%D9%85%D8%A7%D8%AA%D9%86%D8%A7/2016_09_28
7. <http://www.djazairess.com>

الملاحق

قائمة أسماء المحكمين للإستبانة

الجامعة	أسماء المحكمين
جامعة الأغواط	أ.د. محمد فرحي
آل البيت الأردن	أ.د. بهجت الجوازنة
جامعة الأغواط	د. قويدر عياش
جامعة الأغواط	د. عبد القادر الشارف
جامعة الأغواط	د. بشير عبد العالي
جامعة الجزائر 3	د. أمينة مغلاوي
جامعة الأغواط	د. ابو القاسم حمدي
جامعة الأغواط	د. صفراني عائشة



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم تسيير
برنامج الدكتوراه

السيد الأستاذ الفاضل :المحترم

تحية طيبة وبعد...

أتقدم إليكم بفائق التقدير والإحترام ويسعدني أن ألفت عنايتكم إلى أن هذا الإختيار أعد إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة عمار ثليجي الأغواط حول موضوع الدراسة الموسوم بـ :

" انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية "
" دراسة ميدانية "

وذلك بهدف التعرف على ممارسات التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، وتتوقع الباحثة أن تعود هذه الدراسة بالفائدة على المؤسسات الجزائرية لخدمات الاتصالات، وعليه فإن تعاونكم الفعال سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج .
وأود أن أحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وإني أشكر لكم حسن تعاونكم معنا، لكم منا كل تحية وتقدير .

الباحثة :

آمال مطابس

إشراف الدكتور :

أ.د. زيد الخير ميلود

الجزء الأول :

معلومات عامة:

• يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لإجابتك :

1. الجنس :

ذكر	أنثى
☐	☐

2. العمر :

30 سنة فأقل	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر
☐	☐	☐	☐

3. المستوى التعليمي :

ثانوية فأقل	ليسانس	دراسات عليا	دراسات أخرى
☐	☐	☐	☐

4. عدد سنوات الخبرة في:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة وما أكثر
☐	☐	☐	☐

• يرجى التكرم بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لإجابتك :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					يتم اختيار العاملين على أساس المؤهلات العلمية المتوافقة مع الوظيفة المطلوبة
					يتم إجراء مقابلات واختبارات مناسبة وشاملة لفحص كفاءات الأفراد المترشحين
					يتم إجراء الاختبارات اللازمة عند المفاضلة بين المترشحين الجدد
					يتم الإعلان عن الوظائف المقترحة في جميع وسائل الإعلام
					يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة على أساس الكفاءة
					يتم استقطاب الأفراد المؤهلين للوظيفة الشاغرة على أساس سنوات الخبرة
					كثيرا ما يشجعي رؤسائي على اتخاذ القرارات المناسبة في عملي
					تحملني الإدارة المسؤولية عن ما أقدمه من خدمات للزبائن.
					التزامي تجاه عملي يشعري بالارتياح
					يمنحني رؤسائي الكثير من الفرص لتحسين أدائي
					يشجعي رؤسائي على تقديم أفكارى حتى لو كانت لا تتفق مع آرائهم
					لا اتردد في حل أي مشكل يواجهني في أي وقت
					تساعد البرامج التدريبية المقدمة في زيادة قدراتي على مواصلة عملي والاستقرار فيه
					مكنتني البرامج التدريبية من التكيف مع أي مستجد أو تغيير يمكن أن يكون في عملي
					التدريب المقدم لي رفع معنوياتي وزاد من انتمائي لمؤسستي
					ساعدني التدريب على القيام بعدة أعمال متداخلة مع بعضها البعض

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					تنمي البرامج التدريبية المكثفة داخل المؤسسة معارفي و مداركي
					يساعدني التدريب على تحسين علاقاتي بزملائي ورؤسائي
					أعمل بجد لكي أحصل على الترقية التي تمنحها مؤسستي
					الراتب المقدم لي لا يتناسب مع المجهود الذي أبذله
					ألتقى دعما معنويا من رئيسي عند قيامي بعملتي على أكمل وجه (شكر ، وتقدير...الخ)
					تتم الترقية وفق اجراءات ادارية محددة
					وجود نظام للتقاعد يشعرنى بالامان
					الراتب الذي أتقاضاه يلبي حاجاتي الأساسية
					تتلاءم اتصالاتي داخل مؤسستي ومتطلبات الزبون الخارجي
					تصلني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
					اتصالاتي داخل مؤسستي يزيد من درجة الاستيعاب والفهم مع زملائي
					وجود نظام للشكاوى والمقترحات في المؤسسة يساهم في ابصال آرائي ومقترحاتي.
					كل ما أعمل به في مؤسستي يسجل في شكل تقارير وتؤخذ للإدارة العليا بهدف تقييمها
					يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر عند مواجهتي أي عائق ما خلال أدائي لعملتي
					تعمل ادارة مؤسستي على مساعدة العمال حسب ما يروونه مناسباً ومريحاً لهم
					الإجراءات الداخلية المطبقة في مؤسستي مصممة بطريقة لا تناسبني عملي
					تتوفر مؤسستي على أغلب التجهيزات والمعدات لتحسين أداء عملي
					أشعر بالارتياح للمناخ المتوفر في مؤسستي لأنه يناسب عملي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					لا تهتم مؤسستي بمواكبة التطور وادخال التكنولوجيا المناسبة بهدف كسب راحة الموظفين
					توفر المؤسسة التي اعمل فيها مزايا لا تتوفر في مؤسسة اخرى
					تلتزم الادارة بتنسيق العمل اليومي بهدف تحقيق جودة عملياتها
					يساهم عمل فريق العمل على تحسين جودة الاداء
					يقدم قيادة فريقي حوافز معنوية لتشجيع التقدم بالاتجاه الصحيح
					يساعد عمل الفريق على تفعيل العمل البيئي وال خارجي وتضييق الفجوة الاختلافات
					لا يتردد زملائي في العمل لمساعدتي كلما احتجت إلى ذلك
					مؤسستي تطبق العمل الجماعي بهدف توحيد وتفعيل العلاقات مع وبين الموظفين
					يتم تنمية فرق العمل في مؤسستي يحقق التكامل ويحل المشكلات
					أسعى لتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة في عملي لرؤسائي
					حماسي في العمل يحفزني على إبداء آرائني بطريقة مبدعة
					لا تعمل مؤسستي على تطوير أساليبها في العمل من أجل تقديم خدمات راقية
					الخدمات الجديدة التي تقدمها المؤسسة لزيائنها تلبي حاجاتهم وتوطد علاقاتهم بها
					تعمل مؤسستي على التحسين المستمر في طرق الانتاج وتقديم الخدمات
					احاول تقديم خدمات ذات مزايا مبتكرة وتحسينات مختلفة عن المنافسين
					تقدم مؤسستي انواع مختلفة من الخدمات تلائم حاجات و رغبات الزبائن

					تتسم العلاقات مع الزبائن بالثقة
					ا قدم خدمات في الوقت المناسب
					الشكل الجمالي لمؤسستي ومظهري يجذب الزبائن على التعامل معنا
					اعمل على تطوير طريقة تقديم الخدمات باستمرار
					أعتبر الاداء الذي اقدمه في مؤسستي نادرا وذو طاقة تميزني عن باقي المؤسسات
					لو أجد مكان عمل غير مؤسستي اغيره عن عملي الحالي
					أمتلك الكفاءة العالية في تحليل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب
					امتلاكي للخبرة الجيدة جعلني مصدر استشارة في اصعب الامور
					طريقة المؤسسة في تقديم الخدمات للزبائن يميزنها عن باقي المؤسسات
					تقوم مؤسستي بعقد اجتماعات مفتوحة الحوار مع الموظفين بهدف تبادل المعارف والمعلومات
					الوسائل التي اتعامل بها متطورة وذات كفاءة عالية تناسب مهاراتي
					أهتم بالتعرف مسبقا على حاجات العميل بغية تلبيةها
					أتمتع بالسرعة في تقديم خدماتي للعميل
					أحرص بشدة على اعلام زبائننا الكرام عن مواعيد خدماتنا
					أضع أولى أولوياتي تلبية حاجات الزبائن
					أعمل على تقديم خدمات للزبون وفق ما يراه مناسب لمتطلباته

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,784	,786	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
twdif1	3,6892	1,03576	148
twdif2	3,8716	,81883	148
twdif3	3,6959	,80524	148
twdif4	3,2230	1,12377	148
twdif5	3,5743	,99722	148
twdif6	3,1014	1,11111	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,675	,680	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
tmkin1	3,2365	1,08397	148
tmkin2	3,7973	,88801	148
tmkin3	4,2027	,79076	148
tmkin5	3,0811	1,07231	148
tmkin6	3,9662	,82821	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,850	,849	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
tdrib1	3,8243	,86281	148
tdrib2	3,7838	,77846	148
tdrib3	3,8378	,86547	148
tdrib4	3,7905	,81025	148
tdrib5	3,8716	,68293	148
tdrib6	3,9189	,71441	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,618	,619	4

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
thfiz3	3,5000	1,00000	148
thfiz4	3,2635	1,03911	148
thfiz5	3,5878	1,00291	148
thfizz6	3,6014	,90155	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,769	,770	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
commica1	3,6689	,79444	148
commica2	3,5608	,90521	148
commica3	3,7905	,89026	148
commica4	3,1689	1,00603	148
commica5	3,3581	1,09427	148
commica6	3,8108	,88334	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,658	,667	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
suport1	3,2973	1,05275	148
suport2	3,0068	1,04651	148
suport3	3,5270	1,01315	148
suport4	3,3243	1,07042	148
suport6	3,4932	,89212	148
suport7	3,6284	,76737	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,844	,845	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
coordinatio1	3,6959	,84643	148
coordinatio2	3,3784	,95051	148
coordinatio3	3,5608	,87463	148
coordinatio4	3,7297	,89286	148
coordinatio5	3,5946	,96777	148
coordinatio6	3,5000	,83707	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,736	,748	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
innovation1	3,5203	,99979	148
innovation2	3,5811	,98984	148
innovation4	3,6486	,86398	148
innovation5	3,7635	,82776	148
innovation6	3,7500	,76376	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,710	,716	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
sevice1	3,9054	,72222	148
sevice2	4,0878	,62737	148
sevice3	3,9257	,74771	148
sevice4	3,8176	,83330	148
sevice5	3,8176	,83330	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,625	,662	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
competence1	3,5878	,88778	148
competence2	3,0811	1,20945	148
competence3	3,6622	,88490	148
competence4	3,5878	,79906	148
competence5	3,7095	,83506	148
competence6	3,4797	,95810	148
competence7	3,6554	,87841	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,712	,717	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
competence1	3,5878	,88778	148
competence3	3,6622	,88490	148
competence4	3,5878	,79906	148
competence5	3,7095	,83506	148
competence6	3,4797	,95810	148
competence7	3,6554	,87841	148

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,833	,835	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
repencevnisse1	3,8446	,71631	148
repencevnisse2	3,9459	,64717	148
repencevnisse3	3,9865	,65969	148
repencevnisse4	4,0608	,65180	148
repencevnisse5	4,0676	,69656	148

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	coordination, twdif, tdrib, tmkin, thfiz, suport, commica	.	Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: ca

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,764 ^a	,584	,563	,29732

- a. Predictors: (Constant), coordination, twdif, tdrib, tmkin, thfiz, suport, commica
b. Dependent Variable: ca

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,360	7	2,480	28,055	,000 ^a
	Residual	12,376	140	,088		
	Total	29,735	147			

- a. Predictors: (Constant), coordination, twdif, tdrib, tmkin, thfiz, suport, commica
b. Dependent Variable: ca

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,315	,196		6,712	,000
	twdif	-,077	,044	-,118	-1,733	,085
	tmkin	,220	,053	,303	4,144	,000
	tdrib	,156	,053	,207	2,916	,004
	thfiz	-,076	,056	-,114	-1,370	,173
	commica	,165	,064	,234	2,581	,011
	suport	,048	,061	,063	,785	,434
	coordination	,204	,059	,304	3,461	,001

- a. Dependent Variable: ca

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		internal	ca
N		148	148
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5749	3,6605
	Std. Deviation	,47682	,44976
Most Extreme Differences	Absolute	,101	,085
	Positive	,067	,072
	Negative	-,101	-,085
Kolmogorov-Smirnov Z		1,234	1,039
Asymp. Sig. (2-tailed)		,095	,231
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,865	7

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,856	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,902	11

Statistics					
		sex	Age	level	exper
N	Valid	148	148	148	148
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,3378	1,9932	2,2297	2,3041
Std. Deviation		,47458	,56540	,70077	,81365
Sum		198,00	295,00	330,00	341,00
Percentiles	25	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	50	1,0000	2,0000	2,0000	2,0000
	75	2,0000	2,0000	2,0000	3,0000

Sex				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	m	98	66,2	66,2
	f	50	33,8	100,0
Total		148	100,0	

Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid akle men 30	22	14,9	14,9	14,9
30-40	107	72,3	72,3	87,2
40-50	17	11,5	11,5	98,6
aktar 50	2	1,4	1,4	100,0
Total	148	100,0	100,0	

Level

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tanawi	12	8,1	8,1	8,1
lecen	101	68,2	68,2	76,4
drasat ol	24	16,2	16,2	92,6
drasat okra	11	7,4	7,4	100,0
Total	148	100,0	100,0	

Exper

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid akl 5	23	15,5	15,5	15,5
5-10	67	45,3	45,3	60,8
10-15	48	32,4	32,4	93,2
aktar 15	10	6,8	6,8	100,0
Total	148	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
twdif	148	1,83	5,00	3,5259	,68697
tmkin	148	1,00	5,00	3,6568	,62031
tdrib	148	2,00	5,00	3,8378	,59633
thfiz	148	1,75	5,00	3,4882	,67407
commica	148	1,67	5,00	3,5597	,63591
suport	148	1,50	4,50	3,3795	,59534
coordination	148	1,50	5,00	3,5766	,67186
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
twdif1	148	1,00	5,00	3,6892	1,03576
twdif2	148	1,00	5,00	3,8716	,81883
twdif3	148	1,00	5,00	3,6959	,80524
twdif4	148	1,00	5,00	3,2230	1,12377
twdif5	148	1,00	5,00	3,5743	,99722
twdif6	148	1,00	5,00	3,1014	1,11111
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

tmkin1	148	1,00	5,00	3,2365	1,08397
tmkin2	148	1,00	5,00	3,7973	,88801
tmkin3	148	1,00	5,00	4,2027	,79076
tmkin4	148	1,00	32,00	3,5878	2,59494
tmkin5	148	1,00	5,00	3,0811	1,07231
tmkin6	148	1,00	5,00	3,9662	,82821
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
tdrib1	148	1,00	5,00	3,8243	,86281
tdrib2	148	1,00	5,00	3,7838	,77846
tdrib3	148	1,00	5,00	3,8378	,86547
tdrib4	148	2,00	5,00	3,7905	,81025
tdrib5	148	2,00	5,00	3,8716	,68293
tdrib6	148	1,00	5,00	3,9189	,71441
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
thfiz1	148	1,00	5,00	3,8986	1,02844
thfiz2	148	1,00	5,00	3,2230	1,12981
thfiz3	148	1,00	5,00	3,5000	1,00000
thfiz4	148	1,00	5,00	3,2635	1,03911
thfiz5	148	1,00	5,00	3,5878	1,00291
thfizz6	148	1,00	5,00	3,6014	,90155
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
commica1	148	1,00	5,00	3,6689	,79444
commica2	148	1,00	5,00	3,5608	,90521
commica3	148	1,00	5,00	3,7905	,89026
commica4	148	1,00	5,00	3,1689	1,00603
commica5	148	1,00	5,00	3,3581	1,09427
commica6	148	1,00	5,00	3,8108	,88334
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
suport1	148	1,00	5,00	3,2973	1,05275
suport2	148	1,00	5,00	3,0068	1,04651
suport3	148	1,00	5,00	3,5270	1,01315
suport4	148	1,00	5,00	3,3243	1,07042
suport5	148	1,00	5,00	2,8446	1,14709
suport6	148	1,00	5,00	3,4932	,89212
suport7	148	1,00	5,00	3,6284	,76737
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
--	---	---------	---------	------	----------------

coordinatio1	148	1,00	5,00	3,6959	,84643
coordinatio2	148	1,00	5,00	3,3784	,95051
coordinatio3	148	1,00	5,00	3,5608	,87463
coordinatio4	148	1,00	5,00	3,7297	,89286
coordinatio5	148	1,00	5,00	3,5946	,96777
coordinatio6	148	1,00	5,00	3,5000	,83707
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
innovation	148	1,60	5,00	3,6527	,62351
service	148	2,00	5,00	3,9108	,51496
copmetence	148	1,86	4,29	3,0975	,48036
repencevence	148	2,20	5,00	3,9811	,52234
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
innovation1	148	1,00	5,00	3,5203	,99979
innovation2	148	1,00	5,00	3,5811	,98984
innovation3	148	1,00	5,00	2,8649	1,14076
innovation4	148	1,00	5,00	3,6486	,86398
innovation5	148	1,00	5,00	3,7635	,82776
innovation6	148	1,00	5,00	3,7500	,76376
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sevice1	148	1,00	5,00	3,9054	,72222
sevice2	148	2,00	5,00	4,0878	,62737
sevice3	148	1,00	5,00	3,9257	,74771
sevice4	148	1,00	5,00	3,8176	,83330
sevice5	148	1,00	5,00	3,8176	,83330
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
competence1	148	1,00	5,00	3,5878	,88778
competence2	148	1,00	5,00	3,0811	1,20945
competence3	148	1,00	5,00	3,6622	,88490
competence4	148	1,00	5,00	3,5878	,79906
competence5	148	1,00	5,00	3,7095	,83506
competence6	148	1,00	5,00	3,4797	,95810
competence7	148	1,00	5,00	3,6554	,87841
Valid N (listwise)	148				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
repencevnisse1	148	2,00	5,00	3,8446	,71631
repencevnisse2	148	2,00	5,00	3,9459	,64717
repencevnisse3	148	1,00	5,00	3,9865	,65969

repencevnisse4	148	2,00	5,00	4,0608	,65180
repencevnisse5	148	1,00	5,00	4,0676	,69656
Valid N (listwise)	148				

Correlations			twdif	tmkin	tdrib	thfiz	commica	suport	coordination	ca
Kendall's tau_b	twdif	Correlation Coefficient	1,000	,316**	,222**	,397**	,370**	,233**	,217**	,175**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	tmkin	Correlation Coefficient	,316**	1,000	,425**	,340**	,346**	,304**	,293**	,406**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	tdrib	Correlation Coefficient	,222**	,425**	1,000	,288**	,370**	,249**	,325**	,427**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	thfiz	Correlation Coefficient	,397**	,340**	,288**	1,000	,600**	,368**	,417**	,296**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	commica	Correlation Coefficient	,370**	,346**	,370**	,600**	1,000	,456**	,477**	,432**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	suport	Correlation Coefficient	,233**	,304**	,249**	,368**	,456**	1,000	,453**	,375**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	coordination	Correlation Coefficient	,217**	,293**	,325**	,417**	,477**	,453**	1,000	,454**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
		N	148	148	148	148	148	148	148	148
	ca	Correlation Coefficient	,175**	,406**	,427**	,296**	,432**	,375**	,454**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	148	148	148	148	148	148	148	148

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

Coefficients ^a											
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,315	,196		6,712	,000					
	twdif	-,077	,044	-,118	-1,733	,085	,227	-,145	-,094	,646	1,548
	tmkin	,220	,053	,303	4,144	,000	,588	,331	,226	,555	1,803
	tdrib	,156	,053	,207	2,916	,004	,575	,239	,159	,591	1,692
	thfiz	-,076	,056	-,114	-1,370	,173	,399	-,115	-,075	,429	2,331
	commica	,165	,064	,234	2,581	,011	,577	,213	,141	,362	2,764
	suport	,048	,061	,063	,785	,434	,524	,066	,043	,455	2,199
	coordination	,204	,059	,304	3,461	,001	,626	,281	,189	,385	2,599

a. Dependent Variable: ca

Statistics

		sex	age	level	exper
N	Valid	148	148	148	148
	Missing	0	0	0	0

sex					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	m	98	66,2	66,2	66,2
	f	50	33,8	33,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akle men 30	22	14,9	14,9	14,9
	30-40	107	72,3	72,3	87,2
	40-50	17	11,5	11,5	98,6
	aktar 50	2	1,4	1,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

level					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tanawi	12	8,1	8,1	8,1
	lecen	101	68,2	68,2	76,4
	drasat ol	24	16,2	16,2	92,6
	drasat okra	11	7,4	7,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

exper					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akl 5	23	15,5	15,5	15,5
	5-10	67	45,3	45,3	60,8
	10-15	48	32,4	32,4	93,2
	aktar 15	10	6,8	6,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

Statistics					
		sex	age	level	exper
N	Valid	148	148	148	148
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,3378	1,9932	2,2297	2,3041

sex				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	m	98	66,2	66,2	66,2
	f	50	33,8	33,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akle men 30	22	14,9	14,9	14,9
	30-40	107	72,3	72,3	87,2
	40-50	17	11,5	11,5	98,6
	aktar 50	2	1,4	1,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

level					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tanawi	12	8,1	8,1	8,1
	lecen	101	68,2	68,2	76,4
	drasat ol	24	16,2	16,2	92,6
	drasat okra	11	7,4	7,4	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

exper					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akl 5	23	15,5	15,5	15,5
	5-10	67	45,3	45,3	60,8
	10-15	48	32,4	32,4	93,2
	aktar 15	10	6,8	6,8	100,0
	Total	148	100,0	100,0	

Group Statistics					
sex		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
internal	m	98	3,5491	,51499	,05202
	f	50	3,6256	,39125	,05533

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
internal	Equal variances assumed	2,742	,100	-,924	146	,357	-,07657	,08291	-,24042	,08729
	Equal variances not assumed			-1,008	124,696	,315	-,07657	,07595	-,22688	,07374

ANOVA

internal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,627	3	,209	,917	,434
Within Groups	32,794	144	,228		
Total	33,421	147			

Multiple Comparisons

internal

Scheffe

(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
akle men 30	30-40	,00160	,11171	1,000	-,3144	,3176
	40-50	,10078	,15410	,934	-,3352	,5367
	aktar 50	,50519	,35245	,563	-,4918	1,5022
30-40	akle men 30	-,00160	,11171	1,000	-,3176	,3144
	40-50	,09918	,12460	,889	-,2533	,4516
	aktar 50	,50359	,34058	,536	-,4599	1,4670
40-50	akle men 30	-,10078	,15410	,934	-,5367	,3352
	30-40	-,09918	,12460	,889	-,4516	,2533
	aktar 50	,40441	,35674	,733	-,6048	1,4136
aktar 50	akle men 30	-,50519	,35245	,563	-1,5022	,4918
	30-40	-,50359	,34058	,536	-1,4670	,4599
	40-50	-,40441	,35674	,733	-1,4136	,6048

ANOVA

internal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,115	3	,372	1,656	,179
Within Groups	32,306	144	,224		
Total	33,421	147			

Multiple Comparisons

internal

Scheffe

(I) level	(J) level	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
tanawi	lecen	-,26677	,14463	,337	-,6759	,1424
	drasat ol	-,34405	,16746	,243	-,8178	,1297
	drasat okra	-,14374	,19771	,912	-,7030	,4156
lecen	tanawi	,26677	,14463	,337	-,1424	,6759
	drasat ol	-,07727	,10756	,915	-,3815	,2270
	drasat okra	,12303	,15039	,880	-,3024	,5485
drasat ol	tanawi	,34405	,16746	,243	-,1297	,8178
	lecen	,07727	,10756	,915	-,2270	,3815
	drasat okra	,20031	,17246	,718	-,2876	,6882
drasat okra	tanawi	,14374	,19771	,912	-,4156	,7030
	lecen	-,12303	,15039	,880	-,5485	,3024
	drasat ol	-,20031	,17246	,718	-,6882	,2876

ANOVA

internal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,442	3	,147	,643	,588
Within Groups	32,979	144	,229		
Total	33,421	147			

Multiple Comparisons

internal

Scheffe

		Mean			95% Confidence Interval	
(I) exper	(J) exper	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
akl 5	5-10	,00961	,11565	1,000	-,3175	,3368
	10-15	,02185	,12136	,998	-,3215	,3652
	aktar 15	,22795	,18127	,664	-,2848	,7407
5-10	akl 5	-,00961	,11565	1,000	-,3368	,3175
	10-15	,01224	,09050	,999	-,2438	,2682
	aktar 15	,21834	,16223	,614	-,2406	,6773
10-15	akl 5	-,02185	,12136	,998	-,3652	,3215
	5-10	-,01224	,09050	,999	-,2682	,2438
	aktar 15	,20610	,16635	,675	-,2645	,6767
aktar 15	akl 5	-,22795	,18127	,664	-,7407	,2848
	5-10	-,21834	,16223	,614	-,6773	,2406
	10-15	-,20610	,16635	,675	-,6767	,2645

Group Statistics

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ca	m	98	3,6378	,46952	,04743
	f	50	3,7050	,40915	,05786

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ca	Equal variances assumed	,279	,598	-,859	146	,392	-,06717	,07823	-,22179	,08745
	Equal variances not assumed			-,898	111,529	,371	-,06717	,07482	-,21542	,08107

ANOVA

ca

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,911	3	,304	1,517	,213
Within Groups	28,825	144	,200		
Total	29,735	147			

Multiple Comparisons

ca
Scheffe

(I) age	(J) age	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
akle men 30	30-40	,03067	,10474	,993	-,2656	,3270
	40-50	,26474	,14448	,343	-,1440	,6734
	aktar 50	,18344	,33043	,958	-,7513	1,1182
30-40	akle men 30	-,03067	,10474	,993	-,3270	,2656
	40-50	,23407	,11681	,264	-,0964	,5645
	aktar 50	,15277	,31931	,973	-,7505	1,0560
40-50	akle men 30	-,26474	,14448	,343	-,6734	,1440
	30-40	-,23407	,11681	,264	-,5645	,0964
	aktar 50	-,08130	,33446	,996	-1,0274	,8648
aktar 50	akle men 30	-,18344	,33043	,958	-1,1182	,7513
	30-40	-,15277	,31931	,973	-1,0560	,7505
	40-50	,08130	,33446	,996	-,8648	1,0274

ANOVA

ca

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,832	3	,277	1,382	,251
Within Groups	28,903	144	,201		
Total	29,735	147			

Multiple Comparisons

ca
Scheffe

(I) level	(J) level	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
tanawi	lecen	-,27570	,13680	,259	-,6627	,1113
	drasat ol	-,27530	,15840	,392	-,7234	,1728
	drasat okra	-,24502	,18701	,634	-,7740	,2840
lecen	tanawi	,27570	,13680	,259	-,1113	,6627
	drasat ol	,00040	,10174	1,000	-,2874	,2882
	drasat okra	,03067	,14225	,997	-,3717	,4331
drasat ol	tanawi	,27530	,15840	,392	-,1728	,7234
	lecen	-,00040	,10174	1,000	-,2882	,2874
	drasat okra	,03028	,16313	,998	-,4312	,4917
drasat okra	tanawi	,24502	,18701	,634	-,2840	,7740
	lecen	-,03067	,14225	,997	-,4331	,3717
	drasat ol	-,03028	,16313	,998	-,4917	,4312

ANOVA

ca

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,485	3	,162	,796	,498
Within Groups	29,250	144	,203		
Total	29,735	147			

Multiple Comparisons

ca

Scheffe

(I) exper (J) exper		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
akl 5	5-10	,10835	,10892	,804	-,1998	,4165
	10-15	,15248	,11430	,620	-,1708	,4758
	aktar 15	,22034	,17072	,645	-,2626	,7033
5-10	akl 5	-,10835	,10892	,804	-,4165	,1998
	10-15	,04414	,08523	,966	-,1970	,2852
	aktar 15	,11199	,15279	,910	-,3202	,5442
10-15	akl 5	-,15248	,11430	,620	-,4758	,1708
	5-10	-,04414	,08523	,966	-,2852	,1970
	aktar 15	,06786	,15667	,979	-,3753	,5110
aktar 15	akl 5	-,22034	,17072	,645	-,7033	,2626
	5-10	-,11199	,15279	,910	-,5442	,3202
	10-15	-,06786	,15667	,979	-,5110	,3753

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
internal	148	2,31	4,65	3,5749	,47682
ca	148	2,14	4,82	3,6605	,44976
Valid N (listwise)	148				

الملحق رقم (3)

أولاً: المدير العام لموبيليس

شعارها "نستمد قوتنا من عمالنا ونجاحنا من زبائننا"

يسهر المتعامل التاريخي في سوق الهاتف النقال "موبيليس" على تسويق منتجات تكنولوجية تتماشى وطلبات كل فئات المجتمع، وهو الأول من اقترح خدمة المراقبة الأبوية على الأنترنت المسوقة ضمن خدمات الجيل الثالث. وحسب تصريح المدير العام بالنيابة، السيد محمد حبيب، في حوار مع "المساء"، سيتم هذه السنة توظيف 300 عامل جديد، سيتم انتقائهم من بين الطلبة المترشحين الذي يؤدون فترة تكوينهم بإحدى مصالح المتعامل، على أن يكون الشرط الأساسي للالتحاق بالمؤسسة هو القدرة على اقتراح وإضافة المزيد. يراهن المدير العام بالنيابة لـ"موبيليس"، السيد محمد حبيب على إطارات المؤسسة للنهوض بنوعية الخدمات، مؤكداً أن الإمكانيات البشرية التي تعمل منذ عدة سنوات تمكنت من تحقيق العديد من النتائج الإيجابية التي سمحت لـ "موبيليس" بتحقيق مكانة هامة في سوق الهاتف النقال، خاصة إذا علمنا أنه المتعامل الوحيد الذي يغطي 48 ولاية والعديد من المناطق النائية. وتعهد حبيب بالسهر خلال هذه السنة على تكوين عمال المؤسسة والمقدر عددهم بـ 5300 عامل، خاصة وأن 40 بالمائة منهم لا يزيد عمرهم على 40 سنة، لذلك تم إرسال مراسلة لكل المصالح لمطالبة العمال بإرسال تقرير للمديرية المركزية لتحديد التخصصات التي يودون التكوّن فيها، ولم لا مواصلة تعليمهم للحصول على شهادات عليا في تخصصات التكنولوجيا الحديثة. حسب تصريح المدير، فقد تقرر ضمان رسكلة وتكوين كل العمال، ثلاثة أيام في السنة على أقل تقدير. وتتعهد المؤسسة بدفع كل مصاريف التكوين سواء كان بمؤسسة تكوينية عمومية أو خاصة، مع العلم أنه تم مؤخرا التعاقد مع عدد من مؤسسات التكوين في تخصصات المناجمنت، وعدة فروع تقنية تخص صيانة العتاد خاصة وأن "موبيليس" مطالبة بمواكبة العصرية وتطور التكنولوجيات الحديثة، لذلك حرصنا على التحكم في التجهيزات الحديثة التي يتم اقتنائها في كل مرة لتتنوع وتحسين نوعية الخدمات. بخصوص جديد الصفقات العمومية التي تعلنها "موبيليس" كل مرة لاقتناء تجهيزات وحلول تكنولوجية جديدة، تطرق حبيب إلى إشراك العمال التقنيين في عملية اختيار الممونين، مشيراً إلى أنه خلال السنوات الفارطة، كان المتعامل يقتني كل ما يعرض عليه من حلول وعتاد بحجة أنها نفس الحلول المسوقة عبر عدد من دول العالم، لكن ابتداء من هذه السنة، سيتم انتقاء الحلول من طرف التقنيين الذين ستعود لهم الكلمة الأخيرة في اختيار نوعية التجهيزات التي يجب اقتنائها، فلا يعقل يقول حبيب "أن نبقي دولة استهلاكية، قال وضعية الاقتصادية الراهنة تجبرنا على ترشيد النفقات، وعليه سيتم شراء ما يتماشى ونوعية الطلبات، كما سنقتني حلولاً تكنولوجية تعطي إضافة جديدة للزبائن، وهو ما يجعل سياستنا التجارية تتحول من شراء ثم عرض المنتج إلى التقرب من الزبائن لتحديد نوعية طلباته، مع العلم أن الأولوية ستكون للحلول الجزائرية المنتجة من طرف الطلبة وحاملي المشاريع." قصد تشجيع إطارات المؤسسة على الإبداع والابتكار، كشف حبيب عن قرار فتح

مصلحة للبحث والابتكار، تكون تحت خدمة الطلبة المتربصين، وبذلك ستتحوّل "موبيليس" من مرحلة استقبال المتربصين لأنهم مطالبين بأداء فترة تكوينية بالمؤسسة، إلى مرحلة التربص "النشط" تكون فيه المؤسسة والمتربص رابحين، نحن نقترح عليهم إشكالية ونرافقهم تقنيا لاقتراح الحلول. بالمقابل، سيتم تقديم منحة تشجيعية لتأطير الطلبة، مخصصة لعمال المؤسسة. جاء هذا بعد اكتشاف أن بعض العمال يجتهدون في تأطير الشباب ويأخذون على عاتقهم بين خمسة وستة متربصين، وهناك من لا يتكفل بمتربص واحد، لذلك تقرر ترك عملية تقييم المؤطرين للمتربصين أنفسهم عند نهاية فترة التكوين. من جهة أخرى، أشار المسؤول الأول عن "موبيليس" إلى الشروع في نسج علاقات وطيدة مع كل الجامعات والمعاهد المتخصصة في التكنولوجيات الحديثة، وذلك بغرض اقتراح إشكاليات للبحث. بالمقابل يتم اقتراح أسماء الطلبة القادرين على إعطاء حلول وابتكارات تسمح بالنهوض بالخدمات المقترحة من طرف المتعامل، وهناك إمكانيات لتوظيف هؤلاء الطلبة. فيما يخص الإجراءات المتخذة لتحسين ظروف العمل داخل مصالح المؤسسة، أشار حبيب إلى اللجوء لمختصة في علم النفس تقوم حاليا بإعداد دراسة حول القلق وسط محيط العمل وانعكاسات ذلك على مردودية العامل، وعلى ضوء النتائج، سيتم تحسين ظروف العمل والتكفل بكل ما يخص تطوير الموارد البشرية، بالمقابل شرع في تنشيط خلية الاتصال الداخلية التي أصبحت تابعة بشكل مباشر للإدارة المركزية، كما يتم حاليا التحضير لفتح موقع على شبكة الانترنت للاستماع لانشغالات العمال تحت اسم "بلوغ المدير العام" لتقريب الإدارة من كل العمال عبر كامل التراب الوطني، في حين سيتم تنظيم محاضرات عن بُعد كل أسبوع لجمع المدراء الجهويين. فيما يخص التحضير لإطلاق خدمات الجيل الرابع، كشف حبيب عن اللجوء إلى مجمع اتصالات الجزائر لتأجير مساحة من الألياف البصرية لضمان رفع نسبة تدفق الأنترنت، من منطلق أن الانترنت التي يتم تسويقها عبر الجيل الثالث لن تكون نفسها بالنسبة للخدمة الجديدة. وتبعاً لما جاء في دفتر الشروط، سيقوم "موبيليس" بتغطية ولايتين من الشمال و ولاية واحدة من الجنوب، وقد تم تنصيب لجنة عمل لدراسة العرض الذي سنقدمه لسلطة الضبط بتاريخ 3 أفريل المقبل، وما يجب إبرازه هو أن الخدمة الجديدة تتطلب هواتف نقالة من الجيل الرابع، لذلك سيتم تسويق الخدمة عبر عروض تتضمن هواتف وخطوط هاتفية. فيما يخص جديد 2016 بالنسبة لزيائن "موبيليس"، تطرق المتحدث إلى اقتراح محتوى جزائري مئة بالمائة تم ابتكاره من طرف شباب مبتكر جزائري، يتماشى وطلبات كل المواطنين مهما كان سنهم، كما سيتم تطوير خدمة المراقبة الأبوية بخصوص خدمات الجيل الثالث المخصصة للأطفال القصر. وردا على سؤال يخص العمل الجوّاري واختيار سفراء للنوايا الحسنة من بين المشاهير، أشار السيد المدير حبيب إلى أن "موبيليس" متعامل وطني وهو مطالب بدعم عمله الجمعي والمشاركة في كل ما يخص المجتمع على غرار رعاية نشاطات ثقافية ورياضية، مع مرافقة الطلبة الجامعيين وتدعيم كل ما له علاقة بالبحث والابتكار.¹

¹ منتدى رؤساء المؤسسات FCE، معرض الصحافة، 21 فيفري 2016، ص ص 9_10.

ثانيا: أوريدو:

شعارها "ريادة في الجيل الثالث وتجارب ناجحة في الرابع"²

يستعد أوريدو لرفع التحدي التكنولوجي المستقبلي. زاده في ذلك استثمارات بقيمة مليار دولار، يتوقع صرفها قبل نهاية 2016، ورصيد بشري فاق 3250 موظفا استفادوا من تكوين تقني عالي المستوى عبر 100 ألف ساعة تكوين سنة 2015 لفائدة الموظفين وحتى الإعلاميين الذين خصوا برعاية واهتمام واسعين من قبل المتعامل، وأثمرت سياسة التكوين قوة بشرية يعول عليها لإقحام خدمة الجيل الرابع في السوق بعد نجاح مستحق في بسط الجيل الثالث الذي شد إليه أكبر عدد من المشتركين فاق الخمسة ملايين من مجمل 13 مليون مشترك.

تشير الإحصائيات الرسمية المتعلقة بسوق الجيل الثالث بالجزائر لسنة 2015 والتي أعلنت عنها سلطة الضبط للبريد وتكنولوجيات الاتصال، إلى تصدر المتعامل أوريدو المركز الأول بتسجيل 5 ملايين مستهلك، وستمكن خدمة الجيل الرابع التي قررت الحكومة إطلاقها خلال السداسي الأول من العام الجاري من رفع عدد مشتركى المتعامل الذي يستعد لاقتحام المنافسة " الشرسة " التي ستفتح آفاقا جديدة لتطوير قطاع الاتصالات، وتم في السياق سحب دفتر الشروط وتحضير ملف المناقصة طبقا للآجال التي حددتها سلطة الضبط للبريد والمواصلات.

وفي 2016 سنة الاستثمارات والتوسع القاعدي يتوقع أن تصل استثمارات أوريدو إلى مليار دولار مع نهاية 2016 ، قيمة مالية هامة يصرفها المتعامل في توسيع شبكته القاعدية التي تغطي حاليا 80 بالمائة من التعداد السكاني وهي التي تقوم على نحو 10 آلاف موقع تقني عبر كامل ولايات الوطن محققا بذلك تقدما كبيرا على المستوى الوطني أو شمال إفريقيا ممكنا ملايين الجزائريين من إثراء يومياتهم بتجربة الجيل الثالث في انتظار الجيل الرابع الذي يستعد له المتعامل بالاستعانة بإمكانيات بشرية وتقنية هامة أثبتت استعدادها عبر عدد من التجارب الحديثة.

ومنذ سنة 2010، حققت أوريدو نجاحات مالية متتالية مكنتها من رفع حصتها من السوق التي تجاوزت 30 بالمائة، وفي انتظار النتائج المالية الخاصة بأوريدو الجزائر لسنة 2016 وصلت إيرادات المتعامل إلى 83,6 مليار دينار جزائري في التسعة أشهر الأولى من سنة 2015 ، مقابل 76,2 مليار دينار جزائري في نفس الفترة من سنة 2014 ، أي بنسبة نمو تزيد عن 10 بالمائة كما ارتفعت الإيرادات المحققة قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) إلى 31.5 مليار دينار جزائري في التسعة أشهر الأولى لسنة 2015 ، فيما بلغت الأرباح الصافية 5.5 ملايين دينار جزائري خلال نفس الفترة ... وفيما يخص عدد الزبائن، فقد ارتفع إلى 13,1 مليون إلى غاية 30 سبتمبر 2015 مقابل 11,4 مليون إلى غاية 30 سبتمبر 2014 ، بزيادة % 14,2 خلال سنة، أي ب 61, 1 مليون زبون جديد. استثمارات أوريدو الجزائر خلال التسعة أشهر الأولى لسنة 2015 بلغت 17,3 مليار دينار

²المرجع السابق الذكر، ص ص 10_12.

جزائري خصصت أساسا لمواصلة عصرنة وتوسيع شبكة التغطية، لاسيما تلك المتعلقة بالجيل الثالث، وبهذه الأرقام والنتائج الايجابية يكون فرع أوريدو الجزائر قد مثل خلال التسعة أشهر الأولى لسنة 2015 ، % 11,4 من مجمل زبائن المجموعة، و % 10,6 من الاستثمارات.

وعليه فالنتائج النتائج المالية الايجابية ونموها المتسارع في السوق الجزائرية، زاد من عزم المجموعة في الاستثمار أكثر على المدى البعيد لتوسيع شبكة الجيل الثالث وهو ما أكد عليه المدير العام لاوريدو، السيد جوزيف، جاد في آخر لقاء له مع أسرة الإعلام بمناسبة السنة الميلادية الجديدة، الذي عبر عن استعدادة لإطلاق خدمة الجيل الرابع رغم المنافسة القوية في السوق وتذبذبات أسعار الصرف ملتزما في السياق بتطوير قطاع الهاتف النقال في الجزائر مع السهر على ضمان إرساء ريادته وريادة الجزائر على الصعيدين الجهوي والقاري، ناهيك عن تعزيز السياسية الاستثمارية الفعالة للمواصلة في الإسهام في تنمية القطاع الوطني للهاتف النقال.

كما يعتبر التكوين أولوية للموظفين حيث التزم المتعامل أوريدو ومنذ كان " نجمة " في سوق الاتصالات، على الاستثمار في العامل البشري وجعله محور اهتمامه عبر السنوات الماضية، باعتباره رأسمال المؤسسة التي رصدت ميزانية خاصة للتكوين تفوق 7 مرات المعايير المتعامل بها، وفي سنة 2015 تم تسجيل ما يزيد عن 100 ألف ساعة تكوينية موزعة بين تكوين في الشهادة وكذا التأهيل، ويتوفر المتعامل على معهد متخصص في التكوين المتواصل للموظفين. الأسرة الإعلامية كان لها نصيب وافر من دورات التكوين التي تشارف ال 60 دورة مكنت عددا هاما من الصحفيين من جميع المؤسسات والقطاعات من فهم المبادئ الأساسية للتكنولوجيا وكيفية التعاطي معها ولم يقتصر التكوين على الإعلاميين بالإدارة المركزية بل تعداه إلى تنظيم 8 دورات تكوينية جهوية للمراسلين الصحفيين المعتمدين عبر ولايات وهران، تلمسان، قسنطينة وسطيف بغية تعميم مضامين الجيل الثالث لدى محترفي الإعلام المدعويين للمشاركة في الطبعة العاشرة لمسابقة " نجمة الإعلام " التي تعرف مشاركة متزايدة من قبل أطراف الصحافة لتجربة حظهم في المنافسة التي حظيت باعتراف دولي بكندا سنة 2015

عمل تضامني وألقاب طول العام: في كل مرة يؤكد المتعامل أوريدو أنه مؤسسة مواطنة بالدرجة الأولى أيا كان حجم المنافسة التي تفرضها السوق، وأطلق المتعامل العديد من المشاريع لفائدة المجتمع والتربية والبيئة من خلال شراكات قوية ودائمة مع عدد من الجمعيات والتنظيمات على غرار الجمعية الجزائرية لمحو الأمية " اقرأ " التي أثمرت الشراكة معها تجهيز وفتح مراكز لمحو الأمية عبر ولايات جيجل، الخروب، قسنطينة، وتيماسين، ورقلة، التي دُشنت في 22 جوان 2009 و 16 أبريل 2013 على التوالي، مع تمكين النساء المتخرجات من مراكز محو الأمية عبر كامل الولاية، من شهادات وقروض في إطار ميكانيزمات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) والوكالة الوطنية للتشغيل (ANEM) ، لخلق مؤسسات عائلية والمساهمة بذلك في التنمية بالمنطقة.

التعاون مع الهلال الأحمر الجزائري عرف تسجيل العديد من المبادرات من خلال تقديم مساعدات إنسانية للعائلات المعوزة، زيارة الأطفال المرضى بالمستشفيات ناهيك عن إطلاق عيادات طبية متنقلة على غرار تلك التي تم تشغيلها بولاية تمنراست في مطلع جانفي 2016 . حصد أوريدو العديد من الألقاب والجوائز التي أثرت رصيده منذ 2006 وإلى غاية 2015 تلقى خلالها المتعامل 15 ميدالية ولقبا قاريا ودوليا نتيجة إبداعاته وابتكاراته التكنولوجية التي قلبت موازين النقال في السوق الجزائرية والقارية.

ثالثا: الرئيس التنفيذي لجيزي

شعارها "خرجنا منتصرين من" الإعصار "وسنواصل النجاح والانتشار"³

حقق "جيزي" نتائج إيجابية خلال سنة 2015 ، وهي سنة مفصلية للمتعامل تعرض خلالها لمحاولات تكسير وتشويش، انتهت بالفشل حسب الرئيس التنفيذي لجيزي السيد، فينتشنزو نيسي الذي أكد أن المؤسسة تعيش زواجا كاثوليكيلا لا يقبل الفسخ، واصفا الصيغة التي بعثت بها المؤسسة بالمثالية والمشجعة للمستثمرين الأجانب الذين دعاهم إلى تجربة الشراكة وفق القاعدة 49/51 التي تؤسس لمبدأ الشفافية والثقة. جيزي الذي وظف سنة 2015 عددا كبيرا من الإطارات، يتطلع خلال هذا العام إلى استرجاع الوقت الضائع باستكمال تغطية جميع الولايات بخدمة الجيل الثالث والاستعداد للجيل الرابع مع مواصلة خلق الثروة وبسط التكنولوجيا. الرئيس التنفيذي لجيزي السيد، فينتشنزو نيسي انتقد في حديث خص به "المساء" محاولات كسر الشراكة التي تربط الصندوق الوطني للاستثمار ومجمع فيمبلكوم، مؤكدا أن هذه الشراكة يجب أن تتجح حتى تثبت للمستثمرين الأجانب أن قاعدة الاستثمار 51 / 49 يمكن أن تكون انطلاقة قوية لاستثمارات ناجحة أو بعث أخرى. المسؤول قال إن محاولات التشويش على أداء المؤسسة إنما الغرض منها هو ضرب الحكومة والدولة الجزائرية ومنه سياساتها وقوانينها التي لم ترق للكثيرين، لاسيما الأوروبيين حسب قوله.

17 مليون مشترك و 3600 موظف تشارك جيزي في خلق مناصب الشغل والثروة في الجزائر عن طريق استراتيجية تدعم تكافؤ الفرص من أجل الحصول على وظيفة، وكونها شركة مواطنة، تشجع جيزي المتخرجين الجدد وكذا من لهم خبرات معترف بها من أجل العمل بالشركة. توظف الشركة حاليا أزيد من 3600 موظف بصفة دائمة مباشرة وأزيد من 70000 شخص بصفة غير مباشرة، يعملون في التوزيع والصيانة وغيرها. وعلى سبيل المثال، وظفت جيزي في سنة 2015، نحو 175 موظفا موزعين عبر التراب الوطني وهذا في إطار نشر شبكة الجيل الثالث التي أطلقها المتعامل بنجاح، وتم توظيفهم بمساهمة بعض الشركاء منهم الوكالة الوطنية للتشغيل التي تلعب دورا هاما خاصة في مرحلة الانتقاء . وتتوعد المناصب التي تم التوظيف فيها بين التسويق والتقنية والمحاسبة والإعلام الآلي ... كما تتوعد مستوى الوظائف من القاعدية إلى الإطارات، لكن كل هذا تم عن طريق عملية انتقاء موضوعية وعادلة.

³ منتدى رؤساء المؤسسات FCE، مرجع سبق ذكره، ص ص 12_13.

التجربة الناجحة لجيزي، تركز على نقاط قوة ساهمت في صمودها في وجه الأزمات المتعددة التي مر بها المتعامل. ويقول الرئيس التنفيذي لجيزي السيد فيننتشنزو نيسي، إن المتعامل يعتمد على زبائنه الذين يزيد عددهم عن 17 مليون مشترك، ورأسمالها البشري المتمثل في 3600 موظف، ناهيك عن مصلحة خدمة الزبائن التي تعمل دون انقطاع وبطريقة احترافية وشبكة توزيع فعّالة تغطي 48 ولاية، بالإضافة إلى عروض متنوعة تراعي متطلبات الزبائن. الانتماء إلى شركة عالمية مثل (فيمبلكوم) أعطت دفعا قويا للمتعامل يقول رئيسها الذي أوضح أن الشركة تتوفر على خبرة عالمية وتسمح بالحصول على أسعار جيدة مما يعود بالفائدة على المشتركين مستقبلا من خلال الاستثمار المستمر في التكنولوجيات الحديثة وتقديم عروض ذات محتوى جزائري لدعم الاقتصاد الوطني، ناهيك عن الاستمرار في سياسة تكوين وتنمية الرأس مال البشري من أجل مسايرة التطور التكنولوجي السريع في مجال الاتصالات.

ضرائب فاقت 381 مليار دج وتعديل ب 72 مليار دج تعكس الأرقام والإحصائيات ثقل المتعامل جيزي في الاقتصاد من خلال دعمه خزانة الدولة بما يؤكد فعاليتها الأكيدة. ودفعت جيزي منذ بداية نشاطها إلى غاية 31 ديسمبر من السنة الماضية، ما يقارب 381 مليار دينار على شكل ضرائب ورسوم مختلفة، زيادة على 72 مليار دينار تتعلق بالتعديل الضريبي، وهذا يبين المساهمة الكبيرة للشركة في الاقتصاد الوطني بشكل منتظم ومستمر منذ نشأة المؤسسة سنة 2001. موازاة مع التطور الكبير والمتسارع للتكنولوجيا، تستمر جيزي كونها شركة لها وزنها في قطاع الاتصالات في الجزائر، في الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة، تبنت الشركة سياسة رائدة وعروض قوية لسنة 2016، حيث سمح انتماؤها إلى مجمع فيمبلكوم العالمي بالاستفادة من التجارب السابقة التي أجريت في دول أخرى من أجل تسريع نشر تقنية الجيل الرابع وتقديم عروض انترنت مهمة خاصة بالمؤسسات وكذا الأفراد. كما أن جيزي، ونظرا لقربها من المواطن الجزائري، اختارت الاشتراك في توفير الخدمة الشاملة للاتصالات، مما سيسمح لها بالاستثمار في مناطق نائية رغم ضعف مردودية الاستثمار في هذه المناطق و لكن هذا سيسمح لها بالوصول إلى أكبر عدد من المواطنين في هذه المناطق المعزولة. عن نوعية العروض وتكلفتها يقول فيننتشنزو نيسي إن ما يهم جيزي هو أن يبقى دائما في الاستماع لانشغالات زبائنه ومن ثم الاستجابة لها عن طريق عروض ملائمة تلبي تلك الحاجيات. نوعية العروض مهمة جدا بالنسبة للشركة، كما أن تحديد الأسعار يتم بطريقة مدروسة تراعي مداخل كل فئة اجتماعية حتى تلك الضعيفة منها، يضيف الرئيس الذي أكد أن جيزي هو المتعامل الوحيد الذي يقدم عروض انترنت بالساعة وبالיום، كما توفر بعض عروضه إمكانية الدخول إلى المواقع الاجتماعية بطريقة غير محدودة.

20 شراكة جامعية و 1.5 مليون ساعة تكوين: وفرت جيزي لموظفيها أزيد من مليون ونصف ساعة تكوين في مجالات تستجيب لمتطلبات كل وظيفة معتمدة على التكوين المباشر وعلى التعليم الإلكتروني في عدة مجالات سواء كانت تقنية أو إدارية لقناعتها أن العامل هو حجر الأساس في تطوير المؤسسة خاصة في مجال الاتصالات. واستحدثت الشركة مركز تكوين خاص بها مجهز بأحدث الوسائل

البيداغوجية ويعمل به 4 مكونين معتمدين من قبل مراكز تكوين دولية. المؤسسة تسعى إلى تنمية مهارات الموظفين وتحسينها بالاعتماد على كل ما هو جديد وفقا للمعايير الدولية الحديثة المعمول بها في هذا المجال.

التضامن الاجتماعي خيار استراتيجي: للتضامن الاجتماعي مكانة استراتيجية لدى جيزي التي تقف إلى جانب عدة جمعيات خيرية تساندها في نشاطاتها، وساهمت في 2015 في فتح مكتبة ببني عباس وكذا قاعة مطالعه في حي القصبة. كما يشارك المتعامل منذ سنة 2009 في عدة مبادرات ذات طابع اجتماعي تربوي خاصة في قطاع التعليم العالي، حيث أمضت على أزيد من 20 اتفاقية شراكة مع عدة جامعات جزائرية للعمل على تشجيع الطلبة وتسهيل دراستهم، حيث قامت الشركة بتوفير أكشاك متعددة الخدمات مجانية في عدة جامعات ومعاهد وكذا مخابر لغات، بالإضافة إلى مساهمتها في حفلات تخرج الطلبة المتفوقين كل سنة.

مصير الشراكة في أجندة المتعامل وعلاقاته مع البنوك والمؤسسات الكبرى هي نقاط تباحثنا فيها مع الرئيس التنفيذي لجيزي الذي أوضح أن الشراكة مع الصندوق الوطني للاستثمار عملية ناجحة بكل المقاييس، واصفا إياه بالشريك الذي يستمع ويراعي انشغالات المتعامل، بالإضافة إلى مشاركته بفعالية في تطوير المؤسسة ويساعد في حل المشاكل التي تواجهها. أما العلاقة مع البنوك، فهي علاقة شراكة، حيث تتعامل جيزي مع أكبر البنوك العمومية والخاصة في الجزائر وكلها كانت في المستوى وتعاملت باحترافية مع الشركة في الظروف الصعبة التي واجهتها. وبخصوص الشركات الكبرى، فهي علاقة اقتصادية وتجارية، وينيوي مجمع فيمبلكوم خلق فرع خاص بالمؤسسات نظرا لأهمية هذه الشريحة من السوق الوطنية بما يستجيب لحاجياتها وتقدم لها العروض الملائمة باستعمال خبرتها الطويلة في الميدان. جيزي تعمل حاليا على تسريع وتيرة نشر شبكة الجيل الثالث في الولايات المتبقية، كما ستشرع في نشر شبكة الجيل الرابع بعد الحصول على الرخصة. بالإضافة إلى تطوير العروض وجعلها أكثر ملاءمة مع التكنولوجيا الحديثة وخاصة تلك المتعلقة بالانترنت، تضاف هذه الجهود إلى تلك التي يقوم بها المتعامل في مجال التكوين الذي يحظى باهتمام كبير باعتباره أحد أعمدة سياسة الشركة في تسيير الموارد البشرية، نظرا لاعتماد المؤسسة على الكفاءة من أجل الإستمرار في المنافسة في سوق الاتصالات.



جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم تسيير
برنامج الدكتوراه

السيد الأستاذ الفاضل :المحترم

تحية طيبة وبعد...

أتقدم إليكم بفائق التقدير والإحترام ويسعدني أن ألفت عنايتكم إلى أن هذا الإستبيان أعد إليكم بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال بجامعة عمار تليجي الاغواط حول موضوع الدراسة الموسوم بـ :
" انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية"
" دراسة ميدانية "

وذلك بهدف التعرف على ممارسات التسويق الداخلي وأثره على تحقيق الميزة التنافسية، وتتوقع الباحثة أن تعود هذه الدراسة بالفائدة على المؤسسات الجزائرية لخدمات الاتصالات، وعليه فإن تعاونكم الفعال سيكون له أبلغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج .
وأود أن أحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وإني أشكر لكم حسن تعاونكم معنا، لكم منا كل تحية وتقدير .

الباحثة :

آمال مطابس

إشراف الدكتور :

أ.د. زيد الخير ميلود

	موبيليس
	اوريدو
	جيزي
	موبيليس وجيزي
	موبيليس واوريدو
	جيزي واوريدو
	جميع المتعاملين

❖ من هو المتعامل أو المتعاملين الذين تمتلك شرائحهم

وتتعامل معهم

	أقل من 5 سنوات	موبيليس
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	
	أكثر من 15 سنوات	
	أقل من 5 سنوات	جيزي
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	
	أكثر من 15 سنوات	
	أقل من 5 سنوات	اوريدو
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
	من 10 سنوات إلى 15 سنوات	
	أكثر من 15 سنوات	

❖ كم سنة وانت تمتلك هذه الشريحة

	موبيليس
	جيزي
	اوريدو
	جميعهم

❖ حسب رأيك من هو أفضل متعامل

من حيث جودة الخدمات

	موبيليس
	جيزي
	اوريدو
	جميعهم

حسب رأيك من هو أفضل متعامل

من حيث كفاءة موظفيها

	موبيليس
	جيزي
	اووريدو
	جميعهم

حسب رأيك من هو أفضل متعامل

من حيث الإبداع والابتكار

	موبيليس
	جيزي
	اووريدو
	جميعهم

حسب رأيك من هو أفضل متعامل

من حيث الاستجابة السريعة

	موبيليس
	جيزي
	اووريدو

❖ حسب رأيك من هو أفضل متعامل