

صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية وفق منهج التسويق الداخلي

- دراسة حالة لبعض المؤسسات المحلية بمدينة سطيف، الجزائر -

The industry of competitive advantages in economic institutions according to the internal marketing approach

- Case study of some local institutions in Setif, Algeria -

فارس هباش،* جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، البريد: issamhabbache@yahoo.fr

عمار بن سديرة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، البريد: bensediraislam@gmail.com

تاريخ القبول: 2023/04/29

تاريخ الاستلام: 2023/03/17

ملخص: إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة أصبحت تعمل على البحث عن مختلف المدخل

والآليات التي تتيح لها التميز والبقاء في السوق بسبب زيادة المنافسة. ومن ثم فإن صناعة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة للمزايا التنافسية أصبح توجها ضروريا لبقائها واستمرارها في السوق، وعليه فإن سياسات التسويق الداخلي تعتبر أحد المرتكزات والروافد المتميزة في بناء وصناعة مزايا تنافسية مستدامة. انطلاقا من الدراسة الميدانية التي أجريت على بعض المؤسسات الاقتصادية بمدينة سطيف فقد أكدت نتائجها أن اعتماد هذه المؤسسات على اليات وسياسات التسويق الداخلي قد ساهم في صناعة العديد من المزايا التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التسويق؛ التسويق الداخلي؛ صناعة المزايا التنافسية.

تصنيفات JEL: D41 ; O15 ; M21.

Abstract: The contemporary economic institutions are working hard to search for various approaches and mechanisms that allow them to stay in the market, and this is due to the continuous growth of competition. Therefore, the industry of contemporary economic institutions of competitive advantages has become a necessary and inevitable trend for its survival and continuation in the market, and therefore the internal marketing policies, which is one of the trends and approaches to modern marketing is one of the pillars and the tributaries in building and industry sustainable competitive advantages.

Based on the field study conducted on some economic establishments in Setif, the results confirmed that the adoption of these institutions on the mechanisms and policies of internal marketing has clearly contributed to the industry of many competitive advantages.

Keywords: Marketing; Internal Marketing; industry of Competitive Advantages.

JEL classifications codes: D41 ; O15 ; M21.

مقدمة:

انطلاقاً من واقع التحديات التي تواجهها منتجات المؤسسات بشتى أنواعها نتيجة المنافسة التي بدأت بوادرها تظهر وتنتامي بشكل رهيب وملفت للانتباه خاصة في ظل الانفتاح الذي تعرفه معظم الأسواق العالمية والجزائر كعينة منها جراء الإفرازات المتسارعة لما يعرف بظاهرة العولمة، كل هذا دفع بغالبية المؤسسة إلى التفكير وبصورة استراتيجية في كيفية مواجهة المنافسة بغية الحفاظ على حصتها السوقية أو تطويرها، وهو ما قاد هذه المؤسسات إلى ضرورة معرفة ودراسة أهم الطرق والأساليب والمداخل العلمية الحديثة التي تتيح لها صناعة مزايا تنافسية مستدامة تركز عليها هذه المؤسسات في البقاء والاستمرار في السوق.

ومن هذا المنطلق فإن التسويق الداخلي الذي يعتبر أحد الروافد الحديثة للتسويق أصبح يشكل مصدراً حقيقياً للمؤسسات المعاصرة في صناعة مزايا تنافسية مستدامة، وهذا من خلال تطوير مستوى اداء الموظفين من جهة، وتعظيم فعالية ومردودية الوظائف من جهة أخرى، كونه يركز على أساس نظرة ورؤية تسويقية حديثة تقوم على اعتبار ان الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أ - الإشكالية:

تدور الاشكالية حول مدى إمكانية المؤسسات الاقتصادية في خلق وتطوير المزايا التنافسية انطلاقاً من اعتمادها على ممارسات سياسات التسويق الداخلي، حيث أنه وفي ظل التزايد اللامتناهي لظاهرة المنافسة أصبحت المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة تعرف صعوبات عديدة تحد من إمكانية بقائها واستمرارها في السوق من جهة، ومحافظتها على حصصها السوقية الحالية أو تطويرها من جهة أخرى.

و انطلاقا من الطرح أعلاه فإنه يمكن طرح السؤال الرئيس التالي:

ما مدى دور تبني سياسات التسويق الداخلي في تطوير وصناعة المزايا التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

انطلاقا من السؤال الرئيس يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي؟

- ماهية المزايا التنافسية؟

- ما مدى تبني واعتماد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على سياسات التسويق الداخلي؟

- ما مدى مساهمة تبني المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي في صناعتها وتطويرها للمزايا التنافسية؟

ب- الفرضيات:

للإجابة عن الإشكالية، يمكن اعتماد الفرضيات التالية:

- تتبنى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة سياسات التسويق الداخلي؛

- يساهم تبني واعتماد المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة على سياسات التسويق الداخلي في بناء وتطوير المزايا التنافسية.

ج- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي:

- التأصيل النظري لماهية التسويق الداخلي، والوقوف على أهميته، خصائصه، ومختلف مبادئه ومرتكزاته، مع الإشارة للمزايا التنافسية ومصادر بنائها؛

- التعرف و الوقوف ميدانيا على مدى اعتماد المؤسسات المحلية بمدينة سطيف على سياسات التسويق الداخلي؛

- التأكد من الناحية الميدانية على مدى مساهمة تبني وممارسة المؤسسات محل الدراسة للتسويق الداخلي في بناء وتطوير المزايا التنافسية، من خلال جملة من المؤسسات المحلية بمدينة سطيف.

د - أهمية الدراسة:

إن التسويق الداخلي يكتسي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق رضا الموظفين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد، أي ان تبني المؤسسة لفلسفة التسويق الداخلي يعبد الطريق لها لاكتساب وتطوير العديد من لمزايا التنافسية التي تشكل جسرا حقيقيا للولوج إلى الأسواق الخارجية من جهة، وتعزيز موقعها التنافسي في هذه الأسواق من جهة أخرى، وهذا ما ينعكس ايجابا على مستويات ادائها وربحيتها ومدى تحقيقها لأهدافها.

هـ - منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يقوم على تجميع المعلومات وترتيبها وتحليلها ومحاولة الربط بينها لإظهار مدى دور تبني المؤسسات محل الدراسة للتسويق الداخلي في بناء وتطوير المزايا التنافسية، مع استخدام كذلك المنهج الإحصائي من خلال اعتماد برنامج spss في معالجة وتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

أولاً- التأصيل النظري للدراسة:

1- ماهية التسويق الداخلي:

1-1- مفهوم التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف متفق عليه فيما يخص التسويق الداخلي، حيث ظهرت العديد من التعاريف التي تطرقت لهذا المفهوم وإن اختلفت في بعض جزئياتها وأبعادها، ومن جملة ما ورد من تعاريف يمكن التطرق إلى ما يلي:

يعد تعريف (Berry 1980) من أبرز التعاريف التي تطرقت وأحاطت بمفهوم التسويق الداخلي، حيث عرفه على أنه " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" (Dunmore, 2002, p. 19).

ويتضح من خلال هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار الموظفين مستهلكين ومن ثم ضرورة التحري والبحث عن حاجاتهم ورغباتهم، وتصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.

وبالرغم من أهمية هذا المفهوم الذي جاء به بيرري، إلا أنه يبقى غامضاً في بعض الجوانب خصوصاً ما تعلق بمعالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي.

وبغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من (Berry and Parasurman) التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والإحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، فالتسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات لتلبية الحاجات الانسانية" (Berry & Parasurman, 2000, p. 176).

كما عرف Cahil التسويق الداخلي بأنه: " فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها" (الطائي ، 2001، صفحة 153).

كما عرف philip Kotler التسويق الداخلي بأنه " العمل الذي تقوم به المنظمات لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وبالاخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن" (السويدان و البراوري، 2008، صفحة 57).

1-2- أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات الأفراد العاملين من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية، وفيما يلي يمكن إبراز أهمية التسويق الداخلي للمؤسسة والأفراد العاملين.

1-2-1 - أهمية التسويق الداخلي للمؤسسة:

تتجلى أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة في: (الضمور ، 2005، صفحة 343)

- **إدارة التغيير:** قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة مثل رفع مستوى الأرباح، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة، أو غيرها من التغييرات التي عادة ما تكون غير مخططة، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا تظهر أهمية التسويق الداخلي ودوره المهم في قبول وإنتاج هذه التغييرات.

- **بناء الصورة العامة:** صورة المؤسسة تعد بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم، وذلك بهدف: (نورمان، 2000، الصفحات 254-255)

- التمويع الاستراتيجي؛
- دخول السوق بفاعلية؛
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف ممكنة؛
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.
- استراتيجية المؤسسة: إن تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

1-2-2- أهمية التسويق الداخلي للموظفين:

إن تطبيق برامج التسويق الداخلي سوف تعود بالعديد من المزايا والمنافع التي يستفيد منها الموظفين على غرار ما يلي:

- تحقيق الرضا لدى العاملين؛
- تطوير وتحسين مستوى اداء العامل؛
- تحسين وتوطيد العلاقات بين الموظفين في مختلف المستويات؛
- تغيير نظرة العامل للوظيفة والعمل بنحو ايجابي.

1-3- أهداف التسويق الداخلي:

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات هي: (جنادي ، 2017، الصفحات 19-20).

- **على المستوى الكلي:** ويقصد به الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات متميزة وعالية الجودة للزبائن.

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

- **على المستوى التكتيكي:** بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال.

1-4- خصائص التسويق الداخلي:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص يمكن إيجاز أهمها فيما يلي: (حامد ، 2008 ،
صفحة 8)

1-4-1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية إذ يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية

التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

1-4-2- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل

المؤسسة من خلال:

- التأكد من ان كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

2- المزايا التنافسية ومصادر بناءها:

لقد حاول العديد من الباحثين وضع مفهوم محدد لطبيعة ظاهرة الميزة التنافسية في المنظمات وتفسير مختلف أسبابها، وقد ظهرت العديد من الأطر النظرية والمفاهيم التي تساعد على إيضاح ذلك المفهوم ومن بين هذه الأطر طريقة تحليل الصناعة Industry Analysis التي قدمها بوتير Poeter سنة 1980 ويركز على أهمية هيكل الصناعة Industry Structure والوضع السوي للمنظمة Market Position، وحديثاً ظهرت أطر حديثة أخرى لتفسير الميزة التنافسية جاء بها كل من بارني Barney سنة 1991 وبرهالاد Prahalad وهامل Hamel سنة 1990 والتي تعتمد على النظرة المركزة على الموارد Resource based viewer في تفسير الميزة التنافسية، حيث تشير إلى أن الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال عبارة عن المصادر الفردية التي تتمتع بها، والقدرات الجوهرية Core competence والقدرات الديناميكية في الأسواق التي تشهد تغييراً مستمراً (مهدي صلاح الدين ، 2003، صفحة 43)

1-2- تعريف الميزة التنافسية:

إن الاهتمام المتزايد الذي خص به مفهوم المزايا التنافسية كان منطلقه الحقيقي المنظر مكايل بوتير Porter، حيث يعتبر أول من قدم إسهامات فعلية في هذا المجال من خلال

مؤلفه الشهير والمسمى بالإنتر اتيجية التنافسية سنة 1985، وقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية حسب الكتاب والباحثين على النحو الموضح فيما يلي:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (مصطفى محمود ، 2008، صفحة 13).

بقدر تعلق الأمر بالجانب التسويقي فإن الميزة التنافسية تعني: "قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم" (البكري، 2008، صفحة 192).

وبالتالي وفي هذا السياق التسويقي فإن خلق القيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وتخفيضه، بل يمتد إلى متغيرات أخرى سواء كانت في جودة المنتج، الأمان المتحقق منه المنافع المختلفة التي يحققها قياسا بغيره من المنتجات، التلف والأضرار الناتجة عن الاستخدام، والتي جميعها تصب في رضا الزبون عنه.

2-2- خصائص الميزة التنافسية:

يمكن تلخيص أهم خصائص وصفات الميزة التنافسية على النحو التالي: (العلاق، 2008، صفحة 107) (الطائي و خضير الخفاجي، 2009، صفحة 155):

- الميزة التنافسية هي مفهوم نسبي؛
- ينبغي النظر إلى الميزة التنافسية على أساس كل قطاع على حدى؛
- مصدر الميزة التنافسية للشركة قد يتغير من سنة إلى أخرى

- تقاس الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسة، أي مقارنة بما يمتلكه المنافسون من مزايا تنافسية جديدة؛
- الميزة التنافسية هي ميزة فقط تكون المنظمة المعنوية قادرة على إضافة قيمة للمستهلك؛
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛
- تنتج من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛
- تتعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
- ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المنظمة؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم بلورة إستراتيجية سليمة من أجل تطويرها.

2-3- مصادر بناء المزايا التنافسية:

- قام ليموس Lemos وآخرون بذكر مجموعة مهمة من الخصائص التي تمثل مصادرا لبناء المزايا التنافسية يمكن إيجاز أهمها في (أبو جمعة، 2003؛ الخفيري، 2004؛ أبو قحف، 2001؛ روبرت و ديفيد، 2008؛ مرسي، 1998)
- **الابتكار:** هو نشاط غير مسبوق يقوم به الإنسان تحت وطأة الدافعية الموجودة لديه، ويتطلب ذلك خلق بيئة عمل تنمي الدافعية نحو التغيير، وتحفيز العاملين على المبادرة والتأمل والانجاز الجديد.
 - **الجودة:** وتعني التوافق بين العمليات والمخرجات، أما بين ما هو مقدم وما يحتاجه العملاء، وتهدف إلى تقديم الخدمة أو المنتج المناسب للعملاء، وتخفيض الخسائر، والجودة لا تقوم على التوجهات الذاتية للمديرين والعاملين بل تقوم على تحليل رغبات العملاء ومتابعة آرائهم وانطباعاتهم للوصول إلى رضا المساهمين والعملاء، إن أفضل التقنيات الإدارية

لتحسين الجودة هي إدارة الجودة الشاملة، والتي يتطلب نجاحها توجيه الأنشطة والعمليات كلها في المنظمة نحو الجودة، وإن تبنى الجودة الشاملة تعد مصدرا للميزة التنافسية.

- **الكفاءة:** الكفاءة موضوع رئيسي في البيئة التنافسية، تركز على تخفيض كلفة المصادر لإنتاج منتجات محددة أو الإبقاء على المصادر ذاتها مع زيادة إنتاج المخرجات. هذا ويمكن اكتساب الكفاءة من خلال استخدام التكنولوجيا وتطبيق طرق جديدة في إدارة المنظمات.

- **التوجه نحو العملاء:** ويتضمن الاستجابة للعملاء بتوفير ما يحتاجونه وتطوير الاستراتيجيات التنظيمية التي توجه المصادر والأنشطة كلها لتحقيق هذه الاستجابة، والهدف الأسمى أن يحصل العملاء على قيمة عالية لأموالهم، أي منتجات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة.

إن كل قاعدة من هذه القواعد ديناميكية ومتفاعلة، وكما هو متعارف عليه هنالك ضرورة للتطور المستمر لكل قاعدة لتحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها.

ثانيا - منهجية الدراسة الميدانية:

1- الطريقة والإجراءات:

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات الدراسة، ومصادر الحصول على المعلومات.

1-1- منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الأسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتبويبها وتحليلها واختبار الفرضيات، إذ أن هذا المنهج يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة.

كما تم الاعتماد في معالجة الظاهرة المدروسة على المنهج الإحصائي من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتعلقة على وجه الخصوص بمؤشرات برنامج الرزمة الإحصائية الجاهزة من خلال إدخال وتخزين وتحليل البيانات المجمعة. في حين استعملت بعض أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي لإظهار خصائص الأفراد المبحوثين واختبار الفرضيات.

1-2- الفرضية الرئيسية للبحث:

استنادا للإطار النظري لهذا البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يساهم تبني واعتماد المؤسسات محل الدراسة على ممارسة سياسات التسويق الداخلي في بناء وتطوير المزايا التنافسية.

1-3- مجتمع الدراسة وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة في كافة المؤسسات الخاصة والعامة بمدينة سطيف سواء كانت مؤسسات صناعية أو خدمية.

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة القصدية أو الغرضية، حيث يتميز هذا النوع من العينات بتقدير الباحث لحاجته لنوع من المعلومات ويختار العينة التي تحقق له الأهداف الدراسية لدراسة سير اتجاه الظاهرة المدروسة.

لقد تم الاعتماد في اختيار العينة على الطرق غير الاحتمالية التي لا يعتمد فيها اختيار المفردات على العشوائية، فإلي لا يكون الغرض منها التعميم وإنما دراسة اتجاه سير الظاهرة المدروسة.

أما فيما يخص وحدة المعاينة فقد تحدد أن تكون في مديري المؤسسات أو المسيرين أو رؤساء المصالح التجارية أو مصلحة التسويق، أو مصلحة إدارة الموارد البشرية لما تنتجه مناصب هذه الوحدات من قدرة على الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة في الاستمارة، وقد تم توزيع 28 استبانة وفق ما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول 1: عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على أفراد عينة الدراسة

الاستبيانات الصالحة		الاستبيانات المستردة		الاستبيانات الموزعة	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة	العدد
100	28	100	28	100	28

المصدر: من إعداد الباحثين

2- أداة الدراسة ومدى صدقها:

2-1- أداة الدراسة:

تم اعداد استبانته شاملة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة هدفها الحصول على أجوبة لمشكلة البحث من خلال الفرضيات المطروحة.

تم استخدام مقياس ليكرت للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو التالي:

الجدول 2: سلم ليكرت الخماسي

أتفق تماما	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماما
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

2-2- صدق أداة الدراسة وثباتها:

للتأكد من صدق المحتوى للأداة المستخدمة تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من جهة، واستخدام معامل ألفا كرونباخ من جهة أخرى.

2-2-1- الصدق الظاهري (المنطقي): تم عرض الاستبانة على مجموعة من

المحكمين المختصين في التسويق والإحصاء، للتحقق من مدى صدق الاستبانة، حيث طلب الباحث من الجميع إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات ومناسبتها لأغراض الدراسة. وقد نتج عن هذا الإختبار إجراء بعض التعديلات في صياغة العبارات لتكون أكثر دلالة ووضوحاً، ولضمان زيادة درجة مصداقية الأداة في قياس ما صممت من أجله.

2-2-2- ثبات أداة الدراسة: تم تطبيق صيغة ألفا كرونباخ (alfa cronbach) لغرض

التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة.

إن استخدام برنامج SPSS (النسخة رقم 21 ذو الصيغة الإنجليزية) مكن من حساب

معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة وللاستمارة ككل، وفق ما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول 3: اختبار معامل ألفا كرونباخ لعينة الدراسة ومفردات البحث

معامل ألفا	حجم العينة	عدد البنود	قائمة محاور الاستبانة
0.924	28	08	واقع ممارسات سياسات التسويق الداخلي
0.829	28	06	مدى مساهمة ممارسات سياسات التسويق الداخلي في تطوير المزايا التنافسية في المؤسسات محل الدراسة
0.876	28	14	مجموع المتغيرات

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على برنامج SPSS بناء على الاستمارة.

من الجدول يتبين أن قيم ألفا كرونباخ أكبر من القيمة المرجعية 0.6 سواء ما تعلق بالمحور الأول أو الثاني أو مجموع متغيرات الدراسة حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.876 مما يعني تناسق جميع عبارات الإستبانة وصلاحيتها للدراسة والتحليل.

3- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

3-1- تحليل البيانات الشخصية: سيتم من خلال هذا المطلب تقديم وصف شامل لأهم

السمات والخصائص الشخصية لمفردات العينة التي تضمنتها الاستمارة، والتي كانت على النحو التالي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي (المؤهل العلمي)، سنوات الخبرة، التخصص العلمي، مدى المشاركة في البرامج التدريبية في مجال التسويق الداخلي.

انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS يمكن توزيع أفراد العينة وفق البيانات الشخصية

على النحو التالي:

الجدول 4: توزيع أفراد العينة حسب نوعية البيانات الشخصية

النسبة%	العدد		نوعية البيانات الشخصية
71.4	20	ذكر	الجنس
28.6	08	أنثى	
14.28	4	أقل من 25 سنة	العمر
28.57	08	25 - 35 سنة	
35.71	10	36 - 45 سنة	
21.42	06	فوق 45 سنة	
00	00	دون المتوسط	المؤهل التعليمي
00	00	متوسط	
3.57	01	ثانوي	
89.28	25	جامعي (ليسانس)	
07.14	02	ماجستير أودكتوراه	سنوات الخبرة
17.85	5	5 سنوات فما أقل	
35.71	10	6-10 سنوات	
28.57	08	11-20 سنة	
17.85	05	أكثر من 20 سنة	التخصص العلمي
35.71	10	تسيير الموارد البشرية	
28.57	08	التسويق والتجارة	
35.71	10	تخصصات أخرى (غير اقتصادية)	مدى المشاركة في البرامج التدريبية في مجال التسويق الداخلي
71.42	20	عدم المشاركة نهائيا	
10.71	03	مرة واحدة	
10.71	03	2-5 مرات	
07.14	02	6 مرات فما أكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول يتبين أن غالبية أفراد العينة يحملون تخصصات اقتصادية بما نسبته 64.28 % وهذا ما يدل على قدرة هؤلاء الإطارات على تبني المفاهيم التسويقية الحديثة خصوصا المتعلقة منها بالتسويق الداخلي في ممارسة مختلف أنشطة المؤسسة على الرغم من أن نسبة تخصص التسويق تعتبر متوسطة نسبية إلا أن هذا قد لا يشكل عائقا كبيرا لتخصص هذه الفئة في الاقتصاد بصفة عامة.

فيما يخص المشاركة في مجال البرامج التدريبية المتخصصة في مجال التسويق الداخلي فيمكن القول أن غالبية أفراد العينة لم تكن لهم مشاركة في أحد البرامج المتخصصة في مجال التسويق الداخلي، بالرغم من وجود بعض المشاركات لدى نسبة ضئيلة من أفراد العينة إلا أنها تبقى غير كافية للتحكم الجيد في الآليات الحديثة للتسويق الداخلي.

3-2- تحليل البيانات المتعلقة بالمؤسسة: سيتم من خلال هذه النقطة تقديم تحليل

وصفي لمختلف البيانات المتعلقة بالمؤسسة والتي تمحورت في النقاط التالية: طبيعة ملكية المؤسسة، طبيعة نشاط المؤسسة، عمر المؤسسة ابتداء من تاريخ التأسيس، مدى وجود أو عدم وجود قسم خاص بالتسويق في المؤسسة.

يوضح الجدول أدناه توزيع عينة الدراسة حسب المعايير المشار إليها أعلاه:

الجدول 5: توزيع أفراد العينة حسب البيانات المتعلقة بالمؤسسة

النسبة %	العدد	نوعية البيانات المتعلقة بالمؤسسة	
78.57	22	مؤسسة خاصة	طبيعة ملكية المؤسسة
21.42	06	مؤسسة عمومية	
42.85	12	الصناعة	طبيعة نشاط المؤسسة
07.14	02	الزراعة والصيد البحري	
21.42	06	البناء والأشغال العمومية	
28.57	08	الخدمات	

21.42	06	أقل من 5 سنوات	عمر المؤسسة
42.85	12	5-10 سنوات	
35.71	10	أكثر من 10 سنوات	
89.28	25	نعم	وجود أو عدم وجود قسم خاص بالتسويق
10.71	03	لا	في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين

من معطيات الجدول يمكن القول أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات خاصة وذلك بنسبة 78.57 % في حين كانت نسبة هذه المؤسسات في القطاع العام 21.42 %، في حين أظهرت النتائج المتعلقة بنوع وطبيعة النشاط الممارس من قبل المؤسسة أن أغلب المشاركين في الدراسة هم المؤسسات الصناعية بنسبة وصلت إلى حدود 42.85 % بالنظر إلى أن الجزائر تمر بمرحلة تنمية شاملة تتطلب الاستثمار في مختلف الجوانب الصناعية. كما يتضح جليا أن أكبر نسبة من المؤسسات التي تشكل العينة المدروسة أعمارها تتراوح بين الخمس والعشر سنوات. كما تظهر النتائج أن أغلبية المؤسسات محل الدراسة تمتلك قسم خاص بالتسويق، حيث بلغ عدد هذه المؤسسات 25 مؤسسة بنسبة 89.28 % مما يدل على تنامي وزيادة الاهتمام بالتسويق ومختلف الممارسات التسويقية في هاته المؤسسات، في حين بلغ عدد المؤسسات التي لا تمتلك قسما خاصا بالتسويق 03 مؤسسات بنسبة 10.71 %، وهذه نسبة ضعيفة نسبيا تؤثر على زيادة الوعي وثقافة تبني المفاهيم والأطر التسويقية المبتكرة على غرار التسويق الداخلي بطريقة واضحة وممنهجة.

4- المعالجة الاستدلالية واختبار الفرضيات:

بعدما تطرقنا إلى تقديم تحليلا وصفيا لمختلف بيانات الدراسة سواء ما تعلق منها بجانب الأشخاص المستجوبين، أو المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المبحث القيام بالمعالجة الإحصائية للفرضية الرئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

يساهم تبني واعتماد المؤسسات محل الدراسة على ممارسة سياسات التسويق الداخلي في صناعة وتطوير المزايا التنافسية.

ولاختبار هذه الفرضية الرئيسية وجب الوقوف على مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي في ممارسة مختلف أنشطتها.

4-1- اختبار الفرضية الفرعية:

تقوم هذه الفرضية الفرعية على أن المؤسسات محل الدراسة تتبنى سياسات التسويق الداخلي في ممارسة مختلف أنشطتها.

ولدراسة هذه الفرضية تم تخصيص الأسئلة من 01 إلى 08 والتي حاولت مضامين عباراتها إثبات مدى واقع ممارسة سياسة التسويق الداخلي في المؤسسة، وقد مكنت معالجة البيانات من الحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول 6: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلق بسياسة التسويق الداخلي

الرقم	عبارات سياسة التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أعرف جيدا المهام المطلوب مني القيام بها ومستوى الأداء المتوقع مني تحقيقه	4,41	0,521
02	تهتم المؤسسة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم	4,11	0,859

1,067	3,78	المرتب الذي أحصل عليه في المؤسسة يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	03
1,076	3,82	يتم مكافأة العمال الذين يبذلون جهدا متميزا في اداء أعمالهم	04
0,619	4,44	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	05
1,092	4,03	هناك شعور عام بأن العمل في المؤسسة يتم وفق روح الفريق الواحد	06
0,787	4,34	أشعر بالرضا أثناء العمل كون الوظيفة التي أشغلها حاليا تتناسب مع مؤهلاتي وخبراتي	07
1,022	3,46	تقوم المؤسسة بشكل دوري بنشر المعلومات التسويقية بين العاملين	08
0,880	4,048	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS وفق بيانات استمارة البحث

بدراسة العبارات التي تضمنها الجدول فإن كل القيم متوسطاتها الحسابية تفوق قيمة المتوسط الفرضي وفي غالبيتها أكبر من 4 وانحرافات معيارية ضعيفة مما يدل دلالة واضحة على وجود سياسة محكمة للتسويق الداخلي بالمؤسسة، حيث تشير العبارات تواليا من 01 إلى 08 إلى وضوح دور المسؤولين بالمؤسسة واهتمام هذه الأخيرة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم، كما أن هناك اتفاقا على أن المرتب المحصل عليه من قبل الأفراد المستجوبين يتماشى وحجم العمل الذي يقومون به، أي أن هناك نظاما محكم للأجور والحوافز بالمؤسسة وسهولة في الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، وأن هناك دافعية كبيرة للعاملين بالمؤسسة ووجود نظام فعال للاتصال داخل المؤسسة من خلال نشر المعلومات بشكل دوري بين مختلف العاملين.

وعلى العموم فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لسياسة التسويق الداخلي 4.048 وبانحراف معياري بلغ 0.880 مما يؤشر على أن هناك اتفاق شبه تام على تبني سياسة التسويق الداخلي بالمؤسسة.

4-2- اختبار الفرضية الرئيسية:

لاختبار هذه الفرضية سنعتمد على المدخل الوصفي من خلال تقييم درجة اتفاق العينة المستجوبة ومضامين العبارات المشكلة لمحور هذه الفرضية، من خلال حساب مختلف المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، هذا من جهة كما سنحاول اختبار هذه الفرضية من خلال بعض مؤشرات الإحصاء الاستدلالي من جهة أخرى.

4-2-1- التحليل الوصفي للفرضية:

لقياس مدى مساهمة سياسات التسويق الداخلي في اكتساب المؤسسات محل الدراسة للمزايا التنافسية، تم تخصيص 6 عبارات لذلك الغرض، حيث مكنت المعالجة الإحصائية للبيانات من الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الجدول 7: المتوسط الحسابي المتعلق بمساهمة سياسات التسويق الداخلي في اكتساب المزايا

التنافسية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	للمؤسسة قدرة كبيرة على السيطرة على إجمالي تكاليفها بفضل البرامج التدريبية المتاحة للعاملين.	3,77	0,985
02	سهولة الاتصال بين الرئيس والمؤوسين في المؤسسة ساهم بشكل واضح في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة في الوقت المناسب.	4,54	0,743

0,975	4,33	روح الفريق الواحد التي يشعر بها العمال عامل جد مهم ساهم في تطور أداء المؤسسة.	03
1,089	3,89	نشر المؤسسة لجميع المعلومات التسويقية بين العاملين حسن بشكل كبير من مستوى أدائهم.	04
1,003	3,92	مستوى التفاعل الكبير بين عمال المؤسسة وعمالها انعكس بشكل واضح في تميز المؤسسة.	05
0,901	4,07	شغل الموظفين لمناصب تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم انعكس بشكل إيجابي على قدرة المؤسسة على التميز.	06
0,949	4,08	المتوسط الحسابي العام	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss وفق بيانات استمارة البحث

بناء على النتائج التي أفرزتها المعالجة الإحصائية لهذا المحور يمكن القول أن هناك اتفاق شبه تام بين أفراد العينة المستجوبين على مساهمة سياسات التسويق الداخلي بمؤسساتهم في صناعة العديد من المزايا التنافسية مثل السيطرة على التكاليف، وحل المشاكل التي تعترض المؤسسة في الوقت المناسب، وتطور مستوى أداء العاملين والمؤسسة ككل، وتميز هذه الأخيرة.

وقد أكدت هذه النتيجة جميع متوسطات العبارات أعلاه التي كانت قيم متوسطاتها الحسابية تفوق قيمة المتوسط الفرضي، كما أن المتوسط الحسابي العام لمساهمة سياسات التسويق الداخلي في اكتساب المزايا التنافسية كان في حدود 4,08 وبتناحراف معياري قدره 0,949 وبالتالي فهو أكبر من المتوسط الفرضي، وعليه يمكن القول أن اعتماد المؤسسات محل الدراسة على تبني وممارسة سياسات التسويق الداخلي قد ساهم بشكل واضح في صناعتها للعديد من المزايا من التنافسية.

4-2-2-2- الاختبار الاستدلالي للفرضية: بعدما تم اختبار الفرضية الثانية من مدخل

الإحصاء الوصفي من خلال قياس درجة الاتفاق باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، سنحاول في هذا الفرع اختبار هذه الفرضية من جانب الإحصاء الاستدلالي.

4-2-2-1- اختبار الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين تبني سياسات التسويق

الداخلي واكتساب المزايا التنافسية:

لاختبار العلاقة بين كل من تبني سياسات التسويق الداخلي واكتساب المزايا التنافسية

نقوم بعملية نمذجة لمتغيرات الفرضية، حيث سيتم اعتبار:

- تبني سياسات التسويق الداخلي بمثابة المتغير المستقل.

- اكتساب المزايا التنافسية بمثابة المتغير التابع.

عملية النمذجة هذه سمحت بالحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول 8: اختبار العلاقة بين تبني سياسات التسويق الداخلي واكتساب المزايا التنافسية

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,681 ^a	,622	,628	9,188

a. Valeurs prédites: (constantes), Marketing interne

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS وفق بيانات استمارة البحث

من نتائج الجدول أعلاه نجد معامل التحديد (R-deux) يساوي 0.622 وهو يساوي

بالتقريب إلى 6.22.

وعليه يمكن القول أن حوالي 62.2% من التغيرات التي تحدث على مستوى صناعة المزايا التنافسية يفسرها مستوى تبني وممارسة هذه المؤسسات لسياسات التسويق الداخلي.

4-2-2-2-4 اختبار علاقة الارتباط الثنائي بين تبني سياسات التسويق الداخلي

وصناعة المزايا التنافسية:

إن عملية النمذجة السابقة سمحت وباستخدام برنامج SPSS بالحصول على النتائج الموضحة في الجدول أدناه حول مدى درجة الارتباط بين كل من تبني المفاهيم التسويقية واكتساب المزايا التنافسية.

الجدول 9: مصفوفة الارتباط بين تبني سياسات التسويق الداخلي وصناعة المزايا التنافسية

	Marketing interne	Competitivite
Corrélation de Pearson	1	,681**
Marketing interne Sig. (bilatérale)		,000
N	28	28
Corrélation de Pearson	,681**	1
Competitivite Sig. (bilatérale)	,000	
N	28	28

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

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS وفق بيانات استمارة

البحث

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات تبني سياسات التسويق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة وبين صناعتها للمزايا التنافسية، إذ بلغ معامل الارتباط

الثنائي لبيرسون 0.681 أي أن علاقة الارتباط تقريبا وصلت حدود 68%. وهي نسبة جد هامة تعبر وتعكس صدق النتائج المتحصل عليها سابقا حول دور تبني المؤسسات محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي في صناعتها للعديد من المزايا التنافسية.

4-2-2-3- اختبار صحة الفرضية باستعمال تحليل التباين ANOVA:

سيكون اختبار الفرضية الثانية باعتماد تحليل التباين ANOVA بدلالة درجة المعنوية أو الدلالة الإحصائية 0.05 وهذا لقبول الفرضية H_0 أو H_1 واللتين تتضمنان مايلي:

H_0 : تبني المؤسسات محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي لا يساهم في صناعتها للمزايا التنافسية.

H_1 : تبني المؤسسات محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي ساهم في صناعتها للمزايا التنافسية.

وللحكم على قبول الفرضية H_0 أو رفضها نقارن قيمة sig الجدولية بالدلالة الإحصائية 0.05 حيث أنه:

- إذا كانت القيمة sig أقل من 0.05 نرفض الفرضية H_0 .

- أما إذا كانت القيمة sig أكبر من 0.05 نقبل فرضية العدم H_0 . معالجة هذه الفرضية أعطت النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

الجدول 10: تحليل التباين ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	1244,724		1244,724	14,211	,000 ^a
Résidu	2376,122		72,313		
Total	3620,846				

a. Valeurs prédites: (constantes), Marketing interne

b. Variable dépendante: Competitivite

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS وفق بيانات استمارة البحث.

من خلال جدول تحليل التباين أعلاه نلاحظ أن قيمة sig تساوي 0.00 وبالتالي فهي أقل من 0.05 وعليه يمكن الحكم برفض الفرضية H0 وقبول الفرضية H1، بمعنى أن تبني المؤسسات محل الدراسة ساهم في بنائها وصناعتها للعديد من المزايا التنافسية.

وعليه فإن جميع الاختبارات التي أجريت حول الفرضية الثانية سواء ما تعلق منها بالجانب الوصفي أو الاستدلالي اتفقت حول تأكيد صحة الفرضية الرئيسية والتي مفادها أن تبني المؤسسات محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي قد ساهم وبشكل واضح في صناعتها للعديد من المزايا التنافسية، التي تعتبر نقاط قوة وركائز أساسية وجد مهمة لهذه المؤسسات للتميز والبقاء في السوق من جهة، ومواجهة بقية المنافسين من جهة أخرى.

خاتمة:

إن صناعة المزايا التنافسية في المؤسسات الاقتصادية المعاصرة بمختلف أنواعها وتخصصاتها أصبح من المداخل الاستراتيجية للمؤسسة، كون أنه وفي ظل المنافسة الشرسة التي تعرفها مختلف الأسواق سواء المحلية منها أو العالمية لن يتأتى لأي مؤسسة الاستمرار في السوق إلا من خلال تبني استراتيجيات تسويقية تتيح لها التميز ومواجهة منافسيها، ومن

بين هذه المداخل التسويقية الحديثة نجد ما يعرف بالتسويق الداخلي الذي يركز على اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، ووجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ومن ثم فإن هذه الرؤية الحديثة قد ساهمت وبشكل جلي في تحسين مستويات اداء الموظفين من جهة، ومن مستويات فعالية الوظائف في المؤسسة من جهة أخرى، مما مكن المؤسسات التي تبنت هذا التوجه التسويقي الحديث في بناء وتطوير العديد من المزايا التنافسية التي ارتكزت عليها هذه المؤسسات في مواجهة منافسيها من جهة، وبناء مكانة سوقية متينة من جهة أخرى.

وقد مكنت الدراسة الميدانية التي أجريت على 28 مؤسسة اقتصادية بولاية سطيف من الخروج بجملة من النتائج يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- المؤسسة قدرة كبيرة على السيطرة على إجمالي تكاليفها بفضل البرامج التدريبية المتاحة كم أن للعاملين نظام تحفيزي ومكافآت للذين يبذلون في أدائهم وتحقيق نتائج مميزة؛
- سهولة الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين في المؤسسة ساهم بشكل واضح في حل المشاكل التي تعترض المؤسسة في الوقت المناسب وذلك من خلال تعزيز التفاعل والتواصل بين فرق العمل داخل المؤسسة، عن طريق إقامة اجتماعات دورية لمناقشة المشاريع والأعمال وتبادل الخبرات والأفكار؛
- روح الفريق الواحد التي يشعر بها العمال عامل جد مهم ساهم في تطور أداء المؤسسة؛
- نشر المؤسسة لجميع المعلومات التسويقية بين العاملين حسن بشكل كبير من مستوى أدائهم؛

- مستوى التفاعل بين عمال المؤسسة وعمالها انعكس بشكل واضح في تميز المؤسسة؛

- شغل الموظفين لمناصب تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم والعمل على تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، عن طريق توفير مساحات عمل مناسبة ومجهزة بالتقنيات الحديثة، انعكس بشكل إيجابي على قدرة المؤسسة على التميز .

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن التقدم بجملة من الاقتراحات والتوصيات يمكن ايجاز أهمها فيما يلي:

- التركيز وبطريقة علمية على المداخل الحديثة للتسويق ومن بينها التسويق الداخلي؛

- تفعيل سياسات التسويق الداخلي داخل المؤسسة وفق رؤية استراتيجية واضحة؛

- تقديم دورات تدريبية متخصصة في مجال التسويق الداخلي؛

- تبادل المعارف والخبرات مع المعاهد والمكاتب المتخصصة في مجال التسويق

الداخلي؛

- محاولة التعاون وتبادل المعارف ومختلف الخبرات التسويقية في مجال التسويق

الداخلي فيما بين هذه المؤسسات، وهذا بتبني بعض الأساليب التسويقية في إطار ما يعرف

بالتكامل الرأسي بشتى صوره أو التكامل الأفقي؛

- تكوين جمعيات ومكاتب متخصصة لتنمية وتطوير مهارات التسويق الداخلي على

مستوى ولاية سطيف بصفة خاصة وعلى المستوى الوطني بصفة عامة، وهذا في ظل غياب

ثقافة الانخراط في مثل هذه الجمعيات؛

- من بين أهم مقومات بقاء وتنافسية المؤسسات هو اعتمادها وتبنيها للأساليب التسويقية الحديثة، ولعل من بين أهمها سياسة التسويق الداخلي من خلال ترسيخ روح الفريق الواحد داخل المجموعة، والاهتمام بتنمية وتحسين معارف العاملين من فترة إلى أخرى في ظل التغير والحركية الكبيرة الذي يعرفها السوق ومختلف المتفاعلين فيه.

قائمة المراجع:

1. أ روبرت، و لي ديفيد، (2008)، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية (الطبعة الأولى)، (عبد الحكم الخزامي، المترجمون) القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
2. أبو بكر مصطفى محمود، (2008)، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
3. بشير العلاق، (2008)، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.
4. ثامر البكري، (2008)، استراتيجيات التسويق، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
5. حميد عبد النبي الطائي، (2001)، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن.
6. خليل نبيل مرسي، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
7. ريتشارد نورمان، (2000)، إدارة الخدمات، (عمرو الملاح، المترجمون) الرياض، السعودية: مكتبة العبيكان.
8. شعبان حامد، (2008)، التسويق المتقدم، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
9. عبد السلام أبو قحف، (2001)، إدارة الأعمال الدولية، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

10. عثمان مهدي صلاح الدين، (2003)، أثر العوامل الإستراتيجية واستراتيجيات المنافسة على الميزة التنافسية لشركات إنتاج الأدوية الأردنية، دراسة ميدانية من منظور المديرين (رسالة ماجستير)، عمان، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن: جامعة اليرموك.
11. كريم جنادي، (2017)، التسويق الداخلي (مطبوعة دروس)، الجزائر، كلية الاقتصاد: جامعة الجزائر 3.
12. محسن أحمد الخفيري، (2004)، صناعة المزايا التنافسية (الطبعة الأولى)، القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
13. محمد عبد حسين الطائي، و نعمة عباس خضير الخفاجي، (2009)، نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة الاستراتيجية (الطبعة الأولى)، عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
14. نظام موسى السويدي، و عبد المجيد البراوري، (2008)، إدارة التسويق في المنظمات الربحية، عمان، الأردن: دار حامد للتوزيع والنشر.
15. نعيم حافظ أبو جمعة، (2003)، التسويق الابتكارية، القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
16. هاني حامد الضمور، (2005)، تسويق الخدمات (الطبعة الثالثة)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
17. de woot, p., & koeniy, g. (n.d.), **management stratégique et compétitivité**. de borck université: mare ingham édition.
18. Rindova , V., & fombrun, C, (1999), "constructing competitive advantage: the role of firm constituent interaction" , *strategic management journal*, 20(8).
19. Ahmed, P. K., & Rafik, M. (n.d.), **internal marketing : Tools and concepts for customer-Focused management**, NY: Butterworth-Heinman.
20. Berry, L., & Parasurman, A, (2000), service marketing starts from within. In varey and Barbara, **internal marketing direction for management**, Routled.

21. Dunmore, M. (2002), **inside-out Marketing, how to create on internal marketing strategy**, London, UK: Kagan page.

porter, M. (1999), **l'avantage concurrentiel** , paris, France : dunod.