

## أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بمؤسسة الجلود ومشتقاته- ولاية جيجل

مسعود بودرع  
جامعة غرداية

[messaoud.boudra2311@gmail.com](mailto:messaoud.boudra2311@gmail.com)

مسعود هريكش

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل

[messaoud.harikeche@gmail.com](mailto:messaoud.harikeche@gmail.com)

### الملخص:

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

الكلمات المفتاحية: تسويق الموارد البشرية، الحوافز، التدريب، الاتصال، التوجه بالفريق، الميزة التنافسية.

### Astract:

The main objective of this study was to test the effect of the marketing of human resources in the competitive advantage of The Leather and Derivatives Corporation -Jijel Province, since this quantitative study because they rely on identifying distributed to 70 officers in a Convenience Sample, This is to be addressed through the Statistical Package for Social Sciences program, The study found that there is a high level of human resource marketing practice and to have a competitive advantage in the Corporation, in addition to a positive impact for the marketing of human resources in the competitive advantage of the foundation, see the positive impact of each of the incentives and training and Team-Oriented, the Connection does not effect the competitive advantage in the Corporation, So, in the light of the result that the study has reached, we have presented suggestion.

Keywords: Human Resource Marketing, Incentives, Training , Connection , Team-Oriented, Competitive Advantage.

## المقدمة:

إن المنظمات المعاصرة تُمارس نشاطاتها في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد والسرعة وحالة عدم التأكد المرتفعة، فهي نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة فتستجيب للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وحتى الثقافية، كما أنها تُحدد توجهاتها الاستراتيجية ضمن هذه البيئة، لكن تحقيق ذلك يزداد صعوبة في ظل تدويل ممارسات المنظمة على المستوى الاقليمي والعالمي، وما نتج عن ذلك من اتساع للأسواق وفتح أخرى جديدة وكذا تعدد حاجات ورغبات المستهلكين والعملاء الخارجيين الذين ساد في فترات سابقة الاهتمام فقط بهم تأسيسا على أن وجود المنظمة مرتبط بإقبالهم على منتجاتها وتحقيق مستويات إشباع عالية لرغباتهم، لكن مع التوجه الحديث الذي يركز أساسا على رأس المال البشري لأنه مصدر أساسي لتحقيق التميز وطرفا فاعلا وهاما في نجاح المنظمات جعلها تركز جهودها أكثر على ما تمتلكه من كفاءات وقدرات بشرية.

وفي هذا الصدد تمارس العديد من المنظمات المعاصرة عدة مداخل واستراتيجيات إدارية تعمل على إيجاد بيئة عمل مناسبة تلبي حاجات ورغبات وطموحات الموارد البشرية في المنظمة بإعتبارهم زبائن وعملاء داخليين لا تقل أهميتهم أبدا عن الزبائن الخارجيين، وذلك مع ثبوت قصر ومحدودية التوجه بالزبائن الخارجيين في تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ومن هذا المنظور بدأ وتزايد الاهتمام بممارسة التسويق الداخلي أو تسويق الموارد البشرية لدى المنظمات، فمن المنظور الإداري للموضوع يتضمن تسويق الموارد البشرية قبول فكرة أن الأسواق الداخلية والخارجية للمؤسسة متشابهة ويمكن التعامل معها بطريقة مماثلة، لأن هذا المفهوم يعكس مجموعة من علاقات التبادل الداخلية والخارجية، فهو مزيج التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق في المنظمة وفق نسق كامل متكامل، وذلك رغبة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية أبرزها الميزة التنافسية واستدامتها، إذ يُتوقع من أنشطة واستراتيجيات تسويق الموارد البشرية أن تكون دعامة أساسية ومصدرا هاما لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال، لذا تأتي هذه الدراسة أساسا لإختبار أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 1 مشكلة الدراسة

يعد السعي لتحقيق الميزة التنافسية فكرة أساسية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، إذا أصبح فهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة مجالا رئيسيا للدراسة في الإدارة الاستراتيجية، حيث تنص وجهة النظر القائمة على الموارد على أن المصادر الأساسية ومحركات الميزة التنافسية والأداء المتفوق ترتبط بشكل رئيسي بسمات الموارد والقدرات، وهي ذات قيمة ومكلفة للنسخ والتقليد، وتدعم العديد من الدراسات الأخرى أهمية هذه النظرة القائمة على الموارد، عندما يتم صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجية بشكل جيد يمكن أن تؤثر بشكل كبير على مستوى الميزة التنافسية للمؤسسة، وتوفر الرؤية القائمة على الموارد سبيلا للمؤسسات لتخطيط وتنفيذ استراتيجيتها التنظيمية من خلال دراسة دور مواردها وقدراتها الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية<sup>(1)</sup>، ومن هذا المنطلق تعد الموارد البشرية في المنظمة من بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، غير أن الواقع العملي يعكس بعض جوانب الضعف في التطبيق الفعلي لهذا المنظور، لاسيما المتعلق بممارسة الاساليب الإدارية المعاصرة على غرار تسويق الموارد البشرية، الأمر الذي يقود إلى طرح الاستفهام والسؤال الرئيسي التالي: ما أثر تسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؟، كما يندرج ضمن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الخلفية النظرية لكل من تسويق الموارد البشرية والميزة التنافسية؟

- ما مستوى ممارسة تسويق الموارد البشرية في مؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؟؛
- ما مستوى امتلاك مؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل للميزة التنافسية؟؛
- ما طبيعة أثر تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية لمؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؟؛
- ما طبيعة أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية: الحوافز والتدريب والاتصال والتوجه بالفريق، في الميزة التنافسية لمؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؟.

## 2 أهداف الدراسة

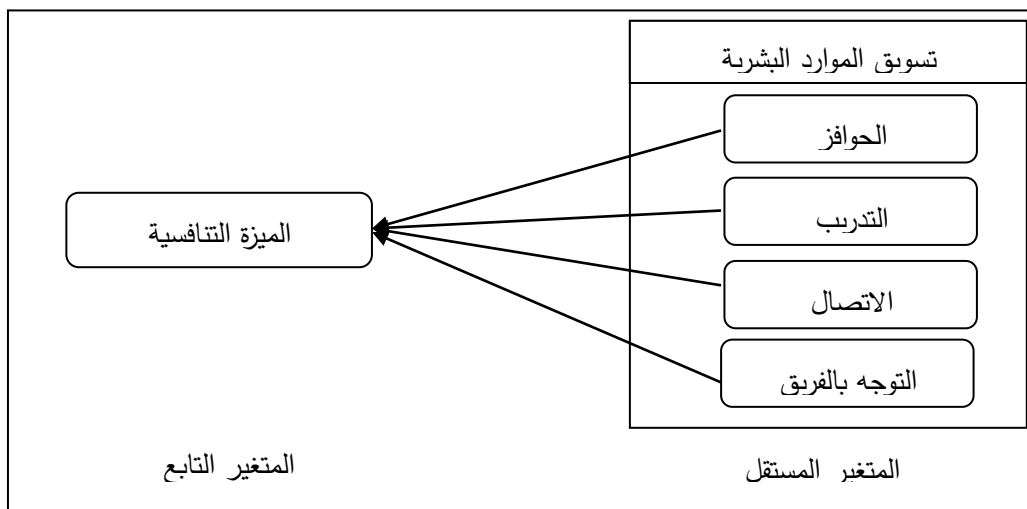
تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تعميق الفهم والاستيعاب لمتغيرات الدراسة؛
- معرفة درجة ممارسة تسويق الموارد البشرية في مؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؛
- معرفة مستوى امتلاك مؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل للميزة التنافسية؛
- اختبار طبيعة أثر تسويق الموارد البشرية وأبعادها في الميزة التنافسية لمؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل؛
- تقديم اقتراحات لإدارة المؤسسة محل الدراسة لتعزيز امتلاك الميزة التنافسية من خلال ممارسة تسويق الموارد البشرية.

## 3 أنموذج الدراسة

اعتمادا على دراسات سابقة تخص متغيرات الدراسة، تم تطوير أنموذج هذه الدراسة الموضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين تطويرا لدراسات سابقة.

#### 4 فرضيات الدراسة

يتم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: توجد ممارسة مرتفعة لتسويق الموارد البشرية بمؤسسة الجلود ومشتقاته في ولاية جيجل.
  - الفرضية الثانية: تمتلك مؤسسة الدباغة والجلود في ولاية جيجل ميزة تنافسية مرتفعة.
  - الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي لتسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل.
- كما تتبثق من هذه الفرضية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للحوافز في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر إيجابي للتوجه بالفريق في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل.

#### 5 تقسيمات الدراسة

بداية شملت الدراسة تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة والتعريف بكل من تسويق الموارد البشرية والميزة التنافسية، إضافة إلى ذلك عرض الجانب التطبيقي الذي يضم منهجية الدراسة الميدانية والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، كما يتم في الختام تقديم النتائج المتوصل إليها واقتراحات.

## II الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتم فيما يلي تبيان التأصيل النظري لكل من تسويق الموارد البشرية والميزة التنافسية.

### 1 تسويق الموارد البشرية

- مفهوم تسويق الموارد البشرية

تاريخياً أشار Varey and Lewis إلى أن مصطلح تسويق الموارد البشرية تم اقتراحه في 1970م، باعتباره نهج إداري لبناء وتحسين كفاءة تقديم الخدمة، فالأدبيات والدراسات تعتبر تسويق الموارد البشرية له دافعين رئيسيين. أولاً، يكمل جهود التسويق الاستراتيجي الخارجية من خلال التفاعل بين العاملين والعملاء، وثانياً، يطور ويحتفظ بالموارد البشرية لتكون متحمسة وراضية<sup>(2)</sup>، فتسويق الموارد البشرية يعد موضوعاً مهماً في أدبيات التسويق خلال الأربعين عاماً الماضية مع الإشارة الرائدة إلى أن المصطلح تم تقديمه من طرف الباحثين Sasser and Arbeit سنة 1980م، وذلك بعد طرح الباحث Berry من نفس السنة، والذي أكد على

أن المؤسسة قد لا تكون ناجحة إلا إذا استوفت احتياجات مواردها البشرية، وهذا مدعوم من قبل ما أورده الباحث Kotler سنة 2000م، الذي أكد أيضا على أولوية تسويق الموارد البشرية على التسويق الخارجي، مع البداية الأولى بتوظيف أفراد مناسبين في وظائف ملائمة حيث يكونون راضين وبميلون في النهاية إلى تنفيذ مسؤولياتهم تجاه تحقيق رضا العملاء<sup>(3)</sup>، إن نطاق الأدبيات النظرية لتسويق الموارد البشرية هائلة على الرغم من أن حدوده غير متفق عليها بشكل موحد، حيث يرجع ذلك إلى ينبع هذا إلى المهارات الإدارية والاختلاف التنظيمي، فالباحث Hales قدم توضيحا للمنظور "الإداري" السائد للتسويق الداخلي، حيث انتقد الأدبيات المتعلقة بتسويق الموارد البشرية كنهج لإدارة الموارد البشرية، تأكيدا منه على تنوع المعنى والاستخدام. كما يرى أن تسويق الموارد البشرية له وضع مفاهيمي معقد ومتعدد الجوانب، فيعرفه بأنه<sup>(4)</sup>:

✓ **تسويق الموارد البشرية كفلسفة:** يعتقد المدراء أن إدارة الموارد البشرية تتطلب أنشطة "شبيهة بالتسويق"، لكن هذا لا يعالج احتياجات واهتمامات العاملين المتباينة والأهداف التنظيمية؛

✓ **تسويق الموارد البشرية كمجموعة من التقنيات:** تتبنى إدارة الموارد البشرية أبحاث السوق والتجزئة والاتصالات الترويجية والإعلان من أجل إعلام العاملين وإقناعهم بأهداف المنظمة واستراتيجياتها؛

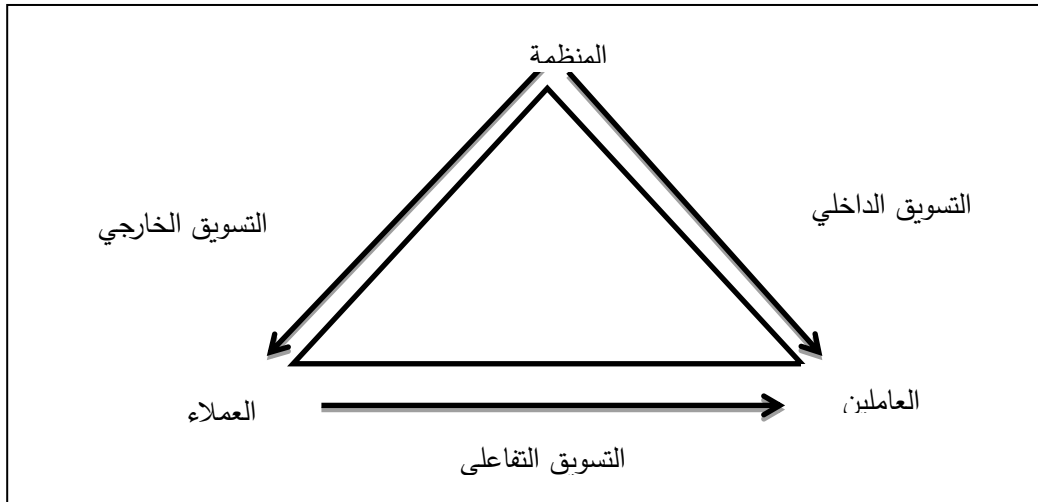
✓ **تسويق الموارد البشرية كنهج:** يحمل تسويق الموارد البشرية جزءا من التناقض مع إدارة الموارد البشرية المعيارية، بين الرغبة في الالتزام والرغبة في المرونة، وتعارض الفردية مع العمل الجماعي. كما قد تتعارض ثقافة الخدمة على النحو المحدد من قبل مجموعة الإدارة مع مرونة العامل ومسؤوليته؛

✓ **تسويق الموارد البشرية كعملية:** يعني أن الوظائف وظروف العمل هي "منتجات" يجب تسويقها والمدير يفكر مثل المسوق عند التعامل مع الناس، فهو يعتبر أن جميع أقسام المنظمة هم الموردون والعملاء في نفس الوقت، ويعود أصل هذا المنظور إلى "إدارة الجودة الشاملة"، ويُطلق على تسويق الموارد البشرية "التوجه الداخلي للعملاء"، أي التوجه نحو العملاء الداخليين من وجهة نظر العملية، وعليه من المهم أن يتلقى العاملون أفضل المنتجات ذات الجودة التي قدمها أسلافهم في سلسلة التوريد الداخلية، حتى يتمكنوا من تقديم أفضل المنتجات لخلفائهم<sup>(5)</sup>.

حيث إن جوهر تسويق الموارد البشرية هو اعتبار العاملين عملاء داخليين، وعرض الوظائف الداخلية كمنتجات تلبى احتياجات ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين لتحقيق أهداف المنظمة، فتسويق الموارد البشرية هو تطبيق تقنيات التسويق الخارجي المتطورة على الموارد البشرية في المنظمة، حيث تم إجراء بعض الدراسات حول ما هي الاحتياجات والتوقعات التي توفر الدافع والرضا للموارد البشرية، إذ يرى Berry أنه يجب توفير رضا العملاء الداخليين (الموارد البشرية في المنظمة) بشكل أساسي من أجل ضمان رضا العملاء الخارجيين. في هذا السياق، يُنظر إلى تسويق الموارد البشرية باعتبارها عاملاً مهماً في توفير تحفيز العاملين ورضاهم، فتطبيقات تسويق الموارد البشرية الفعالة توفر مزايا تنافسية للمنظمات<sup>(6)</sup>، كما يركز تسويق الموارد البشرية على عدة جوانب من أهمها: التركيز على تحفيز العاملين ورضاهم، إضافة إلى النظر إلى تسويق الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز السلوك الموجب للعملاء، واعتباره أداة حاسمة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والتغيير التنظيمي<sup>(7)</sup>، مما سبق يتم تعريف تسويق الموارد البشرية بأنه مدخل إداري ومجموعة من الاستراتيجيات والأنشطة التي تركز أساسا على اعتبار الموارد البشرية في المنظمة زبائن داخليين، أي ممارسة المفهوم التسويقي وتطبيقه على الموارد البشرية في المنظمة، وهذا يتجسد من خلال تهيئة بيئة عمل تتناسب حاجات ورغبات الموارد البشرية من جهة وأهداف المنظمة الاستراتيجية من جهة أخرى.

كما يتم تبين فلسفة تسويق الموارد البشرية ضمن أشكال التسويق في الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2): أشكال التسويق



Source: Javadein Sayed et al, "The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages", Trends in Applied Sciences Research, Vol 6, No 4, 2011, p 365.

#### - أبعاد تسويق الموارد البشرية

تتعدد أبعاد تسويق الموارد البشرية باختلاف الدراسات وأراء الباحثين والمفكرين، ومن بين هذه الأبعاد ما شملته هذه الدراسة:

✓ **الحوافز:** تم تصميم الحوافز لتشجيع أداء العاملين بغض النظر عن شكل الحوافز، حيث تلعب دورًا مهمًا في تعزيز قدراتهم وتحفيزهم على تطوير مهاراتهم والتوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجاتهم، بما يؤدي التي تحسين أداء المنظمة بفعالية وكفاءة، وتشمل الحوافز عدة جوانب، منها الجوانب المادية التي تشمل المبالغ المدفوعة للعاملين، سواء في شكل مبلغ إجمالي أم في شكل مدفوعات شهرية أم بمثابة دخل إضافي للعاملين، كما تشمل الحوافز الجوانب المعنوية غير المادية التي تهدف إلى تحقيق التوازن العاطفي والنفسي، ومن أمثلتها الاهتمام بالاحتياجات الإنسانية للعاملين من خلال التعامل معهم بشكل جيد والقضاء على القضايا التي قد تثير الشكاوى والمكافأة والعقاب، وتوفير الخدمات النظامية والترفيهية لهم<sup>(8)</sup>؛

✓ **التدريب:** هو العملية التي يغير ويحدث العاملون من خلالها مهاراتهم ومعرفتهم ومواقفهم و/ أو سلوكهم، حيث يهدف إلى تحسين مهاراتهم لأداء الواجبات والمسؤوليات الحالية والمستقبلية، يساعدهم التدريب على التغيير مع جوانب مثل التكنولوجيا والمنافسة، فهو أداة لسد الفجوة ويعمل على تحسين إنتاجية العاملين وتحسين أدائهم والتزامهم ورفاهيتهم والشعور بالانتماء، ويساهم في تحقيق قدرتها التنافسية<sup>(9)</sup>؛

✓ **الاتصال:** هو أسلوب الإدارة في توفير المعلومات للعاملين، وهو يشير إلى الوسائل التي يتم من خلالها نقل المعلومات من طرف إلى آخر في المؤسسة، وذلك من أجل تعزيز المعرفة والمهارة والوعي لدى العاملين في القضايا المتعلقة بوظائفهم، حيث يعمل الاتصال على نشر المعلومات ذات الصلة على جميع العاملين في المؤسسة بحيث يكون لها أهداف وقيم

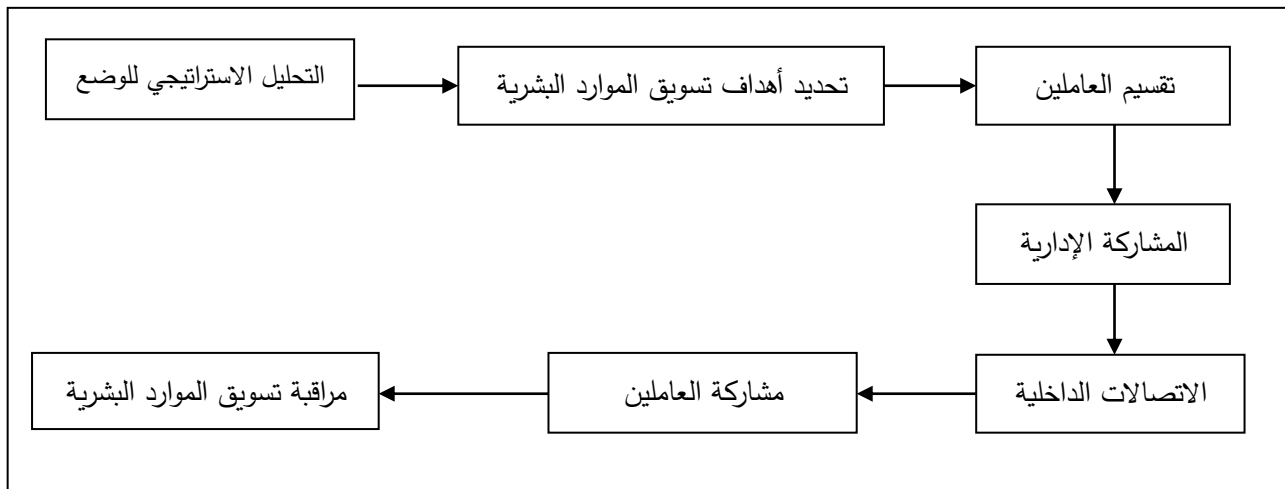
مشتركة، فالاتصال السليم يسهل تنسيق الجهود نحو تحقيق هدف مشترك، إذ ينبغي على المنظمة أن تتمتع بالقدرة على توصيل قيمها وأهدافها الاستراتيجية بدقة ومرونة<sup>(10)</sup>؛

✓ **التوجه بالفريق:** هو يتم باستخدام عدة أدوات تشمل: أهداف واضحة؛ قيادة مشتركة أدوار ومسؤوليات واضحة؛ ترابط أعضاء الفريق؛ التشجيع المتبادل والثقة بين القائد والفريق، إضافة إلى ذلك يشير Whetton and Cameron إلى بعض العوامل التي تساهم في أداء الفريق الفعال وهي: تكوين فريق غير متجانس؛ زيادة الألفة بين أعضاء فريق المشروع؛ تحفيز الفريق الذي يزيد من الكفاءة، أهداف الفريق والتغذية الراجعة الشاملة؛ وعمليات صنع القرار داخل الفريق...، كما توجد مهارتان رئيسيتان مرتبطتان بفريق ناجح هما: لعب أدوار مفيدة وتقديم تعليقات للآخرين، حيث يتحقق التطوير الناجح لفريق العمل من خلال مراحل متتالية: التشكيل، والمعايير، والعصف والأداء، كما يجب أن تتقدم الفرق بشكل منهجي خلال المراحل الثلاث الأولى من أجل التقدم بشكل فعال إلى المرحلة الرابعة من الأداء. ومع ذلك، لا بد أن يكون هناك بعض التداخل بين المراحل المتتالية، بحيث يختلف الوقت الذي يستغرقه كل فريق لتجاوز كل مرحلة<sup>(11)</sup>.

#### - مراحل ممارسة تسويق الموارد البشرية

يتم توضيح مراحل ممارسة تسويق الموارد البشرية في الشكل رقم (3).

الشكل رقم (3): مراحل ممارسة تسويق الموارد البشرية



Source: Cătălin Munteanu, Andreea Pagalea, and Adina Cristea, "A holistic approach on internal marketing implementation", Business Management Dynamics, Vol 3, No 11, 2014, p 11.

يتم شرح مراحل ممارسة تسويق الموارد البشرية كما يلي<sup>(12)</sup>:

✓ **التحليل الاستراتيجي للوضع:** يركز هذا التحليل على تحديد نقاط القوة والضعف في أربعة مجالات رئيسية: توجه العاملين نحو العملاء، وتوجه الشركة نحو العاملين، والثقافة التنظيمية وأسلوب القيادة. حيث يعد توجيه العاملين نحو العملاء وتوجه المنظمة اتجاه العاملين مؤشرات قيمة للوضع الراهن لتنفيذ تسويق الموارد البشرية، أما الثقافة التنظيمية المناسبة هي أساس تنفيذ تسويق الموارد البشرية، حيث تشمل فلسفة تسويقية وتشجع الابتكار وتؤكد على إنجازات العاملين وحاجتهم إلى الانتماء، كما يجب أن

تخضع الثقافات غير الملائمة للتغيير، الذي يشمل المنظمة بأكملها ودمج رؤية التسويق بشكل عضوي طوال عملية ممارسة تسويق الموارد البشرية، حيث يؤدي عدم وجود رؤية تسويقية إلى فشل تنفيذ تسويق الموارد البشرية في المنظمة، أما القيادة الإدارية فإنها تؤثر على الطريقة التي تستجيب بها الشركات لصعوبات التنفيذ، حيث يتطلب نجاحه وجود قادة يكون لقدراتهم ودوافعهم ومواقفهم وقوتهم دور رئيسي خلال عملية التنفيذ؛

✓ **تحديد أهداف تسويق الموارد البشرية:** بناءً على التحليل الاستراتيجي في الخطوة الأولى، يتم تحديد أهداف تسويق الموارد البشرية المناسبة، وتخضع هذه الأهداف للهدف العام وهو: تطوير فريق عمل قوي متحمس ومستعد لتلبية جميع احتياجات العملاء، بحيث يعطي تحديد أهداف تسويق الموارد البشرية صورة متماسكة للنتائج المرجوة، ونظرًا لأنه يتطلب توجيهًا ثابتًا لكل من العملاء والعاملين، فمن الضروري تقسيم الأهداف إلى فئتين: الأهداف الداخلية للتسويق الداخلي والأهداف الخارجية للتسويق الداخلي. قد تتعلق الأهداف الخارجية والداخلية للتسويق الداخلي بالمجال التكتيكي للتسويق (أفق زمني قصير أو متوسط) وكذلك المجال الاستراتيجي للتسويق (أفق طويل أو طويل جدًا)، وهذا ما يتم توضيحه في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): أهداف تسويق الموارد البشرية

	الأهداف الداخلية	الأهداف الخارجية
المجال الاستراتيجي	- تحفيز العاملين - - مشاركة العاملين - - ولاء العاملين	- التمايز على المنافسة - اكتساب عملاء جدد - - كلام إيجابي شفهي
المجال التكتيكي	- الوعي بأهمية العميل - قاعدة معلومات العامل - خبرة العاملين - - قبول العاملين	- رضا العملاء - السلوك الموجه نحو العملاء

**Source:** Cătălin Munteanu, Andreea Pagalea, and Adina Cristea, "A holistic approach on internal marketing implementation", Business Management Dynamics, Vol 3, No 11, 2014, p 12.

تجدر الإشارة إلى أنه تحقيق الأهداف الداخلية (الاستراتيجية أو التكتيكية) فإن إدارة المنظمة تستخدم عدة أدوات منها: الاستبانة، أو مجموعات التركيز الداخلية، أو مجموعات المناقشة عبر الإنترنت، أو المقابلات المتعمقة أو القياس الداخلي. أما من أجل التحكم في الأهداف الخارجية (الاستراتيجية أو التكتيكية) فإن الأدوات المستخدمة غالبًا هي: التسوق الخفي، والخرائط الإدراكية للمستهلكين، والاستطلاعات ومجموعات التركيز فيما يتعلق برضا العملاء وولائهم.

✓ **تقسيم العاملين:** إن من بين معايير تقسيم العاملين التي يمكن استخدامها هي: العمر، طبيعة العلاقة مع المنظمة، المركز الوظيفي، الخلفية المهنية، المواقف المتعلقة بالعمل أو أهداف العاملين...، حيث يستخدم المديرون التقسيم استنادًا إلى تفاعل العامل والعميل، إضافة إلى معايير تجزئة تكرر العلاقات مع العملاء وطبيعة هذه العلاقات، وغالبًا هذه الطريقة في التقسيم غير فعالة من الناحية العملية، لأنها لا تأخذ في الاعتبار دافع العاملين وموقفهم تجاه العمل، وغالبًا ما يعتبر التقسيم القائم على التحفيز أكثر كفاءة، حيث يجب التعامل مع كل جزء محدد من خلال أدوات محددة؛

✓ **المشاركة الإدارية:** تبدأ التغييرات الإدارية المهمة في منظمة ما عند مستويات هرمية أعلى وتنتشر تدريجيًا إلى مستويات أدنى من خلال وساطة القادة غير الرسميين. وفقًا Harrel and Fors سنة 1992م، فإن الممارسة الناجحة للتسويق الداخلي في المنظمة



مشروط بمستوى الدعم الإداري والمشاركة في عملية تسويق الموارد البشرية، خلال جميع مراحل التنفيذ وما بعده، حيث تطبق الإدارة العليا الفلسفة القائلة بأن: "تسويق الموارد البشرية يدعم العاملين ويدفعهم للمحافظة على أداء المنظمة"، حيث يجب أن تنفذ الإدارة العليا رؤية إدارية تركز على القيادة ودعم مناخ القيادة المناسب، مع تبني رؤية تركز على الاتصال التسويقي المتكامل، ليساهم كل عامل في إيصال القيمة للعملاء، فمن خلال الدعم المقدم من الإدارة ينبغي خلق مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يسهل قبول تطبيق تسويق الموارد البشرية على جميع المستويات الهرمية؛

✓ **الاتصالات الداخلية:** عند ممارسة تسويق الموارد البشرية من المهم على الاتصال الداخلي إنشاء آليات ردود فعل فعالة، بغض النظر عن المستويات الهرمية وإيصال رسائل مهمة إلى جميع الأعضاء المعنيين، وأن يكون الاتصال الداخلي أيضًا مروجًا قويًا للثقافة والقيادة التنظيمية، وتعمل أدواته على إبقاء الموارد البشرية الداخليين على اطلاع مستمر بما يجري بالمنظمة، ومن بين هذه الأدوات: النشرات الإخبارية الداخلية، ولوحات الإعلانات، والاجتماعات، والحلقات الدراسية المتخصصة والمؤتمرات...؛

✓ **مشاركة العاملين:** هي مجموعة من الإجراءات التي تبني التزام العاملين تجاه الشركة وأنشطتها، وتحفيز إرادتهم للعمل كفريق مع تقديم مساهمة ذات صلة بالنتيجة النهائية، ولكي تكون العملية فعالة من المهم بناء مشاركة العاملين على علاقات التعاون ثنائي الاتجاه، والدعم المتبادل بين صاحب العمل والعامل، حيث سيكون للمستوى الأعلى من المشاركة آثار إيجابية على العاملين منها: الرغبة الأقوى في أن يكونوا جزءًا من المنظمة، وتوافر الجهود التكميلية عندما تكون مطلوبة، والدافع لإصدار رسائل إيجابية عن المنظمة للزملاء والأصدقاء ووسائل التواصل الاجتماعي والمنافسين. ومن أجل تحقيق مستوى مشاركة أعلى، تحتاج المنظمات الراغبة في ممارسة تسويق الموارد البشرية بنجاح إلى التفكير في إنشاء بيئة عمل مستقرة تدعم التميز والعمل الجماعي، ومن أجل العمل بشكل صحيح، يحتاج أي عامل إلى بيئة عمل تخلق الظروف المثلى للتطوير الشخصي والمهني؛

✓ **مراقبة تسويق الموارد البشرية:** يتم توجيه مراقبة تسويق الموارد البشرية نحو عملية ممارسة تسويق الموارد البشرية، وأيضًا نحو تأثير أنشطة تسويق الموارد البشرية على العملاء الداخليين والخارجيين، فأتثناء عملية التنفيذ يجب مراقبة التقدم بشكل دائم باستخدام تدابير الرقابة المناسبة لتدقيق عملية الإدارة، والتحكم بالمراقبة المستمرة هو طريقة تستخدم غالبًا أثناء تطبيق تسويق الموارد البشرية بسبب انخفاض التكاليف وإمكانيات التصحيح العديدة، كما إنه من خلال مراقبة الإنجاز الموضوعي يمكن اعتماد التدابير التكيفية أو التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب، حيث أوضح Bruhn سنة 2001 أن عملية تسويق الموارد البشرية تتطلب بطبيعتها التحكم في كل من الأهداف الداخلية والخارجية على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي، وذلك من أجل تحديد التأثير على العملاء الداخليين والخارجيين.

## 2 الميزة التنافسية

### - مفهوم الميزة التنافسية

لقد حظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية واسعة عندما حاول Porter 1985م تعريف الميزة التنافسية كاستراتيجيات تتمثل في قيادة التكلفة والتمايز والتركيز، والتي تكون ذات الصلة بتحقيق ميزة السوق على المدى الطويل، وفي محاولة لتخطي Porter حاول Barney سنة 1991م تعريف الميزة التنافسية باعتبارها منفعة طويلة الأجل ناتجة عن عمليات فريدة لإنشاء القيم بشكل غير متزامن مع المنافسين المحتملين الذين لا يمكن نسخهم أو تقليدهم بسهولة<sup>(13)</sup>، حيث أن الميزة التنافسية تشير في نظره إلى نبات

العوائد وتطبيق استراتيجيات استثنائية لخلق القيمة مع المنافسين المحتملين غير القادرين على تكرار هذه العوائد والفوائد، كما أن المؤسسات تدمج الموارد والمهارات مع الكفاءات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بفعالية وبطريقة حصرية، بشكل عام فإن الميزة التنافسية تصف المزايا التي تتمتع بها مؤسسات على مؤسسات أخرى في نفس الصناعة، وذلك من حيث امتلاك موارد وميزات تمكنها من التفوق على منافسيها من حيث الأصول المادية وغير الملموسة<sup>(14)</sup>، وعليه فالميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على خلق قيمة أو تطويرها لتكون لها أفضلية واستباقية على منافسيها الحاليين والمحتملين في نفس نشاطها بالسوق، وذلك لما تتميز به من كفاءات وموارد مختلفة يتم استخدامها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين.

تبرز أهمية امتلاك المنظمة للميزة التنافسية في تحقيق عدة عوائد، فباستخدام مزايا التكلفة تزيد المنظمة عادة من تبني الممارسات التي تعمل على تحسين عملية الإنتاج، وزيادة كفاءتها وتقليل تكاليف المدخلات والتخلص من النفايات، كما تمكن الميزة التنافسية المنظمة من تحسين الأداء المالي، واكتساب سمعة قوية بين العملاء وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية، كما تجعل المنظمات أكثر تركيزاً على احتياجات العملاء من خلال تطوير وتنفيذ استراتيجيات الأعمال المناسبة، كما يمكن أن تؤدي الميزة التنافسية إلى مستويات عالية من الأداء الاقتصادي ورضا العملاء وولائهم، فهذه المنظمات تكون قادرة على تقديم منتجات بأسعار منخفضة، وبالتالي جذب المزيد من العملاء وتحقيق عوائد أعلى وزيادة المبيعات والربحية<sup>(15)</sup>.

#### - محددات الميزة التنافسية ومصادرها

في دراسة لمحددات الميزة التنافسية على المستوى القومي قام Porter بدراسة عشرة دول، توصل إلى أن مسؤولية خلق الميزة التنافسية والحفاظ عليها تقع على عاتق الشركات التي يجب أن تدرك دور الابتكار والابداع وأهميته، ولقد أشار Porter إلى وجود محددات للميزة تتمثل في: أحوال عوامل الإنتاج، أحوال الطلب المحلي الصناعات المرتبطة والصناعات المساعدة، واستراتيجية المؤسسة وهيكل الصناعة وطبيعة المنافسة المحلية، إذ تعمل هذه المحددات في شكل منظومة متكاملة وليس بشكل فردي، ويضاف لهذه المحددات عوامل أخرى مثل: أحداث الصدفة، والدور الحكومي، كما تجدر الإشارة إلى وجود مصدرين للميزة التنافسية هما: المصادر الخارجية التي تخص البيئة الخارجية للمنظمة والتي تشمل المتغيرات الديمغرافية والسياسية والاقتصادية والتكنولوجية، أما المصادر الداخلية فهو تخص بيئة المؤسسة الداخلية بما تضمه من موارد ملموسة وغير ملموسة<sup>(16)</sup>، كما يعتبر Bharadwaj أن الميزة التنافسية هي دليل على التنفيذ الاستراتيجي من خلال استخدام أنواع وفيرة من الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتعتبر المهارة والأصول المميزة مصدر الميزة التنافسية، فهي لا تعتمد على الموارد الطبيعية والتكنولوجية والمجال الاقتصادي فقط، بل تعتمد على قيمة أكبر تكون استثنائية، لا تضاهي وهي الموارد البشرية، كما أن الميزة التنافسية المصنفة في ثلاث فئات هي تمايز المنتجات والتنبؤ بالسوق واستجابة السوق (العملاء والمنافسون)<sup>(17)</sup>.

### III الجانب الميداني للدراسة

يتم فيما يلي تبيان منهجية الدراسة الميدانية والقيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، إضافة إلى اختبار فرضياتها.

#### 1 منهجية الدراسة الميدانية

1 يتم فيما تبيان مجتمع وعينة الدراسة وأداتها، إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية، والتحقق من جودة بيانات متغيرات الدراسة.

## - مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسة الجلود ومشتقاته بولاية جيجل، البالغ عددهم 143 فردا، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع العاملين تم اللجوء إلى أسلوب العينة بدل أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات، ومن أجل تحديد الحد الأدنى لحجم العينة المناسب تم استخدام طريقة الباحث Sugiono في سنة 2007، الذي أكد على أنه من المهم أن لا يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف المتغيرات الواردة في أنموذج الدراسة، فمثلا إذا كانت دراسة بها 5 متغيرات فإن حجم العينة لا يقل عن 50 فردا، أي  $50 = 10 \times 5$  (18)، وهو ما يتطابق مع هذه الدراسة فالأنموذج يضم أربعة متغيرات مستقلة ومتغير تابع، فمن أجل الضمان الجيد للمجتمع تم توزيع 75 استبانة بالمؤسسة المعنية بطريقة العينة غير العشوائية الملائمة أو الميسرة، وتم استرجاع 70 استبانة مستوفية جميع الشروط، وعليه يمثل أفراد العينة 48,95% من مجتمع الدراسة، وعليه فشرط تمثيل العينة للمجتمع محقق.

## - أداة الدراسة

هذه الدراسة كمية تعتمد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وهي تتكون من محورين: الأول يخص متغير تسويق الموارد البشرية وأبعاده الأربعة المتمثلة في: الحوافز والتدريب والاتصال والتوجه بالفريق، أما المحور الثاني فيخص متغير الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت Scale Likert ذو الأوزان الخمسة الذي يُعد من المقاييس الفئوية، حيث أن هذا المقياس ذو الخمس فئات يُعطي نتائج قياس جيدة يتم ترميز درجاته بالقيم التالية: لا أوافق بشدة=01 ولا أوافق=02 ومحاييد=03 وموافق=04 وموافق بشدة=5 (19)، حيث أن طول المدى= أعلى قيمة- أقل قيمة/عدد الفئات (20)، أي  $5/1-0 = 0.8$ ، وعليه فإن قيمة المدى تساوي 0,8، وبذلك تتحدد فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها كما هو مبين في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	مجال الفئات	الدرجات	الأوزان	مستوى الموافقة
01	من 1 إلى أقل من 1.81	غير موافق بشدة	01	درجة منخفضة جدا
02	من 1.81 إلى أقل من 2.61	غير موافق	02	درجة منخفضة
03	من 2.61 إلى أقل من 3.41	محاييد	03	درجة متوسطة
04	من 3.41 إلى أقل من 4.21	موافق	04	درجة مرتفعة
05	من 4.21 إلى أقل من 5	موافق بشدة	05	درجة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مقياس Likert الخماسي.

## - أساليب المعالجة الإحصائية

يتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واستخدام من مجموع ما يُقدّمه ما يلي: معامل الارتباط بيرسون لاختبار الصدق البنائي للاستبانة، ومعامل الثبات Cronbach's Alpha ومعامل الالتواء والتقلطح لاختبار التحقق من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، إضافة اختبار التعدد الخطي باستخدام معاملي التضخم للتباين والتباين المسموح، واختبار الترابط الذاتي Durbin-Watson، علاوة على ذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي (المعياري) لاختبار أثر تسويق الموارد البشرية بأبعادها في الميزة التنافسية.

- التحقق من جودة بيانات الدراسة

يتم تبين اختبارات التحقق من جودة بيانات متغير تسويق الموارد البشرية وأبعاده، في الجدول رقم (3).

الجدول رقم(3): نتائج اختبارات التحقق من جودة بيانات المتغير المستقل

اختبار التعداد الخطي	اختبار التوزيع الطبيعي	اختبار الثبات	الصدق البنائي		رقم العبارة	المتغيرات المستقلة				
			قيمة الارتباط ليبسون	مستوى الدلالة						
التباين المسموح	تضخم التباين	التفطح	الالتواء	ألفا كرومباخ	,692	,672	1	,644**	,000	الحوافز
							2	,653**	,000	
							3	,722**	,000	
							4	,642**	,000	
							5	,691**	,000	
,717	1,394	-,341	-,261	,710	,717	,717	6	,761**	,000	التدريب
							7	,703**	,000	
							8	,624**	,000	
							9	,755**	,000	
							10	,554**	,000	
,563	1,775	-,265	-,183	,681	,563	,563	11	,659**	,000	الاتصال
							12	,650**	,000	
							13	,719**	,000	
							14	,586**	,000	
							15	,697**	,000	
,666	1,501	-,161	-,653	,690	,666	,666	16	,435**	,000	التوجه بالفريق
							17	,618**	,000	
							18	,688**	,000	
							19	,660**	,000	
							20	,736**	,000	
-----	-----	1,084	-,752	,836	-----	-----	---	---	---	تسويق الموارد البشرية
اختبار Durbin-Watson للترابط الذاتي = 1,916										

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

كما يتم تبيان اختبارات التحقق من جودة بيانات متغير الميزة التنافسية في الجدول رقم (4).

الجدول رقم(4): نتائج اختبارات التحقق من جودة بيانات المتغير التابع

المتغير التابع	رقم العبارة	الصدق البنائي		اختبار التوزيع الطبيعي	
		معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الاختبار الثبات	اختبار التواء
الميزة التنافسية	21	,564**	,000	,796	-,775
	22	,481**	,000		
	23	,549**	,000		
	24	,692**	,000		
	25	,389**	,000		
	26	,559**	,000		
	27	,696**	,000		
	28	,677**	,000		
	29	,718**	,000		
	30	,602**	,000		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدولين السابقين (3) و(4) ما يلي:

- ✓ اختبار الصدق البنائي: إن جميع قيم بيرسون لمعامل ارتباط العبارة بمتوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير تنتمي إليه دال إحصائيا، حيث إن مستوى الدالة sig أقل من مستوى المعنوية 0,05، كما إن جميع قيمه أكبر من 0,35 مما يدل على وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع جدا للاستبانة وذلك تأسيسا على دراسة Oktavia Rini et al سنة 2018 (21)؛
- ✓ اختبار الثبات: إن شرط ثبات الاستبانة محقق وبدرجة جيدة جدا ، لأن جميع قيم Cronbach's Alph أكبر من 0,60، وعليه فشرط ثبات الاستبانة محقق تأسيسا على دراسة Taghrid S Suifan et al سنة 2018 (22)؛
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي: إن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن جميع قيم معاملي الالتواء والتقلطح في المجال [1؛ +1]، وذلك تأسيسا على دراسة Mishra Prabhaker et al سنة 2019 (23)، وعليه يتم استخدام الاختبارات المعلمية لاحقا؛
- ✓ اختبار التعدد الخطي: اعتمادا على هذا الاختبار، فإنه لا يوجد مشكل في ارتباط وتداخل المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، أي اثبات وجود استقلاليتها لأن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 10، إضافة إلى أن جميع قيم معامل التباين المسموح أكبر من 0,1، وذلك تأسيسا على دراسة Deraman Rafikullah et al سنة 2019 (24)، وعليه فعند القيام لاحقا باختبار أثر تسويق الموارد البشرية بأبعادها في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، لا تظهر مشكلة وجود ارتباط وتعدد خطي في أبعاد تسويق الموارد البشرية؛

✓ اختبار الترابط الذاتي: تظهر نتائج اختبار Durbin-Watson "دوربين-واتسون" أن قيمته تساوي 1.616 وهي أقل من 2 وأكبر من القيمة 1، مما يدل على وجود ارتباط ذاتي إيجابي بين المتغيرات المستقلة، لأنه إذا كانت قيمته أقل من 1 فذلك يعبر عن مشكلة في الترابط الذاتي بين المتغيرات المستقلة، يقلل من أهمية مستوى الدالة sig، وذلك تأسيساً على دراسة A bow مشكلة في الترابط الذاتي بين المتغيرات المستقلة، يقلل من أهمية مستوى الدالة sig، وذلك تأسيساً على دراسة A bow (25).  
Mohammed AbuElgasim Abbas and Mohammed Khalda Osman Abd Elghafar سنة 2018.

## 2 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

### - التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضية الأولى والثانية

يتم تبيان الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

الترتيب	مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات	الموارد البشرية أبعاد تسويق
4	متوسط	,887	3,23	الحوافز	
2	مرتفع	,936	3,36	التدريب	
3	متوسط	,889	3,33	الاتصال	
1	مرتفع	,724	3,82	التوجه بالفريق	
----	مرتفع	,643	3,44	تسويق الموارد البشرية	
----	مرتفع	,727	3,62	الميزة التنافسية	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss.

حسب الجدول السابق يتم ترتيب أبعاد تسويق الموارد البشرية تصاعدياً حسب متوسطاتها الحسابية، فبعد التوجه بالفريق في المرتبة الأولى، أما المرتبة الثانية والثالثة فهي على التوالي لبعدى التدريب والاتصال، في حين أن بعد الحوافز في المرتبة الأخيرة.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي لمتغير تسويق الموارد البشرية فقد بلغ 3,44 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي في المجال [ 3,40 - 4,20 ] مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمارس تسويق الموارد البشرية بمستوى مرتفع، وعليه فالفرضية يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "توجد ممارسة مرتفعة لتسويق الموارد البشرية بمؤسسة الجلود ومشتقاته في ولاية جيجل".

كما بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية فقد بلغ 3,62 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي في المجال [ 3,40 - 4,20 ] مما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك ميزة تنافسية مرتفعة، وعليه يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "تمتلك مؤسسة الدباغة والجلود في ولاية جيجل ميزة تنافسية مرتفعة".

- اختبار الفرضية الثالثة وفرضياتها الفرعية

من أجل اختبار فرضيات الدراسة يتم الاعتماد على قاعدة القرار تأسيساً على دراسة Tri Suyantining Sih et al سنة 2018 (26)، التي تؤكد على قبول الفرضية إذا كان مستوى الدلالة sig أقل من مستوى المعنوية 0,05، وكانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية، ومنه يتم رفض الفرضية إذا كان العكس، ويتم تبين نتائج الانحدار الخطي المتعدد القياسي وفق ما تظهره نتائج الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الميزة التنافسية)

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج
,687 <sup>a</sup>	,472	,000 <sup>b</sup>	14,520	4,299	4	17,195	الانحدار
				,296	65	19,244	الخطأ المتبقي
					69	36,439	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (6) أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية، كما أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,687 وهو يعبر وفق دراسة Muqtadiroh Feby Artwodini et al سنة 2017 (27) عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تسويق الموارد البشرية والميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة لأنه ينتمي إلى المجال [ -0,60 - 0,80 ]، في حين يتضح أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0,472 وهذا يعني أن 47,2% من التباين في المتغير التابع (الميزة التنافسية) مُفسر بالتغير في المتغير المستقل (تسويق الموارد البشرية وأبعاده) وما نسبته 52,8% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيساً على ذلك يتم قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي لتسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل".

كما يتم تبين أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد تسويق الموارد البشرية في الميزة التنافسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	
,034	2,163		,393	ثابت Constant
,045	2,044	,225	,090	الحوافز
,002	3,187	,339	,083	التدريب
,727	,350	,042	,098	الاتصال
,007	2,771	,306	,111	التوجه بالفريق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss.

يتم تبين نتائج الجدول رقم (7) كما يلي:

- ✓ إن للحوافز أثر في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة 2,044 أكبر من قيمة T الجدولية 1.99، كما أن مستوى الدلالة Sig 0,045 أقل من مستوى المعنوية 0,05، إضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة الأثر الإيجابي للحوافز في الميزة التنافسية للمؤسسة، بلغت 0,225 أي ما نسبته 22.5%، وعليه يتأكد قبول الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للحوافز في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل"؛
- ✓ إن للتدريب أثر في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة 3,187 أكبر من قيمة T الجدولية 1.99، كما أن مستوى الدلالة Sig 0,002 أقل من مستوى المعنوية 0,05، إضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة الأثر الإيجابي للتدريب في الميزة التنافسية للمؤسسة، بلغت 0,339 أي ما نسبته 33.9%، وعليه يتأكد قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل"؛
- ✓ ليس للاتصال أثر في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة 0,350 أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.98، كما أن مستوى الدلالة Sig 0,727 أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل"؛
- ✓ إن للتوجه بالفريق أثر في الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة 2,771 أكبر من قيمة T الجدولية 1.99، كما أن مستوى الدلالة Sig 0,007 أقل من مستوى المعنوية 0,05، إضافة إلى أن المعاملات النمطية Beta التي تعبر عن نسبة الأثر الإيجابي للتوجه بالفريق في الميزة التنافسية للمؤسسة، بلغت 0,306 أي ما نسبته 30.6%، وعليه يتأكد قبول الفرضية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للتوجه بالفريق في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل".

#### IV الخاتمة

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل، على عينة من العاملين بها عددهم 70 فردا، تم التوصل من خلال المعالجة الإحصائية إلى مجموعة من النتائج على ضوءها يتم تقديم عدة اقتراحات لإدارة المؤسسة.

#### 1 نتائج الدراسة

يتم تبين نتائج الدراسة كما يلي:

- توجد ممارسة مرتفعة لتسويق الموارد البشرية بمؤسسة الجلود ومشتقاته في ولاية جيجل؛
- توجد ممارسة مرتفعة للتوجه بالفريق وللتدريب بمؤسسة الجلود ومشتقاته في ولاية جيجل؛
- توجد ممارسة متوسطة للاتصال والتحفيز بمؤسسة الجلود ومشتقاته في ولاية جيجل؛
- تمتلك مؤسسة الدباغة والجلود في ولاية جيجل ميزة تنافسية مرتفعة؛



- يوجد أثر إيجابي لتسويق الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- يوجد أثر إيجابي للحوافز في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- يوجد أثر إيجابي للتدريب في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- لا يوجد أثر للاتصال في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل؛
- يوجد أثر إيجابي للتوجه بالفريق في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة الدباغة والجلود بولاية جيجل.

## 2 اقتراحات الدراسة

تتمثل اقتراحات هذه الدراسة فيما يلي:

- الحرص أكثر على إشراك العاملين في صنع القرارات بالعمل مع إعطائهم الصلاحية اللازمة لممارسة مهامهم الوظيفية بشكل جيد، إضافة إلى ذلك توفير التسهيلات اللازمة والضرورية في العمل؛
- عقد حلقات واجتماعات للنقاش وتبادل الأفكار بين الأطراف الفاعلة (الإدارة، العاملين...) من أجل الاستفادة من التفاعل الايجابي فيما بينهم؛
- الاستفادة من كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة، من خلال العمل على نقل وتبادل المعارف والمهارات والخبرات؛
- تطبيق أساليب عمل حديثة في الوظائف على غرار الإثراء والتناوب الوظيفي، لتقليل من الطبيعة الروتينية في العمل، وبما ينمي لدى العاملين كفاءاتهم ويطور لديهم شعور التحدي في العمل؛
- الحرص أكثر على فهم حاجات وتطلعات العاملين، والعمل على تجسيدها ودعمها لما في ذلك من تحقيق منفعة للعاملين والمؤسسة على حد سواء؛
- الحرص على استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل لتحسين وتيرته وجودة المنتجات؛
- العمل على تحديث قواعد بيانات ومعلومات المؤسسة بشكل مستمر لمواكبة التغيرات التي تحدث في مجال نشاطها؛
- الحرص على تنويع الاستراتيجيات الترويجية لمنتجاتها لتعزيز رضا الزبائن الحاليين، وجذب زبائن محتملين، مثل: رعاية الحملات الاجتماعية والتضامنية الخيرية وكذلك الأنشطة الرياضية؛
- التركيز على العاملين باعتبارهم يمثلون زبائن داخليين للمؤسسة، من خلال الاهتمام ببيئة العمل ومتطلباتها وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم؛

## المراجع V

- (1) Ismail Alimin et al, "**The Relationship Between Organisational Competitive Advantage And Performance Moderated By The Age And Size Of Firms**", Asian Academy of Management Journal, Vol 15, No 2 , 2010, p 159.
- (2) Wail Alhakimi and Khaled Alhariry, "**Internal Marketing as a Competitive Advantage in Banking Industry**", Academic Journal of Management Sciences, Vol 3, No 1 , 2014, p 15.
- (3) Ismail Waddah and Mohamad Sheriff Nooraini, "**Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction Among Bank Employees in Yemen**", 3rd International Conference on Business and Economics, 2016, p p 1,2.
- (4) Suzan Çoban and Nilüfer ğahin Perçin , "**The effects of factors of internal marketing on components of organizational commitment in four and five star hotels located in Cappadocia**", Journal of New World Sciences Academy, Vol 6, No2 , 2016, pp 204, 205.
- (5) Maria Cristina Bohnenberger, Serje Schmid, and Francisco Lorente, "**INTERNAL MARKETING: A MODEL FOR IMPLEMENTATION AND DEVELOPMENT**", Dimensión Empresarial, Vol 17, No1 , 2019, p 9.
- (6) Suleyman M Yildiz, "**The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions**", Universal Journal of Educational Research, Vol 4, No 5 , 2016, p 1122.
- (7) Wail Alhakimi and Khaled Alhariry , **op. Cit**, p 16.
- (8) Lucas O Elumah et al, "**The Impact of Financial and Moral Incentives on Organizational Performance: A Study of Nigerian Universities**", Arabian Journal of Business and Management Review, Vol 6, No 5 , 2016, p p 1,2.
- (9) Zahid Hussain Bhat, "**Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India**", INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH, Vol 3, No 6,2013, p 292.
- (10) Muhammad Alshurideh et al, "**The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees**", International Journal of Marketing Studies, Vol 7, No1 , 2015, p p 140, 150.
- (11) Victor S Sohmen, "**Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin** ", Journal of IT and Economic Development, Vol 4, No 2, 2013, p p 10, 11.
- (12) Cătălin Munteanu, Andreea Pagalea, and Adina Cristea, "**A holistic approach on internal marketing implementation**", Business Management Dynamics, Vol 3, No 11, 2014, p p 11, 15.
- (13) Ebhote Oseremen, "**Green marketing and competitive advantage in the manufacturing industry in Nigeria**", Business Forecasting and Marketing Intelligence, Vol 5, No 2 , 2019, p 177.
- (14) Daniel Quaye and Isaac Mensah, "**Marketing innovation and sustainable competitive advantage of manufacturing SMEs in Ghana**", Management Decision, Vol 57, No 7 , 2018, p 7.

- (15) Fouzia Mekkrache, "Factors Influencing the Achievement of Competitive Advantage: Applied Study on Jordanian Pharmaceutical Industry", A Thesis Submitted to the Deanship of the Graduate Studies in Partial Fulfillment of the Requirements for Master of Business Administration (MBA), Mu'tah University, 2010, p10.
- (16) أحمد يوسف ومحمد الأمين دلهوم، " تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال عرض نموذج porter "دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية"، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد 1، 2019، ص ص 154، 155.
- (17) Inneke AMARIAH and Yasmin Chairunisa MUCHTAR, "Analyzing Business Performance Of Small And Medium Enterprises (Smes) Based On Human Capital, Social Capital And Competitive Advantage", ECOFORUM, Vol 8, No 2, 2019, p 2.
- (18) Nurul Qomariah, "STUDENT SATISFACTION OF SERVICE QUALITY EDUCATION IN JEMBER", Journal of Business and Banking, Vol 4, No 2, 2014, p 147.
- (19) Karmawan Karmawan and Suhaidar Suhaidar, "Effect of Online Systems Quality, Banking Service Product Quality and Customer Trust on the Success of BRI Syari'ah E-Banking Information System", Munich Personal RePEc Archive, Vol 3, No 1, 2019, p 121
- (20) Bayan Al-Abdullat M and Amr Dababneh, "The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector", Benchmarking: An International Journal, Vol 25, No 2, 2018, p 530.
- (21) Rini Oktavia et al, "Assessing the validity and reliability of questionnaires on the implementation of Indonesian curriculum K-13 in STEM education", Journal of Physics: Conf, Vol 1088, No 1, 2018, p 3.
- (22) Suifan Taghrif S et al, "The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support", Management Research Review, Vol 41, No 1, 2018, p120 .
- (23) Prabhaker Mishra et al, "Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data", Annals of Cardiac Anaesthesia, Vol 22, No 1, 2019, p 71.
- (24) Rafikullah Deraman et al, "Developing Internet Online Procurement Frameworks for Construction Firms", Future Internet, Vol 11, No 6, 2019, p 11.
- (25) A bow Mohammed AbuElgasim Abbas and Mohammed Khalda Osman Abd Elghafar, "Using Transformation of Variable for Treating Autocorrelation in Simple Regression (First Difference & Cochrane-Occutt methods)" , Elixir Statistics, Vol 114, 2018, p 49494.
- (26) Suyantiningsih Tri et al, "Effects of Quality of Work Life (QWL) and Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Job Performance Among Community Health Centre Paramedics in Bekasi City, Indonesia", Journal of Economics and Sustainable Development, Vol 9, No 6, 2018, p 60.
- (27) Feby Artwodini Muqtadiroh et al, "Usability Evaluation to Enhance Software Quality of Cultural Conservation System Based on Nielsen Model (WikiBudaya)" , Procedia Computer Science, Vol 124, 2017, p 518.

## الملاحق

### ملحق عبارات قياس متغيرات الدراسة:

15. تتميز عملية الاتصال بالمرونة لمواجهة مواقف العمل	متغير تسويق الموارد البشرية/ تم قياسه بالأبعاد التالية:
متغير التوجه بالفريق/ تم قياسه بالعبارات التالية:	بعد الحوافز/ تم قياسه بالعبارات التالية:
16. تشجع إدارة المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق	1. تستفيد من مكافآت مقابل أدائك المتميز في العمل
17. تساهم إدارة المؤسسة في بناء علاقات جيدة بين العاملين باعتبارهم فريق واحد	2. يحفزك نظام التعويضات في العمل
18. تركز إدارة المؤسسة على التكامل الوظيفي بين العاملين للعمل كفريق واحد	3. تحظى بالتقدير من طرف رئيسك في العمل
19. تشجع إدارة المؤسسة العاملين على وضع أهداف مشتركة باعتبارهم فريق واحد	4. يتم مشاركتك في صنع القرارات بالعمل
20. تعمل إدارة المؤسسة على إدارة الصراعات بين العاملين للحفاظ على وحدة الفريق	5. تقدم إدارة المؤسسة خدمات تلبية رغباتك مثل: النقل
متغير الميزة التنافسية/ تم قياسه بالعبارات التالية:	متغير التدريب/ تم قياسه بالعبارات التالية:
21. إن جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة أفضل من منتجات المنافسين	6. توفر إدارة المؤسسة فرصا للتكوين باستمرار
22. المؤسسة أكبر قدرة على البحث والتطوير من المنافسين	7. يتناسب التكوين مع احتياجاتك المعرفية
23. تتمتع المؤسسة بقدرة إدارية أفضل من المنافسين	8. تستفيد من التكوين لتطوير كفاءتك في العمل
24. تحقق المؤسسة ربحية أكبر من المنافسين	9. يوجد تنوع في طرق التكوين مثل: التكوين الداخلي والخارجي
25. سمعة المؤسسة في السوق أفضل من سمعة المنافسين الآخرين	10. يتم تقييم استفادتك من التكوين
26. يصعب على المنافسين أن يقلدوا المزايا التنافسية للمؤسسة	متغير الاتصال/ تم قياسه بالعبارات التالية:
27. تتمتع المؤسسة بميزة منخفضة التكلفة مقارنة بالمنافسين	11. تحرص إدارة المؤسسة على تنظيم لقاءات بين العاملين ليناقشوا أنشطة العمل
28. تتمتع المؤسسة بميزة التمايز على المنافسين	12. تجتمع إدارة المؤسسة بشكل دوري مع العاملين للاستماع لانشغالاتهم
29. تتمتع المؤسسة بميزة ذاتية (داخلية) على المنافسين	13. تستخدم إدارة المؤسسة البريد الإلكتروني لتزويد العاملين بالمعلومات
30. تتمتع المؤسسة بالقدرة على الوصول إلى المواد الخام مقارنة بالمنافسين	14. تهتم إدارة المؤسسة بمقترحات العاملين تستخدم المؤسسة وسائل الإتصال الحديثة