

## دور التسويق الداخلي في زيادة القدرات التنافسية بالتطبيق على قطاع العقارات المصري

الباحث: محمد ناجي ناجي شمسان  
مقدم للحصول على درجة الدكتوراة DBA  
إشراف  
أ.د. أمل مصطفى حسين عصفور.  
استاذ إدارة الأعمال المساعد ... الاكاديمية  
العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري

### الملخص:-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي في زيادة القدرات التنافسية بالتطبيق على قطاع العقارات المصري، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، ولجمع البيانات المتعلقة بالدراسة تم عينة ميسرة غير احتمالية Convenient Sample من مجتمع البحث تمثلت في (٣٦٣) مفردة، واستخدم الباحث استمارة الإستبيان في جمع بيانات الدراسة، والذي بلغ عددها (٣٦٣)، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS v.21.

وأوضحت نتائج الدراسة قبول الفرض الرئيسي جزئياً.

الكلمات المفتاحية: التسويق، التسويق الداخلي، التنافسية، القدرات التنافسية، السوق العقاري.

### Abstract:

This study aimed to identify the role of internal marketing in increasing competitive capabilities by applying it to the Egyptian real estate sector. The researcher followed the

descriptive analytical approach in this research, and to collect data related to the study, a convenient non-probability sample was used from the research community, which consisted of (363) individuals, and it was used The researcher filled out a questionnaire to collect data for the study, which numbered (363), and the total sample size was determined at a confidence level of 95%, and within a standard error of 5%, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v.21) program.

**The results of the study indicated that the main hypothesis was partially accepted.**

**Keywords:** marketing, internal marketing, competitiveness, competitive capabilities, real estate market.

### مقدمة:-

يشهد العصر الحالي تطورات سريعة في مجالات الحياة الاقتصادية، والإجتماعية، والمعرفية أو الثقافية، والسياسية، ونتيجة لهذا التطور؛ نمت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع، حيث أصبح بقائها مرهوناً بقدرتها على المنافسة في ظل الإنفتاح الإقتصادي المتزايد؛ مما جعل الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال التنظيم يدركون أنه لا يمكن الحديث عن منظمة فعالة دون الإهتمام بالعنصر البشري كأحد المواضيع الحديثة التي دخلت كتب الإدارة والتنظيم؛ لما لها من أهمية كبرى في حياة المنظمات بحيث اقتران إدراك علماء التنظيم والقادة لأهمية ثقافة المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى استثمار الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال دعم القيم الإيجابية في العمل، بحيث تعتبر القيم التنظيمية أساس ثقافة المنظمة وأعمق مستوى فيها لما تُمثله من توجيه لسلوك الأفراد في العمل. (العودات، ٢٠٢١)

فإن جودة أداء المورد البشري يُمثل مقياساً حقيقياً لمدى نجاح إدارة المنظمات ومدى سلامة برامجها المستخدمة نحو تحقيق ميزة تنافسية قوية راسخة تركز على

الإبتكار والإبداع في الأداء، حيثُ يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معًا والحفاظ على مكتسبات وممتلكات وموارد المنظمة. (اليوسفي، ٢٠٢٣)

وتبعًا لذلك؛ ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل الشركات والمؤسسات في جميع تخصصاتها، أطلق عليه التسويق الداخلي، فيعتمد هذا المفهوم على أن الأنشطة التي يؤديها العاملين في الشركات والمؤسسات هي المنتج، لذا، أطلق عليه اسم المنتج الداخلي. (عويس، ٢٠٢١)

حيثُ أصبح التسويق الداخلي في الوقت الحالي مفهوم عام وشامل تسعى جميع المنظمات إلى الإلتزام به، حيثُ اعتبر كوتلر التسويق الداخلي بأنه ما تقوم به الشركات والمؤسسات من تدريب وتحفيز للموارد البشرية، وخصوصًا الذين يتعاملون بطريقة مباشرة مع العملاء (شحته، ٢٠٢٠)، وأُعْتَبِر التسويق الداخلي بأنه إحدى مرتكزات إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى خلق التوازن بين تحقيق رغبات العملاء المختلفة وبين تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يعود بالمنفعة على الشركة من خلال تعاملها من المورد البشري على أساس أنهم عملاء داخليين، ويُنظر إلى التسويق الداخلي أنه الأنشطة التي يقوم بها المورد البشري على أنها منتجات داخلية، ومن ثم يسعى لإشباع رغبات المورد البشري، والتركيز على إهتماماتهم لإيجاد قوى عاملة ذات كفاءة عالية لديها القدرة على تلبية إحتياجات الزبائن وتقديم خدمة ذات جودة عالية، وبالتالي تعتمد جودة الخدمة على المورد البشري الذي يقدم الخدمة. (Kotler et al, 2017)

وتتمثل القدرة التنافسية في قدرة المنظمة أو القطاع على تحقيق هدفها المزدوجة بشكل مستدام من تلبية متطلبات العملاء وتحقيق الربح، وذلك من خلال تقديم السلع والخدمات في الأسواق والتي يُقدرها العملاء بصورة أفضل من تلك التي يُقدمها المنافسون. (قاووق، ٢٠١٩)

ومن خلال الإهتمام بالقدرات التنافسية فى المنظمات، والتي تهدف إلى تطوير عملياتها ومنتجاتها وخدماتها من أجل مواجهة المنافسة الكبيرة سواء الداخلية أو الخارجية، وذلك ما يتطلب العمل على تطوير الأداء داخل المنظمات بشكل يتناسب مع حاجاتها ومتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. (بكر، ٢٠١٩)

مما سبق، فإن القدرات التنافسية فى السوق العقارى المصرى تتطلب التخطيط والتنفيذ الدقيق ليس فقط فى تحديد السوق المستهدف، واختيار المواقع، والتصميم وتقديم أفضل الأسعار، واستخدام أحدث التكنولوجيا؛ بل حتمًا التركيز على المورد البشرى والتسويق الداخلى القائم على تقديم أفضل الخدمات فى هذا القطاع من أجل جذب المشترين والمستأجرين. (الباحث)

وهذا ما دفع الباحث فى محاولة تقديم دراسة توضح دور التسويق الداخلى فى زيادة القدرات التنافسية فى السوق العقارى المصرى.

### مشكلة البحث:-

تعمل المنظمات اليوم فى بيئة من أهم خصائصها التغير السريع، وتعد المنافسة الشرسة التى يتلقاها قطاع العقارات من الدوافع الرئيسية للأخذ بمدخل تسويق الخدمات العقارية؛ فكلما زادت حدة المنافسة أصبح لزامًا على شركات العقارات أن تميّز خدماتها بهدف تدعيم مركزها وقدراتها التنافسية. (مصلح & قحطان، ٢٠٢١)

وفى ظل اشتداد المنافسة بين تلك الشركات، من الضرورى على هذه الشركات وضع مجموعة من الاستراتيجيات والخطط التى تُمكنها من زيادة قدرتها التنافسية للوقوف أمام المنافسين من خلال توطيد العلاقة مع عملاءها.

ومن ثم، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة فى التساؤل الرئيسى التالى:

ما هو الدور الذى يقوم به التسويق الداخلى فى زيادة القدرات التنافسية فى قطاع العقارات المصرى؟

## جدول (1): ملخص لأهم الدراسات السابقة

المؤلف/ السنة	عنوان الدراسة	أهم نتائج الدراسة
اليوسف، ٢٠٢٣	أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمحافظة إب	وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى (0.05) ≤ الأبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصالات الداخلية، الدعم الإداري) – مجتمعة وكلاً على الفرد – في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في مستشفى أطباء المنار
عويس، ٢٠٢١	أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات الفندقية	وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج الهامة منها وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي (الاختيار، التحفيز، تفويض الصلاحيات، والاتصالات الداخلية) على جودة الخدمات الفندقية عند مستوى دلالة (0.05) ≤
حاج محمد، ٢٠٢١	دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين	وجود أثر لتطبيق ممارسات أبعاد التسويق الداخلي بإبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة، وكذا وجود أثر لبعده التسويق الداخلي بإبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي) على الرضا الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية محل الدراسة بالإضافة إلى وجود أثر لبعده الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي، كما تم التوصل إلى وساطة الرضا الوظيفي بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وساطة جزئية في المؤسسات محل الدراسة
Samanta & Arfara, 2021	The Impact of Internal Marketing on "Green" Management of Intellectual Capital	قوة الارتباطات بين تسهيل تدفق المعلومات والحفاظ على رأس المال المعرفي، التواصل غير الرسمي وتنمية الموظفين الخضراء، والمشاركة والطابع الداعم لبرامج التسويق الداخلي واعتماد الثقافة الخضراء ورضا العملاء الداخليين وتطوير سمعة المنظمة الخضراء، مما يشير إلى منظور جديد في الماكرو – إدارة المستوى. وايضا التكامل الداخلي تعزز ممارسات التسويق الحفاظ على رأس المال المعرفي تطوير الموظفين الخضراء وتحقيق تعزيز الثقافة التنظيمية وسمعة المنظمة الخضراء.
Tessem & Sun Jin, 2022	Impact of Internal marketing on Firm performance in Manufacturing industries	هناك علاقة للمتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة، فكان للمراسلة الفورية تأثير إيجابي و ذو دلالة احصائية على تحفيز الموظفين، وسلوك العملاء، وجودة الخدمة الصناعية وأداء الأعمال، ومع ذلك لم يتم دعم تأثير الوساطة لتحفيز الموظفين والسلوك الموجه نحو العملاء، بين IM وجودة خدمة الصناعة، وحيث أن جودة خدمة الصناعة كان لها تأثير إيجابي على أداء الصناعة.
العودات، ٢٠٢١	تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية	ارتفاع في نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة حول تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، كما أظهرت الدراسة وجود هناك أثر ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) ≤ اختيار الأهداف الاستراتيجية، المرونة، الابتكار، التكلفة التنافسية، ضمان التسليم.
الروسان، ٢٠٢٠	أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الاتصالات الأردنية	الرشاقة الاستراتيجية بإبعاده (وضوح الرؤية، المقدرات الجوهرية، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، المسئوليات المشتركة، اتخاذ الإجراءات) لها تأثير دال احصائياً على كل من القدرات التنافسية بإبعاده (الجودة، التكلفة، الاستجابة، الاعتمادية) والتوجه الريادي بإبعاده (الابتكار، الاستباقية، تحمل المخاطر)، كما أشارت النتائج أن التوجه الريادي يلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والقدرات التنافسية.
Al-Hawary & Al-Hamwan, 2017	Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan	وجود أثر ذو دلالة احصائية لتحليل البيئي في القدرات التنافسية بإبعاده (الجودة، التكلفة، الاستجابة، الابتكار).
Ceptureanu et al, 2018	Impact of Competitive Capabilities on Sustainable Manufacturing Applications in Romanian SMEs from the Textile Industry	وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القدرات التنافسية المتمثلة في (التكلفة، الجودة، الاستجابة، الاعتمادية) في تطبيقات التصنيع المستدامة.

### أسئلة الدراسة:-

- ما أثر اختيار العاملين فى زيادة القدرة التنافسية لشركات القطاع العقارى المصرى؟
- ما علاقة التمكين بزيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاع العقارى المصرى؟
- ما تأثير التدريب على زيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاع العقارى المصرى؟
- ما تأثير التحفيز فى زيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاع العقارى المصرى؟
- ما علاقة الإتصالات الداخلية بزيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاعى المصرى؟

### أهمية الدراسة:-

تنقسم أهمية الدراسة إلى الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية، والتي يمكن توضيحها كما يلى:

### الأهمية العلمية:-

تُكمن أهمية الدراسة من أهمية التسويق الداخلى فى زيادة القدرة التنافسية كضرورة حتمية تفرضها التطورات الالهائلة فى شتى مجالات الحياة، وخاصةً فى القطاع العقارى. كما تتبع أهمية الدراسة فى كونها تناقش موضوعاً حيويًا ومهمًا من شأنه الرقى بمستوى شركات العقارات المصرية. إضافةً إلى أن هناك نُدرة – إلى حد علم الباحث – فى الدراسات السابقة التى تطبق متغيرات الدراسة الحالية فى مجال القطاع العقارى. حيثُ ستكون هذه الدراسة من أوائل الدراسات التى تناقش مثل هذه المواضيع فى السوق العقارى.

### الأهمية التطبيقية:-

تعود الأهمية التطبيقية للدراسة سواء على المستوى الكلى أو الجزئى أساساً إلى الدور الذى تلعبه شركات العقارات المصرية فى تحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية، إضافةً إلى أهمية التسويق الداخلى فى تحقيق زيادة القدرات التنافسية بين شركات القطاع العقارى المصرى، والتي تنشط فى إطار اقتصاد المعرفة وفى محيط يتسم بزيادة شدة المنافسة وتنامى الحاجات الإنسانية. (هباز، ٢٠١٩)

### أهداف البحث:-

يهدف هذا البحث إلى

- قياس أثر اختيار العاملين فى زيادة القدرة التنافسية لشركات القطاع العقارى المصرى.
- تفسير العلاقة بين التمكين وزيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاع العقارى المصرى.
- تقييم تأثير التدريب على زيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاع العقارى المصرى.
- قياس تأثير التحفيز فى زيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاع العقارى المصرى.
- تحليل العلاقة بين الإتصالات الداخلية وزيادة القدرة التنافسية فى شركات القطاعى العقارى المصرى.

### فرضيات الدراسة :-

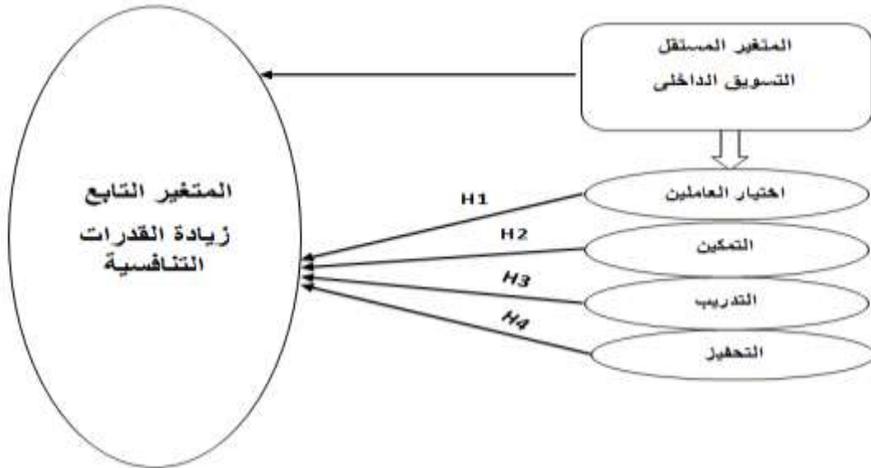
تتمثل الفرضية الرئيسية للدراسة فى

**H0:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلى بأبعاده وزيادة القدرة التنافسية لشركات القطاع العقارى المصرى.

وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية، والتي تتمثل فى الآتى:

- H1: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين اختيار العاملين وزيادة القدرة التنافسية لشركات القطاع العقاري المصري.
- H2: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين وزيادة القدرة التنافسية في شركات القطاع العقاري المصري.
- H3: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب وزيادة القدرة التنافسية في شركات القطاع العقاري المصري.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز وزيادة القدرة التنافسية في شركات القطاع العقاري المصري.
- H5: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الإتصالات الداخلية وزيادة القدرة التنافسية في شركات القطاع العقاري المصري.

#### نموذج الدراسة



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر إعداد الباحث

## منهجية الدراسة:-

اعتمد الباحث المنهج الوصفى الكمي Quantitative لوصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور التسويق الداخلى فى زيادة القدرات التنافسية بالتطبيق على قطاع العقارات المصرى)، وتحليل بياناتها وبيات العلاقة بين مكوناتها.

ستعتمد الدراسة على أداة جمع البيانات التى سوف تتمثل فى استمارة استبيان إلكترونية، والتى سيتم توزيعها على عينة الدراسة للتعرف على آرائهم من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة من قِبل الباحث. حيث تم استعراض صحائف الإستبيان التى سبق إعدادها فى هذا المجال، واختيار ما يناسب الدراسة الحالية.

## مجتمع وعينة البحث:-

يتمثل مجتمع البحث فى سوق العقارات المصرى حيث يوجد ٣٤ شركة عقارات فى نواحي مصر المختلفة، والتى تختلف عن بعضها من حيث طريقة التعامل وجودة التنفيذ والإنضباط فى العمل، أيضاً حجم المبيعات، فكشف تقرير شركة زى بورد كونسالتيج عن ترتيب مبيعات أكبر ١٠ شركات عقارية فى مصر خلال النصف الأول من عام ٢٠٢٣، حيث جاءت مجموعة طلعت مصطفى القابضة فى الصدارة بإجمالى مبيعات بلغت ٥١ مليار جنيه بنسبة نمو ٣٥١%، وحلت شركة أورا ديلفلوبرز فى المركز الثانى بقيمة ٢٥ مليار جنيه بنسبة نمو ٢١٣%، وجاءت شركة بالم هيلز للتعمير فى المركز الثالث بقيمة ١٧ مليار جنيه. [www.eg.africa.com](http://www.eg.africa.com)

ويتمثل عينة البحث فى موظفى مجموعة طلعت مصطفى القابضة كأحد الشركات الرائدة فى مجال التطوير العقارى فى مصر والشرق الأوسط، حيث أنها ذات خبرات واسعة وسجل حافل بإنجازاتها على مدار ٥٠ عاماً، إضافةً إلى أنها تمتلك شركات تابعة (الشركة العربية للمشروعات والتطوير العمرانى، شركة الإسكندرية للإستثمار العقارى، شركة سان ستيفانو للإستثمار العقارى، شركة الإسكندرية للمشروعات العمرانية)، وأخرى شقيقة (شركة الإسكندرية لإدارة المشروعات، شركة الإسكندرية للتنسيق وصيانة الحدائق، مدينة القاهرة الطبية) [www.eg.africa.com](http://www.eg.africa.com)، وتمتلك مجموعة طلعت مصطفى ١٠٠٠٠٠٠ موظف

و لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، تم حساب حجم عينة الدراسة وتمثلت في (٣٨٣ مفردة). وسوف تعتمد الدراسة في تحقيق أهدافها في وصف وتحليل أبعاد مشكلة الدراسة واختبار الفرضيات البحثية التي قامت عليها على استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ حيث يتطلب الأمر جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة المكتبية والميدانية.

واعتمد الباحث على أخذ عينة ميسرة غير احتمالية Convenient Sample، نظراً لصعوبة الوصول إلى إطار عام شامل لمجتمع الدراسة، وتم تحديد حجم العينة الإجمالية باستخدام المعادلة التالية، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وعند حدود خطأ معياري ٥%.

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{(m)^2} + \frac{q(1-q)}{n}}$$

حيث أن  $n$  = حجم عينة الدراسة.

$q$  = نسبة تتراوح بين الصفر والواحد ونفترضها ٠.٥.

$1$  = حجم المجتمع الكلي.

$d$  = نسبة الخطأ المسموح بها ونفترضها ٠.٠٥.

$m$  = الدرجة المعيارية وهي تساوي ١.٩٦ عند معامل ثقة ٩٥% وبالتعويض في المعادلة:

$$n = \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{\frac{0.05^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.5 - 1) \cdot 0.5}{100000}} = 383 \text{ مفردة.}$$

### أدوات جمع البيانات :-

اعتمد الباحث على تحليل بيانات الدراسة الميدانية بالإعتماد على استمارات الإستبيان التي تطرق إليها أثناء تحديده للأبعاد الفرعية لكل متغير، والتي سيتم الإستعانة بها من الدراسات السابقة، والتي يوضحها الجدول التالي:

## جدول رقم (٢) توصيف استمارة الإستبيان

المصدر	عدد العبارات	الأبعاد	المتغير
(اليوسفى، ٢٠٢٣)	٢٥	اختيار العاملين التمكين التدريب التحفيز الإتصالات الداخلية	المستقل التسويق الداخلي
(العوادات، ٢٠٢١)	٢٥	الجودة التكلفة خلق الإبداع أداء العمليات	التابع زيادة القدرات التنافسية

تتمثل في دراسة (اليوسفى، ٢٠٢٣) التي تناولت المتغير المستقل (التسويق الداخلي) حيثُ تكونت من خمسة أبعاد فرعية مقسمة إلى (٢٥) عبارة، بواقع (٥) عبارات لكل بُعد فرعى. ودراسة (العوادات، ٢٠٢١) والتي تناولت المتغير التابع (زيادة القدرات التنافسية) حيثُ تكونت من خمسة أبعاد فرعية مقسمة إلى (٢٥) عبارة، وسيقوم الباحث بتحليل بيانات الدراسة الحالية من خلال تطبيق أساليب التحليل الإحصائي الأكثر ملائمة لطبيعة تلك البيانات، وذلك بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).

### الإطار النظرى:-

#### التسويق الداخلي:-

يُعد التسويق الداخلي مدخل تسويقي تُبرز أهميته في المنظمات والشركات، حيثُ إن عمليات التبادل التي تتم بين الشركة والعميل التي ركز عليها التسويق من الناحية التقليدية لا تكفى لوحدها، بل لا بُد من الإهتمام بالعميلين؛ إذ أن الدور الذي يؤديه العاملون في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه الأنظار إلى شكل آخر من التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين الشركة والعامل، من هنا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يسمى بالتسويق الداخلي. (اليوسفى، ٢٠٢٣)

فيُشدد التسويق الداخلي على أهمية مفهوم التسويق داخل الشركة من خلال التركيز على الموظف، وتوفير مصدر للميزة التنافسية، فمن خلال استراتيجيات التسويق

الداخلي، يتم التعامل مع الموظفين على انهم عملاء داخليون يجب أن يقتنعوا برؤية الشركة وقيمتها بنفس القدر من القوة مثل العملاء الخارجيين، وبالتالي فالموظفين الراضين هم أولئك الذين لديهم إلتزام كبير بالأدوار داخل المنظمة من حيث تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أن التسويق الداخلي قد يكون فيه نوع من الصعوبة إذا لم يكن العملاء الداخليون راضين، وبالتالي فإنه سيكون هناك صعوبة في تقديم خدمة جيدة للعملاء الخارجيين من العملاء الداخليين الذين لا يشعرون بالرضا وسيؤثر ذلك على انخفاض إنتاجية الشركة. (Solomon, 2017)

ويعتبر التسويق الداخلي فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة النظر التسويقية، حيث أنه يعتبر الموظفين شركاء في المنظمة، فيعتمد التسويق الداخلي على خلق الدور الفعال وإبراز قدرات العاملين لتقديم الخدمات بشكل متميز الذي يساعد على إنجاح المنظمة؛ لذا ينبغي على المنظمة الإهتمام بالعاملين بإعتبارهم عملاء داخليين (عطيات، ٢٠١٥)، يعملون من أجل تحقيق الأهداف للمنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تركز على التسويق الخارجي؛ فإن وظائف العاملين تُسهم في ذلك من خلال استجابة الجمهور الدخلى للمنظمة، فكل منهم يرتبط مباشرة أو بطريقة غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو القدرة التنافسية. (طاقة، ٢٠١٨)

### مفهوم التسويق الداخلي:-

أوضح (مزياني، ٢٠٢١) أن "Zeithaml" عرف التسويق الداخلي بأنه "اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف تزويد العملاء بخدمة جودة عالية".

وعرفته (عويس، ٢٠٢١) هو "أحد أنواع التسويق داخل المؤسسة والذي من خلاله يتم الترويج للمنتج أو للخدمة والتسويق له لدى الموظفين وإشراكهم بأهداف المؤسسة والتضامن الفعلي معها ويعتبر جزءاً هاماً من عملية التسويق الخارجية للعلامة التجارية".

وعرّفه (العبادى، ٢٠١٩) على أنه عبارة عن "مجموعة من الإستراتيجيات، تهدف إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالمؤسسة؛ بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذى بدوره يُمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المُقدمة للعملاء الخارجيين، والتي تنعكس نتائجها على رضا العملاء وزيادة ولائهم".

### أهمية التسويق الداخلى:-

أوضح (اليوسفى، ٢٠٢٣) أهمية التسويق الداخلى أنها تتمثل بجوانب عدة أهمها:

- ١- يسهم فى توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- ٢- يُمثل التسويق الداخلى التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفى.
- ٣- يسهم فى تحقيق التكامل والتنسيق فى نشاطات المنظمة الداخلية التى تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- ٤- يُسهم فى تطبيق فلسفة التسويق داخليًا وبما يؤدي إلى التوجه نحو تطبيقها خارجيًا (أى نحو العملاء).
- ٥- يسهم فى تطبيق استراتيجية محددة وشاملة للمنظمة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف البعيدة المدى المتعلقة بالعاملين والمنظمة.

### أهداف التسويق الداخلى:-

أوضح (حاج محمد، ٢٠٢١) أن أهداف التسويق الداخلى تعددت بحسب طبيعة نشاط المنظمات وتختلف من منظمة لأخرى وغالب ما تتمثل أهدافه فى كونه فلسفة مفادها أن المنظمة تعمل على كسب ولاء العميل الداخلى من خلال سياسة تنتهجها وتوجه تتبناه بما يجعله يساهم فى إرضاء العميل الخارجى، هذا ما ينعكس بدوره على نجاح المنظمة، أوضح أن أهداف التسويق الداخلى تتمثل فى الآتى:

- ١- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

- ٢- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه العملاء وخاصة من هم على اتصال مباشر مع العملاء.
- ٣- اكتساب إلتزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- ٤- يعمل على المساعدة فى بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العميل وجودة الخدمة.
- ٥- إدارة التغييرات للإنتقال من الطريقة التى اعتدنا بها فى تنفيذ المهام إلى العمل بطريقة التى نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- ٦- يعمل على المساعدة فى بناء يقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك هو يؤدى إلى الحفاظ على معايير الجودة فى تسليم الخدمات.

### أبعاد التسويق الداخلى:-

#### اختيار العاملين:-

يتمثل الإختيار والتعين بالنشاط المرتبط بالوصول إلى القرار الأفضل فى اختيار الأفراد الأكفاء وفقاً لمتطلبات العمل، أى عملية الإنتقاء الأنسب والأفضل والأكثر فاعلية من بين المتقدمين للوظيفة، والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والفنية والذهنية والعقلية والنفسية. (الحتو، ٢٠٢٠)

#### التمكين:-

تُعد الغاية من تمكين العاملين بالمنظمة هو إيجاد الولاء لها وإلتزام العاملين بتحقيق أهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والإمتزاج فى التحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات العملاء، كما يهدف التمكين للعاملين إلى التغلب على نظام البروقراطية وتحقيق الإنخراط الوظيفى فهو يساعد على المشاركة فى اتخاذ القرارات وكذا تحمل مخاطر العمل بكفاءة وفعالية. (أبو حمرة، ٢٠١٧)

## التدريب:-

أشار (الزبيد، ٢٠١٩) أن التدريب هو تطوير منهجى لمعارف الموظفين ومهاراتهم ومواقفهم المطلوبة من قبل العاملين لتقديم أداء ما يكفى وفقاً لمتطلبات مهمة ما أو وظيفة معينة، فتلجأ المنظمات إلى تدريب الموظفين لديهم لى تؤهلهم للأعمال الموكلة إليهم داخل المنظمة، أو من أجل رفع قدرتهم الإنتاجية، أو العمل على إكسابه مهارات لازمة تظهر بسبب التغيرات البيئية والتقنية التى تتطلب مهارات جديدة، وأخذ التدريب أهميته من بداية ممارسة الإنسان للعمل الصناعى، وكانت ولا زالت تلك الأهمية فى تزايد مع تطور العامل التقنى وتعبده، وبسبب إستعمال تلك الأساليب الجديدة والمبتكرة فى أى عمل يقوم به الموظف، ويعمل التدريب على تحقيق العديد من الفوائد منها: زيادة تحفيز العاملين، وزيادة المقدرة على إجتذاب العاملين الأكثر مهارة، وزيادة المقدرة على الإنتاج، وإبتكار كل ما هو جديد.

## التحفيز:-

يُعد التحفيز من الأبعاد الرئيسية فى موضوع التسويق الداخلى، والذى وجد اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، ونال قسطاً وافياً من البحث والتمحيص، ويُعرف على أنه تشجيع الأفراد واستنهاضهم ليعملوا فى نشاط من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وينقسم التحفيز إلى: (حاج محمد، ٢٠٢١)

### ١- الحوافز المالية:

وتُعد الحوافز المالية مثيرات تساعد فى إشباع حاجات الإنسان الأساسية، وتتمثل أهم أنواع الحوافز المادية فيما يلى: (Renk, 2012)

أ- **الأجور التشجيعية:** تعتبر الأجور المرتبطة بالأداء الأولى من أهم الحوافز النقدية المقدمة للعاملين؛ حيث أنها تدفع العاملين لزيادة أدائهم بهدف الحصول على أجر تشجيعى يلائم مستوى الأداء.

**ب- العلاوات:** تهدف إلى زيادة وتحسين الأداء والإقتصاد بالتكاليف والنفقات للحصول على علاوة إستثنائية.

**ج- المشاركة فى الأرباح:** تُمثل مقدار أو نسبة مئوية من الأرباح والعوائد يتم توزيعها على العاملين المتميزين، وتحسب من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية.

**د- المكافآت التشجيعية:** والتي تُمنح للعاملين الذين يُقدمون خدمات واقتراحات مميزة للإدارة العليا بالمنظمة.

وتختلف الحوافز المالية عن مفهوم الأجر، حيث أن الأخير هو مقابل أداء العمل المطلوب، بينما الحوافز المالية تبط بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث أن تلبية الحوافز المادية للحاجات الإنسانية للفرد العامل أو تحقيق رغباته أو أماله يقتضى أن يحدد مسارها بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة فى ذات الوقت، وهى أيضاً الموقف الذى يعكس مدى ولاء وضاء العاملين تجاه أعمالهم وواجباتهم فى المنظمة. (Narendar, 2016)

## **٢- الحوافز المعنوية:-**

تعتبر الحوافز المعنوية من أهم العوامل والمؤثرات التى تثير الفرد وتدفعه إلى القيام بعمله بكفاءة وفعالية، فالحوافز التى يتم تقديمها على أساس إحترام العاملين والأساليب التى تتم بها معاملة الموظفين أثناء قيامهم بأداء الواجبات اليومية التى تتطلبها أعمالهم. (القيوتى، ٢٠١٧)

وتهدف الحوافز المعنوية إلى تحريك العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ومن أهم هذه الحوافز منح بعض الصلاحيات إلى الموظف، ومنح العامل الإشارات والأوسمة، وشهادات التقدير، أو إشراك الموظف فى المؤتمرات، أو الزيارات العلمية وغيرها، ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ما يلى: (السحيمات، ٢٠١٢)

- منح وتسليم أوسمة من الدرجات المختلفة للموظف المتميز.

- العمل على تقدير جهود العاملين وإعطائهم شهادات تقدير.
- العلاقات مع الرؤساء، وهو ما يُعرف بأسلوب الإشراف والمتابعة الذى يتبعه الرئيس ومدى قدرته على منح المرؤوسين الثقة فى إنجاز أعمالهم.
- إشراك العاملين فى الإدارة فى عملية إتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة.

### الإتصالات الداخلية:-

يُشير مفهوم الإتصال الداخلى إلى العملية أو الطريقة التى تنتقل بها الأفكار بين الأفراد العاملين فى المنظمة، ويختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه. فالإتصال الداخلى هو العملية التى يتم بها نقل المعلومات والمعانى والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة فى المنظمة، وهى بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمى لأى منظمة ربطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور العاملين فى المنظمة دون أن نتصور فى نفس الوقت عملية الإتصال الداخلى التى تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامها بنشاطهما. (الدليمى، ٢٠١٩)

### القدرات التنافسية:-

تظهر القدرات التنافسية من خلال وصول المنظمة لاكتشاف العديد من الطرق والأساليب الجديدة التى تكون أكثر فعالية أكثر من الأساليب والطرق المستخدمة من المنظمات والشركات المنافسة لها، ومن الممكن أن يكون لها القدرة على تجسيد هذا الإكتشاف بشكل ميدانى وحقيقى بما معناه من خلال إحداث عملية إبداع متعلق بالمنظمة. حيث أنها تُعد الصفة أو عدة صفات التى تتمتع بها المنظمة عن سواها فى السوق. (بكر، ٢٠١٩)

### تعريف القدرة التنافسية:-

تعرف القدرة التنافسية أيضاً على أنها "المهارة أو التقنية، أو المورد المتميز الذى يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميّزهم

واختلافهما، عن هؤلاء المنافسون من وجهة نظر العملاء الذين ينقلبون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (Brown, 2016)

وعرفها (الروسان، ٢٠٢٠) بأنها "بأنها مجموعة الإمكانيات التي تستحوذ عليها المنظمة والمستخدمة في تقديم وتطوير منتجات وخدمات متميزة لتلبية رغبات العملاء وتحقيق التفوق على المنظمات الأخرى".

وفسرت (العودات، ٢٠٢١) أن القدرة التنافسية تتمثل في إمكانية المنظمة على البقاء والنمو والاستمرار في سوق تنافسية، وهذا لامتلاكها لحصة في السوق تُمكنها من الإزدهار والنمو. هذه القدرة تمتاز بكونها ذات طابع ديناميكي متطور ومرتبطة بالخصائص الداخلية للمؤسسة من حيث هيكلتها، نظم معلوماتها، وفعاليتها وطاقاتها "الإنتاج، التمويل، التسويق، الموارد البشرية"، وكذا بمدى إلمامها ومواجهتها العالم الخارجي عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها، التي تكفل لها اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة.

### القدرة التنافسية كقاعدة للوصول إلى الأداء التنافسي:-

يوضح الشكل التالي القدرة التنافسية كقاعدة أساسية للوصول إلى الأداء التنافسي للمنظمات:



شكل رقم (٢): القدرة التنافسية كقاعدة للوصول إلى الأداء التنافسي  
المصدر: قاووق، فراس جمال، ٢٠١٩، الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر  
عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي

يوضح الشكل السابق، أن الموارد تُعد بمثابة حجر الزاوية لمنظمات الأعمال، فهي أصول تلك المنظمات والتي تشمل الأصول الملموسة مثل (المصنع، المعدات، المال، الموقع...)، والأصول الغير ملموسة مثل (التكنولوجيا، حقوق الملكية الفكرية، الثقافة، السمعة...)، والأصول البشرية مثل (عدد الموظفين، المهارات، المعارف، الخبرات...)، إن المنظمات في ضوء هذه الموارد ونتيجة التفاعل الحاصل بينها تقوم ببناء قدرات تنظيمية عامة، وهذه تُمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تعتمد على فاعلية وكفاءة تلك المنظمات بتحويل مدخلاتها إلى مخرجات، وحين تقوم المنظمات بتغيير تلك القدرات باستمرار بالكيفية التي تجعلها أكثر تكيّفًا مع بيئتها فإن تلك القدرات تسمى بالقدرات الديناميكية، وأن التكامل والتنسيق الحاصل بين وظائف المنظمة المختلفة ينتج عنه تحويل قدرات المنظمة إلى مجموعة من الجدارات، والتي تقوم المنظمة بعد ذلك بالإختيار الجوهرى منها، وحتى تعطى هذه الجدارات المساحة الكافية للمنظمات في المنافسة على مختلف الأصعدة وفى كافة المجالات المتاحة أمامها يجب على تلك المنظمات تأطير مجموعة متميزة

منها (جدارات متميزة) لتشكل لها ميزات تنافسية تُسهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين. (قاووق، ٢٠١٩)

### القدرات التنافسية للمنظمة من منظور استراتيجي

نظرًا لأهمية وضرورة اكتساب المنظمات للقدرات التنافسية ولما يعكسه بناء الاستراتيجيات التنافسية من أثر كبير في تحسين ورفع قدرات المنظمة، فقد ظهرت عدد من الدراسات التي تهتم بوضع نماذج للاستراتيجيات التنافسية والتي تُمكن المنظمة من الاعتماد عليها في محاسباتها لمتطلبات السوق والمستهلكين وتعزز مكانة المنظمة داخل الأسواق، وبالتالي الوصول إلى التفوق والتميز التنافسي، ومن أهم هذه الاستراتيجيات التي تُسهم في رفع القدرة التنافسية للمنظمة هي تلك الاستراتيجيات التي أشار إليها رائد الفكر الاستراتيجي في الإدارة الحديثة (بورتير)، فتتمثل هذه الاستراتيجيات فيما يلي: (اليوسف، ٢٠٢٣)

### استراتيجية قيادة التكلفة

تعتبر استراتيجية قيادة التكلفة من أبسط الاستراتيجيات التنافسية للمنظمات، فهي تدور في مجملها حول إمكانية تخفيض تكاليف الإنتاج بالنسبة للمنظمة بما يضمن لها قيادة السعر وتبني مفهوم السعر المنخفض بجودة معينة، كما أن عملية ضبط التكاليف تُسهم في خفض كُلف الإنتاج؛ وبالتالي تخفيض سعر المنتج، إضافةً إلى أن بعض المنظمات تلجأ لتطبيق ما يُعرف بالتقليل من هامش الأرباح، وذلك لتخفيض سعر بيع المنتجات، وبالتالي زيادة الحصة السوقية وتمييزها عن المنظمات المنافسة، علاوةً على أنه يمكن ضبط التكاليف من خلال توظيف مفهوم الإبداع في عملية تصميم المنتج، وتكنولوجيا الإنتاج يمكن أن تقود إلى تخفيض التكاليف، ومن ثم الريادة في الأسواق وتبني مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة. (المحاميد، ٢٠٢١)

استراتيجية قيادة التكلفة هي استراتيجية تقوم على أساس إنتاج وتوصيل السلع والخدمات للمستهلكين بسعر منخفض مقارنةً بالمنافسين، دون المساس بالجودة ومستوى الخدمات، وتستدعي هذه الاستراتيجية بناء إمكانات إنتاجية ذات كفاءة عالية،

والاستمرار في تخفيض التكاليف، من خلال الإنتاج باقتصاديات الحجم الكبير، والتعلم والخبرة المكتسبة التي تقود إلى تخفيض التكاليف، والرقابة على التكاليف الثابتة، والتكاليف بشكل عام، وتقليل النفقات في البحوث والتطوير، والإعلان، والتوزيع، وعدم السماح بالفاقد، والتدقيق، ومراقبة متطلبات الموازنة. (اليوسفي، ٢٠٢٣)

### استراتيجية التمايز

تعنى هذه الاستراتيجية قدرة المنظمة على توفير منتج يتميز بقيمة منفردة ذات جودة عالية أو خصائص ومواصفات لا تتوافر لدى المنافسين، ويتم ذلك من خلال ابتكارات منتجات ينظر إليها المستهلكون على أنها منفرد ذات جودة عالية تتناسب مع رغباتهم، كما أن استراتيجية التمايز بالمنتج يمكن أن تتحقق من خلال البحث عن مطابقة خلقة بين تطلعات الزبائن وواقع المنتج الذي تعرضه المنظمة، أو أن يتجاوز المنتج بل يذهب إلى أبعد من ذلك من خلال توفير المنظمة لمراكز توزيع مختلفة، وتقديمها لخدمات ما بعد البيع، الجدير بالذكر أن استراتيجية التمايز لا تعنى إهمال عامل السعر كلياً، بل ينبغي على المنظمة أخذ وضع كلفوى يتكافئ مع منافسيها مراعيةً بذلك مفهوم التمايز. (Brett, 2018)

### استراتيجية التركيز:-

تعنى هذه الاستراتيجية توجه المنظمة إلى التركيز على شريحة معينة من السوق أو منتج معين، وتستمد هذه الاستراتيجية قوتها من خلال معرفة المنظمة لطبيعة الأسواق التي تنوى الدخول إليها إضافةً إلى ضرورة معرفة أنواق رواد هذه الأسواق، حيث أن هذه الاستراتيجية تحقق ميزتها التنافسية من خلال الكلفة المنخفضة أو من خلال التمايز بالمنتج ولكن في جزء معين من السوق وليس في السوق ككل، وبذلك تصبح الأسواق الكبيرة مجزأة إلى أسواق أصغر فأصغر يمكن للمنظمة من خلالها تلبية حاجات ورفبات المستهلكين في كل جزء من هذه الأسواق. (مطابس، ٢٠١٧)

## نتائج الدراسة:-

### النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرئيسية

أظهرت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ما يأتى:

وجود علاقة ذى دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين أبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلى) المتمثلة فى (اختبار العاملين – التدريب – الاتصالات الداخلية) والمتغير التابع (القدرات التنافسية)، فى حين عدم وجود علاقة ذى دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين بُعدين (التمكين، التحفيز) والمتغير التابع (القدرات التنافسية).

وبلغت R-squar ( $0.869$ )، وأن قيمة معامل الارتباط ( $0.932$ )، وهى قيمة دلالة إحصائية وتفسر قدرة أبعاد التسويق الداخلى ذات الدلالة المعنوية المتمثلة فى (اختيار العاملين – التدريب – الإتصالات الداخلية) فى علاقتها مع زيادة القدرات التنافسية، بمعنى أن الأبعاد الثلاثة للمتغير المستقل (التسويق الداخلى) ذات دلالة معنوية يُفسر ما قيمته  $86.9\%$  من الزيادة الحاصلة فى القدرات التنافسية فى الشركة محل الدراسة (شركة طلعت مصطفى).

وبلغت قيمة الإختبار (F) ( $498.697$ ) بدلاً إحصائية ( $0.000$ )، وهى قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ )، وهى تدل على وجود تباين فى قدرة المتغيرات المستقلة ذات الدلالة المعنوية فى العلاقة بينها وبين المتغير التابع.

مما سبق تُقبل الفرضية الرئيسية جزئياً. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بأن شركة طلعت مصطفى تهتم بالتسويق الداخلى المتمثل فى الأبعاد (اختيار العاملين – التدريب – الإتصالات الداخلية)، ولكنها تحتاج إلى المزيد من الإهتمام بـ (التحفيز – الإتصالات الداخلية) للعاملين لديها من خلال وضع خطط ودراسات تهتم وتُنمى بُعدى (التحفيز، والإتصالات الداخلية)، وكذلك وضع خطط وآليات تهتم بتحديد نقاط القوة والضعف وأهم الفرص والتهديدات للموظف؛ مما يساعد على زيادة القدرات التنافسية.

## وفيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية، أظهرت النتائج ما يأتي:

### ١- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

أظهرت وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين اختيار العاملين وزيادة القدرات التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيم (T, B) (٢٦.٧٨٥، ٠.٧٠٠) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة احصائياً، وهذا يدل على أن الشركة محل الدراسة تقوم باستقطاب العاملين - سواء داخلياً أو خارجياً - الذين لديهم القدرة على زيادة القدرات التنافسية للشركة، وهذا يعزى أن إدارة الشركة تضع معايير واضحة لإختيار العاملين في كل وظيفة، كما أن الشركة لديها توصيف واضح لجميع الوظائف بها، كما تهتم بالتوظيف في الشركة وفق معايير عادلة لجميع المترشحين، كما تركز إدارة الشركة على اختيار العاملين نوى الكفاءة، ويتم الإعلان عن الوظائف المطلوبة في الشركة في وسائل الإعلام.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن اختيار العاملين في الشركة محل الدراسة يتم وفق معايير محكمة وشفافية داخلها؛ مما يؤثر إيجابياً على زيادة القدرات التنافسية لديها.

### ٢- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التمكين والقدرات التنافسية في شركة طلعت مصطفى في مصر، حيث بلغت قيم (T, B) (٢٦.٦٨١، ٠.٦٤٤) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة احصائياً، وهذا يدل على أن الشركة توفر للعاملين بها المعلومات اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية، إضافةً إلى أنها توفر لهم التسهيلات اللازمة للقيام بمهام الوظيفة الموكلة لهم، كما إنها توفر الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تتطلب سرعة التنفيذ، وتتيح إدارة الشركة المشاركة للموظفين في تقديم مقترحات لحل المشاكل، وتمنحهم الثقة الكافية لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الشركة ليست ديكتاتورية القرارات، ولكنها تمنح موظفيها التمكين في بعض الأمور التي تساعد على زيادة القدرات التنافسية بها.

### ٣- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التدريب والقدرات التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيم (T, B) (٣١.٢٦١، ٠.٦٧٩) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة احصائية، وهذا يدل على أن إدارة الشركة توفر دورات تدريبية للموظفين لإكتساب مهارات جديدة تتعلق بمهامهم الوظيفية، كما تتابع إدارة الشركة موظفيها بعد الإنتهاء من التدريب للتأكد من تطبيق ما امتسبوه من مهارات عند تأديتهم لمهامهم الوظيفية، كما تقوم إدارة الشركة بتحديد الإحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً، وتوفر برامج تدريب خارجية للعاملين بها، كما تهتم بتوفير الأساليب الحديثة في التدريب للعاملين بها.

ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الشركة تهتم بتدريب العاملين بها بكفاءة وفعالية، وباستخدام أحدث التقنيات التدريبية التي تساعد على زيادة القدرات التنافسية لديها.

### ٤- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين التحفيز وزيادة القدرات التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيم (T, B) (٢٦.٢١٧، ٠.٦٥٥) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة احصائية، وهذا يدل على أن الشركة تقوم بتوفير نظام عادل للأجور والحواز للعاملين، كما أنها تقوم بمكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء مهامهم، إضافةً إلى الراتب الذي يتقاضاه الموظف يتناسب مع متطلبات المعيشة، علاوةً إلى ذلك تقوم الشركة بتقديم حوافز معنوية للعاملين تتمثل في تكريمهم، وتقديم شهادات تقدير لهم على

جهودهم المبذولة، وتحرص إدارة الشركة على توفير برامج ترفيه إجتماعية للعاملين مثل (الرياضة – الرحلات – المسابقات...) كأحد أنواع التحفيز. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن الشركة تضع برامج وأنشطة تحفيزية للعاملين بها من أجل زيادة قدراتهم التنافسية.

#### ٥- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإتصالات الداخلية وزيادة القدرات التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيم (T, B) (٠.٧٨٩، ٣٨.٧٤٩) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة احصائياً، وهذا يدل على أن الشركة تقوم بتطبيق نظام جدير للإتصالات الداخلية بها، كما أنها تهتم بتطوير هذا النظام بشكل مستمر، إضافةً إلى أنها تبني أحدث الأساليب الإلكترونية في الإتصالات الداخلية لديها، ويسهم هذا النظام في التنسيق الفعال بين شتى الإدارات والأقسام داخل الشركة، علاوةً على أن الشركة لديها هيكل تنظيمي مرن يساعد على سهولة الإتصال بين الإدارات والأقسام في الشركة. ويعزو الباحث هذه النتيجة أن شركة طلعت مصطفى تتبنى نظام اتصالات داخلياً يتميز بالكفاءة والفعالية؛ مما يسفر إلى تحقيق زيادة في القدرات التنافسية لدى الشركة. وبالرغم من نتائج الفروض الفرعية منفصلة، والتي تتمثل في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وزيادة القدرات التنافسية، وقبولها حيث أنها ذات دلالة احصائية؛ إلا أنه لم يقبل الفرض الرئيسي كلياً، وهذا يعني أنه يمكن للشركة تطبيق كل بُعد من أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (اختيار العاملين – التمكين – التدريب – التحفيز – الإتصالات الداخلية) منفصل وليس في إمكانها تطبيقها مجتمعة. ومن ثم، يمكن عرض نتائج الدراسة في الجدول التالي:

### جدول رقم (٣): عرض نتائج اختبارات الفروض الإحصائية للدراسة

نتيجة الفرض	نص الفرض	الفرض
قبول الفرض الرئيسي الأول جزئياً	توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التسويق التسويقي الداخلي وزيادة القدرات التنافسية	الفرض الرئيسي
قبول الفرض	توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين اختيار العاملين وزيادة القدرات التنافسية	الفرض الفرعي الأول
قبول الفرض	توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التمكين وزيادة القدرات التنافسية	الفرض الفرعي الثاني
قبول الفرض	توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التدريب وزيادة القدرات التنافسية	الفرض الفرعي الثالث
قبول الفرض	توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحفيز وزيادة القدرات التنافسية	الفرض الفرعي الرابع
قبول الفرض	توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الإتصالات الداخلية وزيادة القدرات التنافسية	الفرض الفرعي الخامس

### ثانياً: قيود الدراسة:-

- تم جمع البيانات من العاملين في شركة طلعت مصطفى فقط، وهو مصدر واحد فقط يُمثل السوق العقارى المصرى، ولتعزيز صحة البيانات قد تقوم الدراسات المستقبلية بجمع البيانات من شركات أخرى لسهولة تعميم النتائج على السوق العقارى.
- تم جمع البيانات من العاملين في شركة طلعت مصطفى داخل مصر فقط، فلا ينبغي تجاهل النواحي السياسية والإقتصادية والإجتماعية للسوق العقارى في البلاد الأخرى، ومن ثم لا يمكن تعميم النتائج على السوق العقارى في الدول الأخرى.

### ثالثاً: التوصيات:-

يُقدم الباحث فيما يلي مجموعة من التوصيات المعتمدة على النتائج التطبيقية للدراسة، يأمل من "الله عز وجل" أن تقوم شركة طلعت مصطفى بأخذها في الحُسبان، فقد تُسهم تلك التوصيات في زيادة القدرات التنافسية، وفيما يلي عرض التوصيات المقترحة من الباحث:

## جدول رقم (٤): توصيات الدراسة

التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	الآلية التنفيذ
تنمية مهارات وقدرات العاملين، ومتابعتهم وتقييمهم بشكل مستمر لتحسين جودة أداؤهم	إدارة التدريب والتطوير مراكز المسؤولة والقيادات	الاستعانة بمديرين خارجيين، وإشراك الموظفين ببعض البرامج التدريبية الخارجية التي تلائم الإحتياجات التدريبية للعاملين
النظر إلى العاملين بوصفهم عملاء داخليين، ودعم جميع السياسات التي تحقق رضا العاملين لدى الشركة	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	تبني إدارة الشركة مدخل التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة
الإهتمام الكافي بتطوير نظام الاتصالات الداخلية في الشركة باستمرار	الإدارة العليا مركز المعلومات إدارة الموارد البشرية	تبني الإدارة لأحدث الأساليب الإلكترونية في الاتصالات الداخلية لديها حتى يتمكن العاملون من أداء مهامهم بجودة عالية وأكثر سرعة وأقل جهد
التحديث والتطوير المستمر في معايير وطرق اختيار الموظفين الذي يبرز شركات التسويق العقاري بموظفين ذوي كفاءة وقدرة ومؤهلات علمية تتناسب مع طبيعة عملهم	إدارة الموارد البشرية	الاستعانة بخبراء واستشاريين لوضع برامج ومعايير متطورة لاستقطاب العاملين
تطبيق كافة أبعاد التسويق الداخلي في مختلف الشركات في القطاع العقاري، ومنها الشركة محل الدراسة	الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية	ضرورة الإهتمام بكافة أبعاد التسويق الداخلي، ووضع معايير وأسس لكل بُعد على حدى، ووضع برنامج يجمع بين كافة الأبعاد بحيث يتم تطبيقها بشكل متسلسل مرتبط ببعض لتحقيق أفضل النتائج
زيادة الإهتمام بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً	إدارة الموارد البشرية إدارة الأجور والرواتب إدارة العلاقات الإجتماعية	توفير نظام عادل للحوافز والمكافآت يتناسب مع متطلبات المعيشة توفير برامج ترفيهية (رحلات، رياضة، مسابقات...) للخروج من ضغوطات العمل وإكساب الموظفين طاقة إيجابية
العمل على إعطاء المزيد من الفرص المستمرة للعاملين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم لزيادة الجودة والإبتكار في تقديم الخدمات من قبل الشركة محل الدراسة	الإدارة العليا مراكز المسؤولة والقيادات	عقد اجتماعات دورية يتم فيها مناقشة أفكار ومقترحات العاملين، والأخذ بها في الإعتبار؛ مما يزيد من قدرات الشركة التنافسية
ضرورة التأكيد على نشر المفاهيم الحديثة المتعلقة بالقدرات التنافسية وإيصالها إلى الأفراد العاملين والمديرين للنظر عن النظرة التقليدية	إدارة التدريب والتطوير	عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتوضيح مفهوم القدرات التنافسية
توفير بيئة عمل تتسم بالمشاركة المعرفية والحرية بإبداء الآراء، والتي بدورها تمكن الموظفين من تقديم المقترحات حول تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة	إدارة الموارد البشرية إدارة التدريب والتطوير	استخدام أنظمة وتقنيات حديثة في عمليات وتحليل البيانات حول بيئة العمل
تعزيز القدرات التنافسية للشركة	إدارة التدريب والتطوير	عقد الندوات وورش العمل بحيث يكون محوراً تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بالشركة محل الدراسة، بما يخدم أهداف الشركة وخططها مما يعزز القدرة التنافسية للشركة

## قائمة المراجع:-

- أبو حمرة، سها، ٢٠١٧، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- بكر، دريد عطالله على، ٢٠١٩، أثر خفة الحركة الإستراتيجية على القدرات التنافسية في شركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.

- 
- حاج محمد، عجيلة، ٢٠٢١، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
  - الحتو، يوسف عوني درويش، ٢٠٢٠، دور التسويق الداخلي في إدارة الأزمات التسويقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في شبكة جوال بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.
  - الدليمي، محمد اعبيد عبيد، ٢٠١٩، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركة الإتصالات العاملة في العراق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
  - الروسان، محمد عزام سليمان، ٢٠٢٠، أثر الرشاقة الاستراتيجية في القدرات التنافسية من خلال التوجه الريادي في شركات الإتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
  - الزبود، بهاء الدين على عواد، ٢٠١٩، أثر ممارسات التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي في البنوك التجارية في الأردن: نية البقاء في العمل كمتغير وسيط، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
  - السحيمات، ياسين، ٢٠١٢، فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة والقطاع الخاص في الأردن حالة بعض الإدارات في محافظة الكرك: دراسة تحليلية ميدانية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
  - شحته، نسرين طلال صدقي، ٢٠٢٠، أثر التسويق الداخلي للموارد البشرية على جودة خدمات شركات الإتصالات في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
  - طاقة، وآخرون، ٢٠١٨، أثر التسويق الداخلي على التوجه الابتكاري التسويقي في قطاع المصارف العراقية: دراسة على عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن.
  - العبادي، خالد عليان محمد، ٢٠١٩، أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، ص ١٣.
  - عطيات، هادي صالح، ٢٠١٥، أثر التسويق الداخلي على تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
  - العودات، ليث محمد جديع، ٢٠٢١، تأثير الرشاقة الاستراتيجية على القدرات التنافسية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

- عويس، عدنان خالد عدنان، ٢٠٢١، أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات الفندقية: دراسة ميدانية على فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان - الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء، الأردن.
- قاووق، فراس جمال حسنى، ٢٠١٩، الدور الوسيط للقدرة التنافسية في أثر عملية تخطيط السيناريو على الأداء التنافسي: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان - الأردن، رسالة ماجستير، الأردن
- القريوتي، محمد قاسم، ٢٠١٧، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- المحاميد، تيسير عبدالكريم، ٢٠٢١، أثر بيئة الأعمال التكنولوجية على تحقيق الميزة التنافسية للمشاريع الريادية في العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
- مزياني، ياسمين، ٢٠٢١، أثر التسويق الداخلي على تحسين أداء المؤسسات الصحية، رسالة ماجستير، جامعة العربي مهدي - أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- مصلح، يوسف قاسم عبده & قحطان، رياض عبدالله، ٢٠٢١، التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في محافظة تعز"، بحوث ومقالات، مج ٧، ١٦٤، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، اليمن.
- مطايس، أمال، ٢٠١٧، انعكاسات ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- هباز، ناهد، ٢٠١٩، دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصحية الخاصة "دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة في الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- اليوسفي، نسيم عبدالجليل محمد، ٢٠٢٣، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمحافظة إب، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، اليمن.

### المراجع باللغة الإنجليزية:-

- Al-Hawary, S. I. & Al-Hamwan, A. M. (2017). Environmental Analysis and its Impact on the Competitive Capabilities of the Commercial Banks Operating in Jordan. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 7(1).

- 
- Brett, M. (2018). Cost Leadership or Differentiation? Applying Porter's Competitive Strategies in Ecotourism: A Case Study of MKhuze Game Reserve. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure. 7(2).
  - Brown, M. (2016). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity & Corporate Financial Performance. Academy of Management Journal. 38(5).
  - Ceptureanu, E. Ceptreanu, S. Bologa, R. & Bologa, R. (2020). Impact of Competitive Capabilities on Sustainable Manufacturing Applications in Romanian SMEs from the Textile Industry. Sustainability. 10(4).
  - Kotler, Philio. Bowen, John, T. Makens, James, C. (2017). Marketing for Hospitality and Tourism 7th Edition. Nol 893. Prentice Hall Upper Saddle River.
  - Narendar, Sumukadas, 2016, Employee Involvement: a Hierarchical Conceptualization of its Effect on Quality, International Journal of quality & Reliability Management, 23(2).
  - Renk, Karen, 2012. Reward with Awards. Occupational Health & Safety, Managing training and development, 7 (1).
  - Solomon, Mengistu. (2017). The rfect of internal marketing on customer satisfaction: the case of commercial bank of Ethiopia (CBE), Master Thesis, Addis Ababa University.
  - Tessema, Shibrie Jorga & Sun Jin. (2022). Impact of Internal marketing on Firm performance in Manufacturing industries, International Journal of Science and Business, Vo11. Issue 1.
  - [www.eg.africa.com](http://www.eg.africa.com)
  - [www.ar.m.wikipedia.org](http://www.ar.m.wikipedia.org)