

## أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين القدرة التنافسية للشركات

(دراسة ميدانية على صناعة الملابس الجاهزة فى جمهورية مصر العربية)

مقدم من الدكتورة / دينا عبد العاطى محمد أبوزيد

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد التكنولوجى العالى بالعاشر من رمضان

### ملخص البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق التسويق الداخلي على تحسين القدرة التنافسية للشركات وذلك كدراسة ميدانية على صناعة الملابس الجاهزة فى جمهورية مصر العربية.

وتم تصميم نموذج مقترح للدراسة لكى يستخدم كدليل لاختبار العلاقة بين أبعاد التسوق الداخلى ( الدعم الإدارى للعاملين - إجراءات التعيين والتوظيف- برامج تدريب للعاملين- المسارات الوظيفية للعاملين- تطبيق شبكة اتصالات داخلية- علاقات العمل - العمل بروح الفريق- مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار- الرواتب والمكافآت والحوافز)، والقدرة التنافسية للشركة. وتم اختيار طريقة كمية باستخدام المدخل الاستنتاجى فى هذا البحث. كما تم تصميم قائمة استقصاء المستكملة بمعرفة المستقضى منه، وتم توجيهها إلى العاملين بشركات الملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان عن طريق المقابلة الشخصية. ولتحليل البيانات الاولية للبحث، تم استخدام كل من البرنامج الاحصائى spss لادخال البيانات الاولية. وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٨٤ مفردة، فى حين أن عدد الاستمارات الصحيحة التي تم ادخالها بلغ ٣٤٠ بنسبة تقدر بحوالى ٨٨,٥% من إجمالي حجم العينة.

وقد أوضحت نتائج التحليل الاحصائى وجود ارتباط معنوى ايجابي بين ابعاد التسوق الداخلى القدرة التنافسية للشركات. كما أوضحت وجود أثر معنوى ايجابي لجميع ابعاد التسويق الداخلى على القدرة التنافسية للشركات .

## المبحث الأول

### الإطار العام للبحث

#### مقدمة :

تواجه الشركات في وقتنا الحالي الكثير من المشكلات، فعالم الأعمال يتغير من حولها بشكل سريع، فكما اتسعت الهوة بينها وبين التغير الحادث في العالم، قلت فرصتها في النجاح والاستمرار. فأصبح ما يشغل هذه الشركات ليس المحافظة على بقائها فقط، بل أن تنمو وتتوسع بأعمالها لتتمكن من المنافسة في عالم سريع التغير. ويتطلب النجاح في تنفيذ هذه المهمة المبادرة بالتغيير دون انتظار وقوع مشكلة أو أزمة ضخمة تُجبر الشركة عليه. فالقوى العاملة الجديدة أصبح لها دور مؤثر من خلال تقدم سلوكيات عصرية وأساليب عمل مبتكرة ينبغي على جميع المديرين والشركات التكيف معها. <sup>(١)</sup> فتسعى الشركات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعمل، من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية ومساعدة العاملين في اكتشاف مهاراتهم. <sup>(٢)</sup> ، خاصة في إطار النظم الاقتصادية الحديثة أصبح العامل البشري هو الأساس الى تركز عليه الشركات لتحقيق ميزتها التنافسية . <sup>(٣)</sup> ولقد تبين للإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو "المورد البشري"

الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة . <sup>(٤)</sup>

و تقوم فكرة التسويق الداخلى على أن الأفراد داخل الشركة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجى الخاص بها (٥)، فالتسويق الداخلى مفهوم يشير إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة للعاملين بالشركة (العملاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم وصولاً إلى رضا العملاء الخارجيين ، حيث تتطور سياسات التسويق الداخلى وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الادوار. (٦)

معنى ذلك أن تطبيق أبعاد التسويق الداخلى فى الشركة ، هو الطريق الذى تعبر منه الشركة إلى أسواقها الخارجية ، والأداة التى تعزز من خلالها موقعاً تنافسياً فى الأسواق ، وهذا ما ينعكس إيجابياً على أداء وربحية الشركة .

### أولاً: مجال التطبيق:

تعد صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة من اعرق الصناعات التى عرفتها مصر حيث بدأت فى القرن التاسع عشر عام ١٨٩٨ ميلادية بإنشاء الشركة الأهلية للغزل والنسيج ويعتبر عام ١٩٢٧ البداية الحقيقية لهذه الصناعة حيث بدأ بنك مصر بإنشاء مجموعة من الشركات بدءاً من شركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى وتحولت بعدها مصر من دولة مستوردة للغزل إلى دولة مصدرة له فى عام ١٩٤٩ . وتشتمل الصناعات النسيجية على أربعة قطاعات رئيسية هى قطاع الغزل وقطاع النسيج والتجهيز وقطاع التريكو والمشغولات الوبرية وقطاع الملابس الجاهزة ، ، ويهيمن القطاع الخاص والاستثمارى على الإنتاج فى الصناعات النسيجية خاصة فى مجال إنتاج الملابس الجاهزة (٧) ، وسوف تقوم الباحثة بتطبيق البحث على شركات الملابس الجاهزة فى مدينة العاشر من رمضان .

**ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة:**

ويشمل البحث متغيرين وهما : التسويق الداخلي والقدرة التنافسية ، وذلك على النحو التالي:

**١ - التسويق الداخلي internal marketing:**

يشير Wirtz & Lovelock إلى أن مفهوم التسويق الداخلي يركز على تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم حيث أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة ، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ، ورغباتهم ، ومن ثم زيادة درجة رضاهم ، وتتطوى سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار. (8) ويمكن القول أن المنظمة يمكنها إرضاء عملائها الخارجيين من خلال إرضاء عملائها الداخليين "العاملين" حيث يعتبر التسويق الداخلي فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق<sup>(٩)</sup> كما عرف التسويق الداخلي على أنه عملية التوظيف والتدريب وتحفيز الكوادر والمؤهلين القادرين والذين يرغبون بخدمة العملاء بشكل جيد. (١٠)

**أ - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:**

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن. (١١)

يعتبر التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجاباً على أداء وربحية المنظمة وأهدافها ، ويكتسب التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور: (١) إدارة التغيير. (٢) بناء الصورة العامة. (٣) إستراتيجية المنظمة.

(١) إدارة التغيير : قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً من ٣% إلى ٣٠% على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

(٢) بناء الصورة العامة : تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم وأخرون...).<sup>(١٢)</sup> بهدف: (التموقع الاستراتيجي- دخول السوق بفاعلية- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية)

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في

أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء للمنظمة.

(٣) إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه. (13)

#### ج- الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي الدراسات الآتية:

دراسة (Roberts,L.,2010) وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن سياسة الاحتفاظ ، ونوعية الحوافز ، والثقة بين العاملين ، والاتصالات هي الأبعاد التي كونت التسويق الداخلي ، وذلك في دراسة أجريت على شركات مكاتب تأجير السيارات في جنوب أفريقيا ضمن عينة بلغت (155) عامل ، وتوصلت الدراسة إلى أن سياسة الاحتفاظ والثقة بين العاملين هي أكثر الأبعاد أهمية في التسويق الداخلي وهي أبعاد تساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا للعاملين. (14)

أما دراسة (Theodoridis, P& Panigyarakis, G.,2009) أشارت إلى وجود خمسة أبعاد للتسويق الداخلي في التأثير على الأداء تمثلت في الآتى: التفاعل الرسمي ، وأنظمة المكافآت ، والتغذية المرتدة للسياسات والإجراءات الداخلية والتوجه بالعملاء. كما أظهرت النتائج ايضا أن هناك تأثيراً ايجابياً للتسويق الداخلي على الأداء ، حيث يؤدي التسويق الداخلي إلى تحقيق زيادة وتحسين فى الأداء ، وأوصت الدراسة بتبنى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي لما له من تأثير إيجابى على التسويق الخارجى للشركة. (15)

دراسة (الحداد وعلى، ٢٠٠٨) كان الهدف من الدراسة هو التعرف على درجة التزام البنوك التجارية بمضمون التسويق الداخلي والكشف عن مدى الاقتراب أو الأبتعاد عن مضمون التسويق الداخلي الذى جرى اختباره فى بيئة الأعمال الأردنية مع المقاييس العلمية المطبقة من قبل الآخرين فى بيئات أخرى . وقد توصل البحث بمجموعة من التوصيات أن التسوق الداخلى لا يطبق بالأهتمام الكافى من قبل المؤسسات محل البحث حتى الآن. (16)

بينما أظهرت دراسة (Gounaris,Spiros,2008) أن المنظمات التى تطبق التسويق الداخلى قليلة جداً إذا ما تمت مقارنتها مع المنظمات التى تحاول تبنى مفهوم السوق ، وتوصلت الدراسة توضح أن ثقافة المنظمة تؤثر على تبنى مفهوم التوجه التسويق الداخلى ، الذى يعد سبباً رئيسياً فى تطبيق برامج التسويق الداخلى ، وأن الرضا الوظيفى للعاملين يرتبط مباشرة بمدى تطبيق برامج التسويق الداخلى. (17)

أما دراسة (الخشاب ، ثابت، ٢٠٠٥) كانت تهدف إلى معرفة أثر إجراءات التسويق الداخلى على أداء العاملين فى البنوك التجارية ،توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط غير معنوية بين التسويق الداخلى وأداء العاملين. كما أشارت الدراسة إلى وجود تأثير لاجراءات التسويق الداخلى على أداء العاملين ووجود تأثير ضعيف وغير معنوى على مستوى المتغيرات الفرعية فى تأثير إجراء نشر المعلومات التسويقية للعاملين على ادائهم. (18)

دراسة (Kithchen& ,Doukakis,2004) وكانت تهدف بناء نظرية فى التسويق الداخلى لدى البنوك فى بريطانيا وتوضيح ما إذا كان مفهوم التسويق الداخلى مطبقاً فيها وفقاً لعناصر التسويق الداخلى: الاستثمار فى العاملين ، ونظرية العميل الداخلى ، والتطوير والتحفيز. وكانت النتائج التى خلصت إليها الدراسة هو أن تطبيق

التسويق الداخلي فى البنوك هو وسيلة لرضا العاملين وتحسين سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة ، وأن حقيقة التسويق الداخلى هو الأهتمام بالعاملين وتلبية احتياجاتهم ، وأظهرت الدراسة أن البنوك لم تأخذ التسويق الداخلى بشكل جدى كأداة إدارية ، وأن هناك حاجة ماسة للمنظمات للتعلم فى دراسة وتطبيق التسويق الداخلى. (19)

دراسة (Ooncharoen&Ussahawanitchakit,2009) هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التسويق الداخلى والتسويق الخارجى وتأثير ذلك على الأداء التنظيمى وطبقت على الفنادق ، وكانت أبعاد التسويق الداخلى التى أشارت لها هذه الدراسة : الاستقطاب ، ونوعية الحوافز ، والتدريب ، والاتصالات ، وسياسة الاحتفاظ ، وكانت النتيجة التى توصلت إليها أن هناك علاقة بين التسويق الداخلى والخارجى ، وهذه العلاقة قوية ولها تأثير فى تحسين الأداء التنظيمى . (20)

أما دراسة (سعيد شعبان،٢٠٠٣) فكانت تهدف إلى معرفة مدى وجود تأثير للممارسات والاستراتيجيات والسياسات وبرامج التسويق الداخلى على مستوى جودة الخدمات الصحية ، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى جودة الخدمة الصحية التى تقدمها المستشفيات موضع البحث كان بدرجة متوسطة ، وأن هناك ارتباط ايجابى بين التسويق الداخلى بأبعاده السبع وهى (وضوح ادوار العمل لدى العاملين-تدريب وتنمية العاملين- المكافآت والحوافز-الاتصالات- العلاقات بين العاملين- الدافعية لدى العاملين- تفاعل العاملين مع المنتفعين) ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين. (٢١)

من مراجعة الدراسات السابقة توصلت الباحثة أنه يمكن حصر المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلى كما يلى: الاحتفاظ ، والحوافز ، والثقة ، والاتصالات



Roberts,L.,2010. التفاعل الرسمى ، وأنظمة المكافآت ، والتغذية المرتدة للسياسات والإجراءات الداخلية والتوجه بالعملاء P& Theodoridis, 2009 .Panigyarakis, G., والتطوير والتحفيز 2004 , Doukakis , Kithchen& . الاستقطاب ، ونوعية الحوافز ، والتدريب ، والاتصالات ، وسياسة الاحتفاظ Ooncharoen&Ussahawanitchakit,2009 . وضوح ادوار العمل لدى العاملين ،وتدريب وتنمية العاملين ، والمكافآت والحوافز ، والاتصالات، والعلاقات بين العاملين، والدافعية لدى العاملين- تفاعل العاملين مع المنتفعين ، سعيد شعبان، ٢٠٠٣.

وستقوم الباحثة باستخدام الأبعاد التالية لقياس التسويق الداخلى ( التعيين والتوظيف، الدعم الإدارى، التدريب، المسارات الوظيفية، شبكة الاتصالات، علاقات العمل، العمل بروح الفريق، مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار، الرواتب والمكافآت والحوافز).

## ٢- القدرة التنافسية:

<sup>١</sup> لا يوجد تعريف متفق عليه للتنافسية ، وذلك نظراً لاختلافها باختلاف طبيعة القطاع محل الدراسة، (22) وتوصلت الباحثة من مراجعة الدراسات السابقة إلى أن مفهوم التنافسية يتميز بالحدثة ولا يخضع لنظرية اقتصادية عامة، وأول ظهور له كان في الثمانينيات ، وظهر الاهتمام مجدداً بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات كنتاج للنظام الاقتصادي العالمي الجديد وبرزت ظاهرة العولمة، وكذا التوجه العام لتطبيق اقتصاديات السوق. (٢٣) حيث تعرف القدرة التنافسية على أنها قدرة القطاعات على المنافسة فى الأسواق الخارجية من خلال توسيع حصتها فى السوق و أن تكون قادرة على الحفاظ على حصتها فى السوق المحلية فى ظل نظم التجارة التنافسية

المفتوحة، حيث هناك ثلاث مستويات من القدرة التنافسية تؤثر فى نجاح مؤسسات الأعمال فى بيئة تنافسية على الصعيد العالمى: القدرة التنافسية للشركة، والقدرة التنافسية للصناعة التى تعمل فيها الشركة والقدرة التنافسية للدولة التى يقع فيها العمل<sup>(٢٤)</sup> كما تعنى تميز الشركة بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات متميزة لها قيمة لدى العملاء تنفرد به عن المنافسين ، أى تستطيع من خلالها جذب واستقطاب أكبر عدد من العملاء.<sup>(٢٥)</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب<sup>(٢٦)</sup> كما يعرفها Kotler أنها مقدرة الشركة على أداء أعمالها بالشكل الذى يصعب على منافسيها تقليده ، وهذا يعنى أن صعوبة تقليد الشركة من طرف منافسيها يبقياها دائماً متميزة ومختلفة عنهم بما يساعد على الاحتفاظ بقدراتها التنافسية لفترات طويلة.<sup>(٢٧)</sup>

ب- أسس تطوير القدرة التنافسية:

هناك سبع نقاط أساسية ترتكز عليها القدرة التنافسية

- (١) الالتزام بالموصفات الدولية للجودة : و تعني الالتزام بمستوى ثابت من الجودة و ليس التقلبات في نوعية الإنتاج.
- (٢) التطور التكنولوجي : لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة و بسرعة، و لكن تعني في وقتنا الحاضر الوصول إلى آخر مستوى بدءا من الإنتاج إلى التغليف و التعليب و التخزين و الحفظ و النقل.

- (٣) تطور اليد العاملة و تكوينها : إن استعمال تكنولوجيا حديثة و متطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة " ISO " يتطلب تكوين اليد العاملة المؤهلة التي تستجيب لمتطلبات السوق.
- (٤) تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق : بحيث يجب أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل و حسب الطلب المستقبلي على العمل و التوجيهات التكنولوجية المستقبلية.
- (٥) الاهتمام بالبحث و التطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة و الجامعات من جهة ثانية و مركز الأبحاث من جهة ثالثة ، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد و لا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، و يعتبر العنصر البشري المؤهل له الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية ( توليد المعارف العلمية) ونقل تلك المعارف و استغلالها، كما تقوم البحوث بدورها في تطوير الكفاءات البشرية من اجل الوصول إلى كفاءات مهنية عالية من شأنها المساهمة في الوصول إلى مراتب متقدمة في سلسلة القيمة ، وتوفير العوائد التي تكفل تنميتها وبيئتها بهدف تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. (٢٨)
- (٦) دراسة الأسواق الخارجية : تعتبر السوق المحلية سوقا محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا وتوازنا وأسواق محدودة المخاطر وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل الأسواق.
- (٧) تطوير نظام المعلومات: إنتاج المعلومات وتداولها و تخزينها وتوثيقها يعتبر اليوم تقنية ذات تأثير كبير في الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد ،

فالتحسينات الهائلة في تقنية الاتصال (الانترنت) هي قوة فاعلة في نمو الإنتاجية في عالمنا اليوم. (٢٩)

ج- ومن الدراسات التي تناولت القدرة التنافسية دراسة (عفاف السيد بدوى، ٢٠١٢) التي تهدف إلى محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكرى والميزة التنافسية للمنظمات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكرى فى تلك المنظمات ودورة فى دعم المزايا التنافسية المستدامة لها وكانت النتائج التى توصلت لها الدراسة انه فى ظل تزايد المنافسة بين المنظمات ، فقد أصبح من الواجب على كل منظمة تحقيق مزايا تنافسية وعناصر تفوق على منافسيها ، ويتحقق ذلك باتباعها استراتيجيات تهدف إلى تقديم منتج غير قابل للتقليد من قبل المنافسين. وأوضحت النتائج أيضاً أن ابعاد ايجابية فى تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة فى حين لم تظهر هذه العلاقة الايجابية بعد بعدى الاستقطاب والصناعة. (٣٠)

أما دراسة (MohamedZ., Norizan M., 2012) فكانت تهدف إلى دراسة البيئة التنظيمية الداخلية وتطبيقات التحسين المستمر في القدرة التنافسية للشركات فى بيئة البلدان النامية، حيث أشارت النتائج إلى أن العوامل المناخية الإبداعية كان لها بعض التأثير الإيجابي على الشركات المنافسة، وأن التحسينات المستمرة التى تنفذها الشركات لها تأثير إيجابي كبير على القدرة التنافسية للمنشآت وتساهم بشكل واضح فى تحسين مؤشراتها وتعزيزها. والتي بدورها أيضاً تؤثر إيجابياً بشكل كبير على مستوى الأداء فى هذه الشركات. (31)

دراسة (Kamukama,A.&et al ,2011) أما هذه الدراسة فكان الهدف منها هو التعرف على مدى تأثير تحقيق الميزة التنافسية للشركة فى العلاقة ما بين رأس المال الفكرى وتحسين الأداء المالى فيها ، وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسات التمويل

الصغيرة فى أوغندا ومن أهم النتائج التى خلصت لها الدراسة أن تحقيق الميزة التنافسية للشركة يجعل منها وسيطاً مميزاً بين رأس المال الفكرى وتحسين الأداء بشكل عام ، كما أنه لها الأثر المميز فى العلاقة ما بين رأس المال الفكرى وتحسين الأداء المالى للشركة. (32)

دراسة (أبو جارور، ٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العوامل الداخلية ، والخارجية ، والمساندة لتحقيق القدرة التنافسية فى منظمات الأعمال الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم . وقد خلصت الدراسة أن هناك علاقات قوية التأثير لتوافر العوامل الداخلية والخارجية والمساندة على تحقيق القدرة التنافسية، وأن العوامل المساندة المتمثلة فى خبرة المنظمة ، وتوافر كادر متخصص للتكنولوجيا ، والموجودات التكنولوجية ، وقواعد المعلومات والأنظمة تسهم فى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات. (33)

دراسة (ابراهيم ابوسعده، ٢٠٠٧ ) تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الموارد البشرية فى الشركات محل البحث ، والتحديات التى يمكن أن تحد من الاستفادة منها والأسباب التى تجعل من الموارد البشرية ميزة تنافسية لتدعيم مستوى القدرة التنافسية . وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية هى مصدر خلق القدرة التنافسية واستمرارها ، وأن الأستثمار فى الجانب البشرى يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً إلا أن نجاحه مؤكد ويصعب تقليده من قبل المنافسين. (34)

ويرى (Jayne, R.,2006) أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويزداد المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة فإن المنظمات الناجحة هى تلك التى تنشئ رأس مال فكري ثم تنشره عن طريق التعلم بشكل موسع فى جميع أنحاء المنظمة، خاصة وأن المنافسة التى كانت تقوم على عوامل الإنتاج المادية أصبحت الآن تقوم

على رأس المال الفكري الذي يعد أحد مصادر الميزة التنافسية وأهمها وذلك لصعوبة تقليده وبطء تقادمه، ولأنه هو المحرك الأساسي لرأس المال المادي في ظل الاقتصاد الذي يتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة. (35)

دراسة (Suciu,C.,2006) تهدف إلى تقديم تعريفاً لرأس المال الفكري ومدى أهميته في الاقتصاد ، وأنه يشكل أحد أهم مصادر الميزة التنافسية لدى الشركات ، حيث أن الاقتصاد العالمى الآن يعتمد بشكل رئيسى على المعرفة والأصول غير الملموسة التى عادة تكون من الصعوبة إدارتها فى النظم التقليدية ، وقدمت الدراسة مجموعة من الاستنتاجات التى تتمثل فى أن هناك علاقة قوية وموجبة بين مكونات رأس المال الفكري والاستثمارات الخاصة بالأصول الفكرية. (36)

تلخص الباحثة مما سبق أن البحوث العربية التى تناولت موضوع التسويق الداخلى لم تتعرض إلى تطبيقه فى قطاع صناعة الملابس الجاهزة، وهذا ما سيتم تناوله فى هذا البحث.

### ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية فى:

- التعرف على واقع صناعة الملابس الجاهزة فى مدينة العاشر من رمضان بشكل خاص.
- الإلمام بجوانب المشكلة وتحديدها والتعرف على أهم المتغيرات المتعلقة بموضوع البحث.

**واعتمدت الدراسة الاستطلاعية على البيانات التالية:**

- بيانات ثانوية عن صناعة الملابس الجاهزة فى ج.م.ع بشكل عام ومدينة العاشر من رمضان بشكل خاص من حيث عدد الشركات ، وعدد العاملين.
  - بيانات أولية، حيث أجرت الباحثة بعض المقابلات \*<sup>١</sup> حيث استهدفت المقابلات الشخصية الآتى:
  - التعرف على آراء المسؤولين فى الشركات محل الدراسة فيما يتعلق بأهمية التسويق الداخلى ومدى تطبيق هذه الشركات لهذا المفهوم الإدارى بكل أبعاده.
  - هل يمثل مفهوم التسويق الداخلى قدرة تنافسية للشركات. وجاءت نتائج الدراسة الاستطلاعية على النحو التالى:
- هناك ضعفاً فى توفير ايدى عاملة مدربة، حيث تركز شركات الملابس الجاهزة أكثر على الموارد المادية وليس البشرية، هناك منافسة الشركات الأجنبية للشركات المحلية سواء من حيث السعر والجودة مما خلق نوعاً من عدم تكافؤ الفرص بين الشركات فى السوق المحلية، هناك قصور فى أنشطة التسويق الداخلى بالشركات محل البحث ، مما أدى إلى انخفاض القدرة التنافسية لهذه الشركات.

**رابعاً: مشكلة البحث :**

مع بدايات القرن الحادي والعشرين بدأت مصر مرحلة من النهوض بالصناعة، وأخذت على عاتقها مهمة تحقيق النقلة النوعية للاقتصاد، ورفع القدرة التنافسية

\*<sup>١</sup> قد اجرت الباحثة عدة مقابلات شخصية مع رئيس اتحاد الصناعات بالعاشر من رمضان ، وكذلك بعض مديري شركات الملابس الجاهزة ٢٠١٦، وقد دارت هذه المقابلات حول مدى توافر ابعاد التسويق الداخلى ودعم الإدارة العليا لها فى هذه الشركات، ومدى علاقة هذه الأبعاد بالقدرة التنافسية لهذه الشركات فى ظل الظروف الحالية.

للمنتج المصري وتحديث الصناعة المصرية في إطار برنامج متكامل يساهم في رفع الصادرات للانضمام بفاعلية للاقتصاد العالمي، بالإضافة إلى توفير البيئة الملائمة للنشاط الصناعي والتجاري لتشجيع القطاع الخاص لأخذ دور رئيسي في تحقيق التنمية الاقتصادية.<sup>(37)</sup>

ولكن أظهر التقرير السنوي لمنتدى الاقتصاد العالمي ومقره جنيف أن مصر تحتل المرتبة ١١٦ من بين ١٤٤ دولة في تقييم القدرة التنافسية على مستوى العالم ٢٠١٦ .<sup>(38)</sup> وتعرف التنافسية بأنها قدرة الحكومات على توفير ظروف ملائمة تستطيع من خلالها المؤسسات العاملة في إقليمها النفاذ بمنتجاتها إلى الأسواق الخارجية ، بغية زيادة نمو معدل الناتج الداخلي. ( 39 ) وقطاع الشركات يعد قاطرة التقدم والنمو؛ وذلك بما يعمل على تدعيم واستقرار الاقتصاد القومي، والارتقاء بمستوى معيشة المواطن، ورفاهة المجتمع ككل.

ويعد قطاع صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة أكبر قطاع صناعي في مصر بعد قطاع الصناعات الغذائية، حيث يبلغ حجم الاستثمارات فيه (خاص-عام) ٥٠ مليار جنيه، وعلى الرغم مما تتمتع به الصناعات النسيجية من مزايا إلا إنها بدأت تتعرض لمشكلات عديدة نتيجة لبعض المعوقات التي ترفع تكلفة الإنتاج وبالتالي تحد من القدرة التنافسية للصناعة بالإضافة إلى التغيرات العالمية التي من شأنها التأثير على حجم التجارة العالمية مما يؤثر على النشاط. فقد أشارت بعض المؤشرات إلى ضعف قدرة الصناعة المصرية على المنافسة نظراً لقيام الدول المنافسة بدعم منتجي ومصنعي القطن ، فالهند تدعم المصانع بنحو ٢٠% بمجرد دخول القطن مرحلة التصنيع وتعامل مصانع بفوائد لا تزيد عن ٤% كما تمنح ٢٠% دعم لاستثمارات البنية الأساسية لمصانع الغزل بينما في مصر يتم صرف دعم ٢٧٥ قرشاً لكل كيلو غزل ويعتبر هذا غير مجزياً خاصة مع الزيادة في الأسعار العالمية، كذلك تدهور بعض مصانع الغزل وخاصة في قطاع الأعمال العام



نتيجة التقادم الفنى للآلات وضعف مستوى العمالة وعدم قدرتها على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة<sup>(٤٠)</sup>

#### **رابعاً: أهمية البحث :**

تتبع أهمية البحث من أهمية موضوع التسويق الداخلي حيث ازدادت المنافسة ويشهد العالم انفتاح الأسواق مما حتم على الشركات التي تريد الاستمرار والبقاء والتميز والتغلب على المنافسة والبحث عن ميزة تنافسية مستمرة تتميز بها عن منافسيها وبما أننا نعلم أن التميز بالمنتج يمكن أن يقلده المنافسون , فان التسويق الداخلي من أهم الأمور التي تضمن للشركة ميزة تنافسية مستمرة لا يستطيع المنافسون تقليدها, حيث يتم معاملة الموظفين كعملاء للشركة لأن رضاهم يولد رضا العملاء الخارجيين، إذ أن التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفؤ من العاملين .

#### **خامساً: أهداف البحث : تتمثل أهداف البحث بما يلي:**

- ١- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- ٢- قياس الأثر المعنوى المباشر بين أبعاد التسويق الداخلى والقدرة التنافسية لصناعة الملابس الجاهزة.
- ٣- تحديد العوامل الأعلى أثراً بين أبعاد التسويق الداخلى على القدرة التنافسية.

**سادساً: فرض البحث:** وفى ضوء مشكلة وأهداف البحث تم صياغة فرض

البحث كما يلى :

**الفرض الرئيسى:** يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق أبعاد التسويق الداخلى والقدرة التنافسية

**الفرضيات الجزئية:** وقد تم تقسيم الفرض الرئيسى إلى الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعى الأول : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق الدعم الإدارى للعاملين والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى الثانى : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى الثالث : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى الرابع : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى الخامس : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى السادس : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق علاقات عمل والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى السابع : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق العمل بروح الفريق والقدرة التنافسية.

الفرض الفرعى الثامن : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار والقدرة التنافسية.

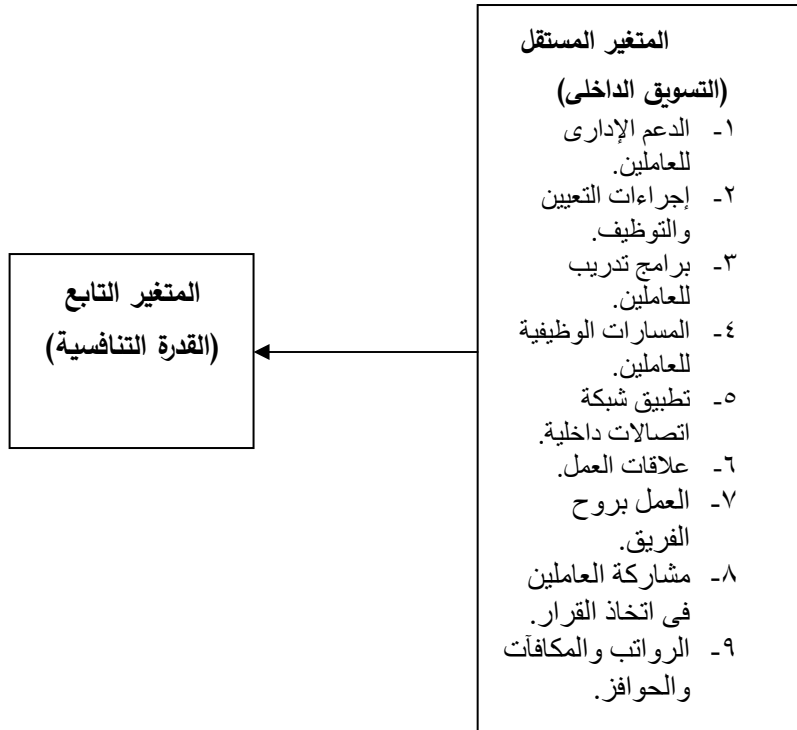
الفرض الفرعى التاسع : يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل والقدرة التنافسية.

**سابعاً: متغيرات البحث:**

يوضح الشكل التالى العلاقة بين متغيرات البحث (المستقلة والتابعة)

**الشكل رقم (١)**

العلاقة بين متغيرات البحث



المصدر: من إعداد الباحثة

حيث يتضح من الشكل رقم (١) أن البحث يشمل عل متغير مستقل وهو التسويق الداخلى وكانت أبعاده كالتالى: ( الدعم الإدارى للعاملين - إجراءات التعيين والتوظيف- برامج تدريب للعاملين- المسارات الوظيفية للعاملين- تطبيق شبكة اتصالات داخلية- علاقات العمل - العمل بروح الفريق- مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار- الرواتب والمكافآت والحوافز)، ومتغير تابع وهو القدرة التنافسية، وتم قياصة من خلال الأبعاد التالية:

(الحصة السوقية- معدلات الأرباح - انخفاض معدلات التكاليف - إختراق أسواق جديدة. الإحتفاظ بعلاقات قوية مع العملاء- تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل- ارتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين - إعادة الهيكلة المستمرة - التفوق على المنافسين فى السوق المحلية من حيث جودة المنتجات- الابتكار نشاط دائم ومنظم- التجديد بهدف تلبية احتياجات العملاء. سرعة تطوير المنتجات - إبتكار منتجات جديدة. تنال منتجات الشركة رضا العملاء بصورة أكبر من منتجات الكثير من منافسيها)

## المبحث الثانى

### الدراسة الميدانية

#### أولاً: منهجية الدراسة :

تتناول منهجية الدراسة تفصيلاً الأسس المنهجية التي استخدمتها الباحثة في إعداد الدراسة ، ويشمل ذلك تحديد نوع ومصادر البيانات ، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة ، وأسلوب جمع البيانات ، بالإضافة إلي تحديد أساليب التحليل الاحصائي والتي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة الميدانية تمهيداً لاستخلاص النتائج الميدانية منها .

#### ١- تحديد نوع ومصادر البيانات :

تهدف الدراسة الميدانية إلي الحصول علي بيانات أولية من خلال التعرف علي آراء واتجاهات المبحوثين حول تأثير تطبيق أبعاد التسويق الداخلي على تعزيز القدرة التنافسية للشركات بالتطبيق علي صناعات نسيج وملابس (صناعة الملابس الجاهزة) ، وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة كما يلي :

#### (أ) البيانات الثانوية :

قامت الباحثة بالاعتماد علي بعض البيانات المنشورة والمسجلة من سجلات تقديرات جهاز تنمية مدينة العاشر من رمضان حتى ٢٠١٥/٦/٣٠ والخاصة بعدد الشركات الصناعية المنتجة بمدينة العاشر من رمضان<sup>(٤١)</sup> ويمكن إيجاز أهم هذه البيانات فيما يلي :

- أعداد الشركات في صناعات النسيج والملابس والذين بلغ عددهم ١٢٤ شركة .

- أعداد العاملين بشركات الملابس الجاهزة بالإدارة العليا والإدارة الوسطى والذين بلغ عددهم ١٥١٥٢ عاملاً.

#### (ب) البيانات الأولية :

هي بيانات غير مسجلة ويتم جمعها لأول مرة ، حيث يصعب الحصول علي هذه البيانات الأولية من سجلات الشركات ، فهي بيانات لا يمكن الحصول عليها من المصادر الثانوية ، وإنما الحصول عليها من خلال التعرف علي آراء واتجاهات العاملين بشركات الملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان محل الدراسة ومن البيانات الأولية التي تم الاعتماد عليها والتي تخدم أهداف هذه الدراسة والتي تتعلق بما يلي :

- التعرف علي آراء المبحوثين بشركات الملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان بشأن أبعاد تطبيق التسويق الداخلي فيما يخص الابعاد (التعيين والتوظيف ، الدعم الإداري ، التدريب ، المسارات الوظيفية ، شبكة الاتصالات ، علاقات العمل ، العمل بروح الفريق ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ، الرواتب والمكافآت والحوافز) .
- التعرف علي آراء المبحوثين بشركات الملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان بشأن عوامل تحقيق القدرة التنافسية للشركة.

#### ٢- تحديد مجتمع وعينة البحث

##### (أ) مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من كافة العاملين فى الإدارة العليا والوسطى بشركات الملابس الجاهزة وعددهم ١٥١٥٢ عاملاً وذلك فى ١٢٤ شركة.

**(ب) عينة الدراسة :**

تمثلت وحدة المعاينة في العاملين في الإدارة العليا والوسطى بشركات الملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان وقد تم اخذ عينة عشوائية بسيطة (41) من مجتمع الدراسة سيتم احتساب عدد مفردات العينة كالتالي:  
حجم العينة =

$$n = \frac{\hat{p}(1 - \hat{p})z^2}{ME^2}$$

حيث: N ← حجم العينة المبدئي  
Z ← القيمة الجدولية تحت منحنى التوزيع الطبيعي وتساوي 1,96  
 $\hat{p}$  ← نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع البحث ويمكن افتراض  $P = 50\%$  للحصول على أكبر حجم للعينة.

$$(1 - \hat{p}) \leftarrow 1 - 50\% = 50\%$$

$$ME^2 \leftarrow \text{درجة الخطأ المسموح به تساوي } 5\%$$

ويتطبيق القانون:

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * (1.96)^2}{(0.05)^2} = 384$$

## جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

البيان فئات مجتمع الدراسة	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابات الصحيحة
العاملين بشركات الملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان	١٥١٥٢	٣٨٤	٣٤٠	%٨٨,٥

المصدر: من واقع البيانات المستفاده من الدراسة الميدانية.

## ٣ - أداة وطريقة جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة علي قائمة الاستقصاء كوسيلة مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة ، وقد صمم الاستبيان أستناداً علي البحوث التي اجريت في هذا المجال وبالاعتماد علي المتغيرات التي تود الباحثة فحصها ، وقد تم توجيه قائمة الاستقصاء إلي العاملين بشركات الملابس الجاهزة .

## ٤ - الوسائل الإحصائية المستخدمة :

بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلى بالاعتماد على برنامج (Statistical Package for Social Science (SPSS 16 لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات ولإختبار صحة فروض البحث<sup>(٤٣)</sup>.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قامت الباحثة باستخدامها :

١ - معامل ارتباط ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient لقياس ثبات أداة البحث.

٢ - المتوسط المرجح : لكل فقرة من فقرات استمارة الاستبيان ، وذلك لمعرفة مدي ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلي جانب المحاور الرئيسية ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلي متوسط مرجح .



٣- **الانحراف المعياري** : وتم حسابه للتعرف علي مدي انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن توسطها المرجح ، كما أن الانحراف المعياري يوضح تجانس استجابات أفراد عينة البحث .

٤- **تحليل الارتباط** : لحساب معامل الارتباط بيرسون والذي يستخدم لتحديد قوة العلاقة بين متغيرين ( المتغير المستقل ، والمتغير التابع) .

٥- **تحليل الانحدار الخطي البسيط** : وهو أحد أدوات التحليل الاحصائي التي تستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع ، ويتم تقدير معاملات الانحدار بطريقة المربعات الصغرى (OLS) Ordinary Least Squares واختبارات المعنوية الخاصة به (T) ، (F) وكذلك التحقق من افتراضات تقدير معالم الانحدار .

#### **٥- الصدق والثبات للأداة :**

لقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbachs Coefficient لقياس الصدق والثبات للأداة المستخدمة في جمع البيانات ، مع العلم بأن معامل الصدق هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، والجدول رقم (2) يوضح معاملات الصدق والثبات للمحاور المختلفة للاستبيان:

## جدول رقم (2)

## الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق	اسم المتغير
١ - أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلى:			
٥	٠,٩١٤	٠,٩٥٦	أولاً:التعيين والتوظيف (X1)
٥	٠,٩٢٣	٠,٩٦٠	ثانياً:الدعم الإدارى للعاملين(X2)
٥	٠,٩٣٥	٠,٩٦٦	ثالثاً: برامج تدريب للعاملين (X3)
٥	٠,٩١٧	٠,٩٥٧	رابعاً: المسارات الوظيفية للعاملين (X4)
٥	٠,٧٩٠	٠,٨٨٨	خامساً: تطبيق شبكة اتصالات داخلية (X5)
٥	٠,٩٠٨	٠,٩٥٢	سادساً: علاقات العمل (X6)
٥	٠,٨٦١	٠,٩٢٧	سابعاً: العمل بروا الفريق (X7)
٥	٠,٩١٤	٠,٩٥٦	ثامناً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (X8)
٥	٠,٩٤٤	٠,٩٧١	تاسعاً: الرواتب والمكافآت والحوافز (X9)
١٦	٠,٨٩٦	٠,٩٤٦	٢ - عوامل تحقيق القدرة التنافسية للشركة (Y1)

المصدر : من إعداد الباحثة .

من الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الصدق والثبات تجاوزت (٠,٦) ، حيث اتضح أنها معاملات صدق عالية تعكس قدرة المقياس علي قياس ما صمم لأجله ، والجدول السابق رقم (2) يوضح معاملات الصدق المستخرجة من دالة الجذر التربيعي ، وهي تتراوح ما بين (٠,٨٨٨ - ٠,٩٧١) وهذا ما يبرر صدق المقاييس لهذه الدراسة ، وإن عبارات المقياس تقيس ما أعدت لقياسه . مما يعني الاعتماد علي جميع العبارات في كل جزء من أجزاء الإستبيان دون حذف أي منها وذلك لإجراء التحليل الإحصائي وبالتالي فإنه يمكن تعميم نتائج الدراسة علي مجتمع الدراسة .

**ثانياً : التحليل الإحصائي:****١- التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة الميدانية :**

أ) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة يوضح الجدول رقم (3) مصفوفة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير التابع (Y) والمتغيرات المستقلة (X1, X2,..... , X9)

**جدول رقم (٣) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون**

X9	X8	X7	X6	X5	X4	X3	X2	X1	Y	
									1	Y
								1	0.876** (0.000)	X1
							1	0.2 (0.06)	0.893** (0.000)	X2
						1	0.21 (0.31)	-0.17 (0.08)	0.771** (0.000)	X3
					1	0.42 (0.08)	0.47 (0.065)	-0.12 (0.16)	0.769** (0.000)	X4
				1	0.15 0.27	0.13 (0.33)	-0.42 (0.11)	0.18 (0.22)	0.737** (0.000)	X5
			1	0.19 0.2	-0.12 0.4	0.621 0.31	0.24 0.09	-0.09 (0.39)	0.827** (0.000)	X6
		1	0.10 0.49	0.24 0.09	0.16 0.26	0.4 (0.48)	0.01 (0.92)	0.42 (0.06)	0.755** (0.000)	X7
	1	0.11 (0.32)	0.22 (0.16)	-0.14 (0.33)	-0.23 (0.11)	-0.18 (0.58)	0.1 (0.47)	0.37 (0.11)	0.772** (0.000)	X8
1	-0.117 (0.612)	0.315 (0.321)	0.321 (0.210)	0.471 (0.131)	0.218 (0.110)	0.175 (0.312)	-0.317 (0.431)	0.217 (0.620)	0.815** (0.000)	X9

\*\*الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠١

\*الارتباط معنوي عند مستوى معنوية ٠,٠٥

من الجدول (٣) يتضح انه تم إختيار معنوية معامل ارتباط بيرسون عند مستويين للمعنوية ٥%، ١%والذى يعبر عن نسبة الخطأ المسموح به، وتشير نتائج التحليل أن المتغير التابع (Y) والخاص بزيادة القدرة التنافسية يرتبط ارتباطاً طردياً ومعنوياً عند مستوى معنوية ٥%، ١% بكل المتغيرات

المستقلة كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد ارتباط قوى ولا معنوى بين متغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة) بعضها مع البعض. وبناءاً على التحليل الإحصائي يمكن القول أن قيمة معامل التحديد  $r^2=81.15\%$  وهذا يعنى أن التغيرات التي تحدث فى أبعاد التسويق الداخلى مسئولة عن تفسير ما نسبته ٨١,١٥% من المتغيرات التي تحدث فى القدرة التنافسية وهناك ما نسبته ١٨,٨٥% يرجع إلى عوامل أخرى بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي random error .

ب) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

- أولاً: التعيين والتوظيف (X1):

يوضح الجدول رقم (٤) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

## جدول رقم (٤) التحليل الاحصائي لمتغير التعيين والتوظيف (X1)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٩١,٦	٠,٨٨	٤,٥٨	• تستخدم الشركة شروط واضحة للتقدم إلى الوظيفة.
٥	٧٨,٨	٠,٧٤	٣,٩٤	• لدى الشركة وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة.
٢	٩١,٦	٠,٨٨	٤,٥٨	• يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المرشحين.
٤	٧٩,٠٠	٠,٧٣	٣,٩٥	• مهارات التعامل كانت أساساً في الاختيار
٣	٨٠,٢	٠,٦٠	٤,٠١	• قبل التعيين تم إخضاع المتقدم للوظيفة لاختبارات في الشخصية.
--	--	٠,٦٧	٤,٢١	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٤) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، التعيين والتوظيف كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢١) وبانحراف معياري (٠,٦٧) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن التعيين والتوظيف كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص علي (تستخدم الشركة شروط واضحة للتقدم إلى الوظيفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٨) وبانحراف معياري (٠,٨٨) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (لدى

الشركة وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٤) وبانحراف معياري (٠,٧٤) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل على موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الابعاد .

ج) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

- ثانياً: الدعم الإداري (X2):

يوضح الجدول رقم (٥) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

جدول رقم (٥) التحليل الاحصائي لمتغيرالدعم الإداري (X2)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٣	٧٩,٢	٠,٧١	٣,٩٦	• يهتم المديرون أنفسهم براحة العاملين .
١	٩١,٨	٠,٨٨	٤,٥٩	• يبدي المديرون احتراماً شخصياً للعاملين .
٥	٧٧,٢	٠,٨٥	٣,٨٦	• يستمع المديرون جيداً لمن يتحدث إلي أنفسهم
٢	٩١,٨	٠,٨٨	٤,٥٩	• يساعد المديرون العاملين على تطوير أنفسهم.
٤	٢٩,٢	٠,٦٩	٣,٩٦	• تعتبر الإدارة تلبية مطالب العاملين ضرورة لا تقل أهمية عن مطالب العملاء .
--	--	٠,٧٠	٤,١٩	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، الدعم الإداري كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٩) وانحراف معياري (٠,٧٠) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن الدعم الإداري كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلي إجابة للفقرة التي تنص علي (يبدى المديرون احتراماً شخصياً للعاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٩) وانحراف معياري (٠,٨٨) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (يستمتع المديرون جيداً لمن يتحدث إلي أنفسهم) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٨٥) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الابعاد .

#### د) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

##### - ثالثاً : التدريب (X3):

يوضح الجدول رقم (٦) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

## جدول رقم (٦) التحليل الاحصائي لمتغير التدريب: (X3)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٥	٧٧,٤	٠,٨٢	٣,٨٧	• تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة.
٢	٩٠,٤	١,٠١	٤,٥٢	• يغطي التدريب الجوانب التي احتاج إليها.
٤	٧٧,٨	٠,٧٩	٣,٨٩	• توفر المنظمة دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية .
١	٩٣,٠٠	٠,٨٢	٤,٦٥	• يطلب منى توظيف المهارات التي اكتسبها من التدريب في العمل.
٣	٧٨,٢	٠,٧٥	٣,٩١	• يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تقييم حقيقي لأدائها .
--	--	٠,٧٥	٤,١٧	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة على أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، التدريب كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٧) وبانحراف معياري (٠,٧٥) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن التدريب كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص علي (يطلب منى توظيف المهارات التي اكتسبها من التدريب في العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٥) وبانحراف معياري (٠,٨٢) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضيع حديثة) حيث بلغ



متوسطها الحسابي (٣,٨٧) وانحراف معياري (٠,٨٢) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل على موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة على اختلاف تخصصاتهم على أهمية تلك الأبعاد

#### التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

– رابعاً: المسارات الوظيفية (X4):

يوضح الجدول رقم (٧) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة على مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (٧) التحليل الاحصائي لمتغير المسارات الوظيفية (X4)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٤	٧٧,٤	٠,٨٠	٣,٨٧	• اتجاهات التطور في الوظيفة واضحة والكفاءة.
١	٩١,٢	٠,٩٥	٤,٥٦	• يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة.
٢	٩٠,٠٠	١,٠١	٤,٥٠	• توظف الإدارة نتائج تقييم أدائي في عملية تطوير المسار الوظيفي.
٥	٧١,٨	٠,٦٦	٣,٩٩	• يأخذ صانعو القرار في الإدارة بالتغذية الراجعة التي تحصل عليه من العميل.
٣	٧٩,٢٠	٠,٦١	٣,٩٦	• توفر المنظمة تطور وظيفي خاص بالمتميزين.
—	—	٠,٧١	٤,١٨	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٧) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، المسارات الوظيفية كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٧١) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن المسارات الوظيفية كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلي إجابة للفقرة التي تنص علي (يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٦) وانحراف معياري (٠,٩٥) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (يأخذ صانعو القرار في الإدارة بالتغذية الراجعة التي تحصل عليه من العميل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٩) وانحراف معياري (٠,٦٦) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الأبعاد .

#### هـ) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

##### - خامساً: شبكة اتصالات (X5):

يوضح الجدول رقم (٨) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعياري ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

## جدول رقم (٨) التحليل الاحصائي لمتغير شبكة اتصالات (X5)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٥	٧٧,٨	٠,٧٦	٣,٨٩	• تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين
٣	٧٩,٤	٠,٦٥	٣,٩٧	• يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال
٤	٧٩,٠٠	٠,٦٣	٣,٩٥	• توفر الإدارة العليا معلومات كافية للعاملين لا تمام أعمالهم
١	٩٣,٠٠	٠,٧٩	٤,٦٥	• الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة
٢	٩٢,٦	٠,٨٢	٤,٦٣	• توفر لي الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية المنظمة
--	--	٠,٥٤	٤,٢٢	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٨) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي - خامساً: شبكة الاتصالات كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٢) وبنحرف معياري (٠,٥٤) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، شبكة الاتصالات كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص علي (الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٥) وبنحرف معياري (٠,٧٩) ،

في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٦) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الابعاد .

ز) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

- سادساً: علاقات العمل (X6):

يوضح الجدول رقم (٩) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

جدول رقم (٩) التحليل الاحصائي لمتغير علاقات العمل (X6)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١	٩٢,٦	٠,٨٢	٤,٦٣	• تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين
٢	٩١,٨	٠,٨٥	٤,٥٩	• يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال
٤	٧٨,٢	٠,٧٧	٣,٩١	• توفر الإدارة العليا معلومات كافية للعاملين لا تمام أعمالهم
٣	٩١,٤	٠,٩٥	٤,٥٧	• الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة
٥	٧٨,٢	٠,٧٧	٣,٩١	• توفر لي الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية المنظمة
--	--	٠,٧١	٤,٣٢	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (٩) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي - سادساً: علاقات العمل كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٧١) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن علاقات العمل كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلي إجابة للفقرة التي تنص علي (تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦٣) وبانحراف معياري (٠,٨٢) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (توفر لي الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية المنظمة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩١) وبانحراف معياري (٠,٧٧) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الأبعاد

□ التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

#### - سابعاً: رول الفريق (X7):

يوضح الجدول رقم (١٠) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

## جدول رقم (١٠) التحليل الاحصائي لمتغير روح الفريق (X7)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٣	٩٠,٨	٠,٩٧	٤,٥٤	• تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق
١	٩٢,٢	٠,٨٣	٤,٦١	• يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل
٢	٩١,٨	٠,٨٥	٤,٥٩	• اعتاد العاملين العمل الجماعي في المنظمة
٥	٧٧,٨	٠,٨١	٣,٨٩	• اعتمد على الزملاء في الحصول على المعلومة
٤	٩٠,٦	٠,٩٧	٤,٥٣	• في حال غيابي يقوم الزملاء بأداء مهامى من غير تردد.
--	--	٠,٧١	٤,٤٣	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (١٠) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، روح الفريق كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦١) و بانحراف معياري (٠,٨٣) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن روح الفريق كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص علي (يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٦١) و بانحراف معياري (٠,٨٣) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (اعتمد على الزملاء في الحصول على المعلومة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٩) و بانحراف معياري (٠,٨١) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة

ويعتبر متوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل على موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة على اختلاف تخصصاتهم على أهمية تلك الأبعاد .

(ط) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

- ثامناً: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار (X8):

يوضح الجدول رقم (١١) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة على مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك على النحو التالي :

جدول رقم (١١) التحليل الاحصائي لمتغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

(X8)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٤	٧٩,٠٠	٠,٦٦	٣,٩٥	• تحرص الإدارة على معرفة آرائي وتأخذها بعين الاعتبار
٣	٨٩,٦	١,٠٣	٤,٤٨	• تشجع الإدارة العليا المبادرات الفردية والأفكار الخلاقية .
٥	٧٩,٠٠	٠,٦٧	٣,٩٥	• مشاركة العاملين في صنع القرار .
١	٩١,٠٠	٠,٩٧	٤,٥٥	• تمنحني الشركة السلطة الكافية فيما يتعلق بالقرارات التي تخص طبيعة عملي
٢	٩١,٠٠	٠,٨٦	٤,٥٥	• يأخذ صانعو القرار في الإدارة التغذية الراجعة التي تحصل عليها من العملاء .
--	--	٠,٧٣	٤,٣٠	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (١1) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٣٠) وبنحرف معياري (٠,٧٣) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص علي (تمنحني الشركة السلطة الكافية فيما يتعلق بالقرارات التي تخص طبيعة عملي) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٥) وبنحرف معياري (٠,٩٧) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (مشاركة العاملين في صنع القرار) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٩٥) وبنحرف معياري (٠,٦٧) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الابعاد .

#### ي) التحليل الوصفي لمتغير أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي

##### - تاسعاً: الرواتب والمكافآت والحوافز (X9):

يوضح الجدول رقم (12) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :



## جدول رقم (12) التحليل الاحصائي لمتغير الرواتب والمكافآت والحوافز (X9)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٣	٨٧,٨	١,١٥	٤,٣٩	• تقدم المنظمة رواتب عادلة
٢	٨٩,٢	٠,٩٨	٤,٤٦	• الرواتب تتطور تبعاً لأداء العاملين
٥	٧٧,٨	٠,٩٥	٣,٨٩	• تقدم المنظمة مكافآت مجزية
٤	٧٨,٤	٠,٧٩	٣,٩٢	• تقدم المنظمة حوافز مالية ومعنوية
١	٩٠,٤	٠,٩٤	٤,٥٢	• تقدم الحوافز بطريقة عادلة
--	--	٠,٨٨	٤,٢٣	الاجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (12) أن متوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي أبعاد التوجه نحو التسويق الداخلي ، الرواتب والمكافآت والحوافز كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٢٣) وبنحرف معياري (٠,٨٨) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن الرواتب والمكافآت والحوافز كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلى إجابة للفقرة التي تنص علي (تقدم الحوافز بطريقة عادلة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٢) وبنحرف معياري (٠,٩٤) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (تقدم المنظمة مكافآت مجزية) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٩) وبنحرف معياري (٠,٩٥) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبمتوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي

موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك الابعاد .

### ك) التحليل الوصفي لمتغير القدرة التنافسية للشركة (Y1):

يوضح الجدول رقم (13) عرض الاحصاءات الوصفية المتمثلة في الأوساط الحسابية المقاسة علي مقياس ليكرت الخماسي ، وانحرافها المعيارية ، وترتيب الأهمية ، وذلك علي النحو التالي :

### جدول رقم (13) التحليل الاحصائي لمتغير القدرة التنافسية للشركة (Y1)

العاملين بشركات الملابس الجاهزة				البيان
الترتيب حسب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
١٥	٧٧,٢	٠,٨٩	٣,٨٦	• تحقق الشركة قيمة مبيعات مرتفعة.
٢	٩٠,٤	٠,٩٠	٤,٥٢	• تتفوق الشركة على الكثير من منافسيها المحليين من حيث قيمة الصادرات.
٤	٨٩,٤	١,٠٢	٤,٤٧	• تحقق الشركة نموا في الحصة السوقية.
١١	٧٩,٦	٠,٧٠	٣,٩٨	• تحقق الشركة معدلات أرباح مرتفعة.
١٦	٧٦,٠٠	٠,٨٧	٣,٨٠	• انخفاض معدلات التكاليف بالشركة.
١	٩١,٤	٠,٨٤	٤,٥٧	• تقوم الشركة باختراق أسواق جديدة.
٣	٨٩,٨	١,٠٠	٤,٤٩	• تحتفظ الشركة بعلاقات قوية مع العملاء.
٩	٨٠,٦	٠,٧٠	٤,٠٣	• تنوع وتجدد الشركة في طرق وأساليب العمل.
٨	٨٢,٠٠	٠,٧٨	٤,١٠	• ارتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين بالشركة.
١٣	٧٧,٦	٠,٨٧	٣,٨٨	• تعمل الشركة على إعادة الهيكلة المستمرة.
٦	٨٨,٤	١,١٠	٤,٤٢	• تتفوق الشركة على كثير من منافسيها في السوق المحلية من حيث جودة المنتجات التي تقدمها.
١٢	٧٩,٦	٠,٩٢	٣,٩٨	• تعتبر الشركة الابتكار نشاط دائم ومنظم.
٧	٨٨,٢	١,٠٥	٤,٤١	• تقوم الشركة بالاتجاه إلى التجديد بهدف تلبية احتياجات العملاء.
١٠	٨٠,٦	٠,٧٤	٤,٠٣	• سرعة تطوير المنتجات وتقديمها للسوق هي ميزة نسبية تتميز بها الشركة مقارنة بمنافسيها.
١٤	٧٧,٤	٠,٨٩	٣,٨٧	• تقوم الشركة بابتكار منتجات جديدة.
٥	٨٩,٠٠	١,٠٢	٤,٤٥	• تتال منتجات الشركة رضا العملاء بصورة أكبر من منتجات الكثير من منافسيها.
--	--	٠,٥٦	٤,١٨	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد علي نتائج الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول السابق رقم (13) أن الوسط الحسابي الكلي لإجابات أفراد العينة علي عوامل القدرة التنافسية للشركة كانت عالية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,١٨) وبانحراف معياري (٠,٥٦) مما يشير إلي تجانس الإجابات ، وبما أن الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي هو (٣) ، فهذا يعني أن القدرة التنافسية للشركة كانت ذات أهمية كبيرة.

وجاءت أعلي إجابة للفقرة التي تنص علي (تقوم الشركة باختراق أسواق جديدة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤,٥٧) وبانحراف معياري (٠,٨٤) ، في حين جاءت أقل إجابات لأفراد العينة علي الفقرة التي تنص علي (انخفاض معدلات التكاليف بالشركة) حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣,٨٠) وبانحراف معياري (٠,٨٧) ، مما يعني أن كل العبارات تتمتع بأهمية نسبية كبيرة وبوسط حسابي أكبر من (٣) مما يدل علي موافقة العاملين بشركات الملابس الجاهزة علي اختلاف تخصصاتهم علي أهمية تلك العوامل .

#### ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج واختبار الفروض:

##### الفرض الرئيسي:

" يوجد أثر معنوى بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي والقدرة التنافسية" ، يتفرع عنه الفروض الفرعية التالية :

١) الفرض الفرعي الأول: " يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف للعاملين والقدرة التنافسية " .

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

##### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (14) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق التعيين والتوظيف للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع .

## جدول رقم (14) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فعالية تطبيق إجراءات
٠,٨٧٦	Sig.	التعيين والتوظيف
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٧٦) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف للعاملين مع القدرة التنافسية للشركة.

## تحليل الانحدار البسيط :

## جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي الأول

النسبة	معامل	القرار عند	مستوي	قيمة F	درجات	مصادر
غير	التحديد	$\alpha =$	الدلالة		الحرية	الاختلاف
المفسرة	$R^2$	0.05				
%						
٢٣,٣ %	٧٦,٧ %	معنوي	٠,٠٠٠	١١١٣,١٨٨	١	الانحدار
					٣٣٨	البواقي

من خلال الجدول رقم (15) يتضح ما يلي :

أن قيمة معامل التحديد تساوي ٧٦,٧ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف للعاملين يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٧٦,٧

% ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية  $\alpha = 0,05$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .  
ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

" توجد علاقة معنوية بين فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة "

(٢) الفرض الفرعي الثاني: " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين والقدرة التنافسية ."

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

#### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (16) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع .

جدول رقم (16) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين
٠,٨٩٣	Sig.	
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

(٠,٨٩٣) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين مع القدرة التنافسية للشركة.

### تحليل الانحدار البسيط :

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثاني

النسبة غير المفسرة %	معامل التحديد $R^2$	القرار عند $\alpha =$ <b>0.05</b>	مستوي الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٢٠,٤ %	٧٩,٦ %	معنوي	٠,٠٠٠	١٣٢٢,٩٨٣	١	الانحدار
					٣٣٨	البواقي

من خلال الجدول رقم (17) يتضح ما يلي :

أن قيمة معامل التحديد تساوي ٧٩,٦ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٧٩,٦ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = ٠,٠٥$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .  
ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :  
" يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق الدعم الإداري للعاملين والقدرة التنافسية للشركة "

### ٣) الفرض الفرعي الثالث: " يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين والقدرة التنافسية "

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

#### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (18) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع .

#### جدول رقم (18) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الثالث

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين
٠,٧٧١	Sig.	
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧١) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين مع القدرة التنافسية للشركة.

**تحليل الانحدار البسيط :****جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثالث**

النسبة غير المفسرة %	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القرار عند $\alpha =$ <b>0.05</b>	مستوي الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٣٩,٥ %	٥٩,٥ %	معنوي	٠,٠٠٠	٤٩٦,٩٦٣	١	الانحدار
					٣٣٨	البواقي

من خلال الجدول رقم (19) يتضح ما يلي :

أن قيمة معامل التحديد تساوي ٥٩,٥ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٥٩,٥ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها . كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = ٠,٠٥$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .

ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

" يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين والقدرة التنافسية " (٤) الفرض الفرعي الرابع: " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين والقدرة التنافسية " .

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

**معامل الارتباط :**

يبين الجدول التالي رقم (20) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق المسارات

الوظيفية للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع.



## جدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الرابع

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فعالية تطبيق المسارات
٠,٧٦٩	Sig.	الوظيفية للعاملين
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٦٩) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين مع القدرة التنافسية للشركة.

## تحليل الانحدار البسيط :

## جدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي الرابع

النسبة غير المفسرة %	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القرار عند $\alpha = 0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٣٩,٩ %	٥٩,١ %	معنوي	٠,٠٠٠	٤٨٨,٣٠١	١	الانحدار
					٣٣٨	البواقي

من خلال الجدول رقم (21) يتضح ما يلي :

أن قيمة معامل التحديد تساوي ٥٩,١ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٥٩,٥ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية

بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية  $\alpha = 0,05$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .

ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

" يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين والقدرة التنافسية "

(٥) الفرض الفرعي الخامس: " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية والقدرة التنافسية ."

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

#### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (22) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع.

جدول رقم (22) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الخامس

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية
٠,٧٣٧	Sig.	
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٣٧) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة

الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية مع القدرة التنافسية للشركة.

#### تحليل الانحدار البسيط :

#### جدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي الخامس

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوي الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد $R^2$	النسبة غير المفسرة %
الانحدار	١	٤٠٠,٩١٢	٠,٠٠٠	معنوي	% ٥٤,٣	% ٤٥,٧
البواقي	٣٣٨					

من خلال الجدول رقم (23) يتضح ما يلي :

١- أن قيمة معامل التحديد تساوي ٥٤,٣ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٥٤,٣ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

٢- كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية  $\alpha = ٠,٠٥$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .  
ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

"يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية والقدرة التنافسية"  
٦) الفرض الفرعي السادس: " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق علاقات العمل والقدرة التنافسية ."

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

**معامل الارتباط :**

يبين الجدول التالي رقم (24) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع.

جدول رقم (24) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي السادس

المتغير التابع القدرة التنافسية للشركة	المعاملات	المتغير المستقل فعالية تطبيق علاقات العمل
٠,٨٢٧	Correlation	
٠,٠٠٠	Sig.	
٣٤٠	N	

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق علاقات العمل كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٨٢٧) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فعالية تطبيق علاقات العمل مع القدرة التنافسية للشركة.

**تحليل الانحدار البسيط :**

جدول رقم (25) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي السادس

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوي الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المغسرة %
الانحدار	١	٧٢٩,٢٢٦	٠,٠٠٠	معنوي	٦٨,٣ %	٣١,٧ %
البواقي	٣٣٨					

من خلال الجدول رقم (25) يتضح ما يلي :

- ١- أن قيمة معامل التحديد تساوي ٦٨,٣ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق علاقات العمل يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٦٨,٣ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
- ٢- كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية  $\alpha = 0,05$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .
- ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :
- " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق علاقات العمل والقدرة التنافسية"

(٧) الفرض الفرعي السابع: " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق العمل بروا الفريق والقدرة التنافسية ."

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

#### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (26) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق توجه العمل بروح الفريق كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع.

جدول رقم (26) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي السابع

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فاعلية تطبيق توجه
٠,٧٥٥	Sig.	العمل بروا الفريق
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فاعلية تطبيق توجه العمل بروح الفريق كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٥٥) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فاعلية تطبيق العمل بروح الفريق مع القدرة التنافسية للشركة.

#### تحليل الانحدار البسيط :

#### جدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي السابع

النسبة غير المفسرة %	معامل التحديد $R^2$	القرار عند $\alpha = 0.05$	مستوي الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
٤٣,٠ %	٥٧,٠ %	معنوي	٠,٠٠٠	٤٤٨,٧٤٥	١	الانحدار
					٣٣٨	البواقي

من خلال الجدول رقم (27) يتضح ما يلي :

أن قيمة معامل التحديد تساوي ٥٧,٠٠ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق توجه العمل بروح الفريق يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٥٧,٠٠ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

كانت قيمة مستوي الدلالة أقل من قيمة مستوي المعنوية  $\alpha = ٠,٠٥$  ، مما

يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .

ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

" يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق العمل بروح الفريق والقدرة التنافسية"

(٨) الفرض الفرعي الثامن: " يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والقدرة التنافسية ".

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

#### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (28) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع.

#### جدول رقم (28) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي الثامن

المتغير التابع القدرة التنافسية للشركة	المعاملات	المتغير المستقل فعالية تطبيق توجه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
٠,٧٧٢	Correlation	
٠,٠٠٠	Sig.	
٣٤٠	N	

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق توجه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧٢) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوي الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة معنوية بين فعالية تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار مع القدرة التنافسية للشركة.

#### تحليل الانحدار البسيط :

#### جدول رقم (29) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي الثامن

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوي الدلالة	القرار عند $\alpha = 0.05$	معامل التحديد R <sup>2</sup>	النسبة غير المفسرة %
الانحدار	١	٤٩٨,٢٠٢	٠,٠٠٠	معنوي	٥٩,٦ %	٤٠,٤ %
البواقي	٣٣٨					

من خلال الجدول رقم (29) يتضح ما يلي :

- ١- أن قيمة معامل التحديد تساوي ٥٩,٦ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق توجه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٥٩,٦ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .
- ٢- كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .

ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

" يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والقدرة التنافسية"

(٩) الفرض الفرعي التاسع: " يوجد أثر معنوي بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل والقدرة التنافسية " .

ولإثبات صحة أو عدم صحة هذا الفرض نقوم بالاختبارات التالية كما يلي :

#### معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (30) معاملات الارتباط بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع.



## جدول رقم (30) نتائج اختبار معامل الارتباط للفرض الفرعي التاسع

المتغير التابع	المعاملات	المتغير المستقل
القدرة التنافسية للشركة	Correlation	فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل
٠,٧٧٢	Sig.	
٠,٠٠٠	N	
٣٤٠		

ويتضح للباحثة من الجدول السابق ما يلي :

أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل كمتغير مستقل والقدرة التنافسية للشركة كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٧٢) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (٠,٠٥) ، مما يعني وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل مع القدرة التنافسية للشركة.

## تحليل الانحدار البسيط :

## جدول رقم (31) نتائج تحليل الانحدار للفرض الفرعي التاسع

النسبة	معامل	القرار عند	مستوي	قيمة F	درجات	مصادر
غير	التحديد	$\alpha = 0.05$	الدلالة		الحرية	الاختلاف
المفسرة	$R^2$					
%						
٢٥,٧ %	٧٤,٣ %	معنوي	٠,٠٠٠	٩٧٨,٦٩٦	١	الانحدار
					٣٣٨	البواقي

من خلال الجدول رقم (31) يتضح ما يلي :

١- أن قيمة معامل التحديد تساوي ٧٤,٣ % ، وهذا يعني أن فعالية تطبيق توجه مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يفسر القدرة التنافسية بنسبة ٧٤,٣ % ، أما بالنسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة

الانحدارية بالإضافة إلي الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

٢- كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من قيمة مستوى المعنوية  $\alpha = 0,05$  ، مما يعني إمكانية تعميم نتائج العينة علي المجتمع .

ومما سبق يتضح صحة الفرض والذي ينص علي أنه :

" يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل والقدرة التنافسية"

مما سبق يتضح ما يلي:

"يوجد أثر معنوى بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي والقدرة التنافسية " .

### خلاصة الدراسة الميدانية :

قامت الباحثة في هذا الجزء بتحديد منهجية البحث ، والتي يتم من خلالها تحديد فروض البحث ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، والطرق والأساليب التي تتبعها الباحثة في تجميع البيانات ، والتحليل الإحصائي للبيانات الأولية واختبار الفروض ، حيث تناولت الباحثة من خلال عرض الأساليب التي اتبعتها في تحقيق أهداف البحث ، مع تحديد إجراءات وأساليب التحليل الإحصائي في كل من الإحصاء الوصفي والإحصائي التحليلي .

ثم تناولت الباحثة التحليلات الإحصائية الوصفية لكل من المتوسطات الحسابية ، والانحراف المعياري ، والترتيب والأهمية النسبية ، ثم استخدام أساليب الارتباط لحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة ، وأسلوب تحليل الانحدار البسيط لتحديد علاقة الانحدار بين كلاً من تطبيق أبعاد التسويق الداخلي من ناحية وبين القدرة التنافسية في شركات الملابس الجاهزة في مدينة العاشر من رمضان من ناحية أخرى ، وذلك من خلال اختبار صحة الفرض الرئيسي الأول والذي تفرع منه تسعة فروض فرعية ، وقد ثبت صحة الفرض .

### المبحث الثالث

#### النتائج التوصيات

أولاً: ملخص نتائج البحث:

يمكن التعرف على ملخص نتائج اختبارات الفروض الخاصة بالبحث من خلال الجدول رقم ( ٣٢ ) على النحو التالي:

جدول رقم ( ٣٢ ) ملخص نتائج اختبارات فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
الفرض الرئيسى	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق أبعاد التسويق الداخلى والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الأول	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق الدعم الإدارى للعاملين والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الثانى	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق إجراءات التعيين والتوظيف والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الثالث	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق برامج تدريب للعاملين والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الرابع	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق المسارات الوظيفية للعاملين والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الخامس	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق شبكة اتصالات داخلية والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى السادس	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق علاقات عمل والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى السابع	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق العمل بروا الفريق والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى الثامن	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض
الفرض الفرعى التاسع	يوجد أثر معنوى بين فعالية تطبيق نظام رواتب ومكافآت وحوافز عادل والقدرة التنافسية.	ثبت صحة الفرض

المصدر: نتائج اختبارات الفروض

## ثانياً- توصيات البحث:

تقوم الباحثة هنا بعرض التوصيات التى تأمل أن تساهم فى رفع مستوى القدرة التنافسية لصناعة الملابس الجاهزة فى ج.م.ع حيث تأمل الباحثة أن تبدأ الشركات محل البحث بتنفيذ هذه التوصيات للمساعدة فى تحسين الصناعة لديها ووضع الشركات فى إطار المنافسة العالمية وليس المحلية فقط وذلك من خلال تحقيق قيمة مبيعات مرتفعة ، وارتفاع قيمة الصادرات ، وتحقيق نمو فى الحصة السوقية ، وكذلك تحقق معدلات أرباح مرتفعة ، وانخفاض معدلات التكاليف ، واختراق أسواق جديدة ، والاحتفاظ بعلاقات قوية مع العملاء ، وتنوع وتجديد فى طرق وأساليب العمل ، ارتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين ، والعمل على إعادة الهيكلة المستمرة ، وأن تتفوق الشركات على منافسيها من حيث الجودة ، وأن تجعل الشركات الإبتكار نشاط دائم ومستمر وليس مؤقتاً ، والاتجاه إلى التجديد بهدف تلبية احتياجات العملاء ، وسرعة تطوير المنتجات ، وابتكار منتجات جديدة للوصول إلى رضا العملاء. ويمكن وضع توصيات البحث فى خطة عمل كالتالى:

## جدول (33) خطة العمل

التوصيه	القائم بتنفيذها	كيفية التنفيذ	الجدول الزمنى للتنفيذ
١- إعطاء الاهتمام الكافى من جانب المسؤولين فى كافة الشركات محل البحث للتعين والتوظيف داخل الشركات.	الإدارة العليا، وإدارة الموارد البشرية	من خلال استخدام شروط واضحة للتقدم إلى الوظيفة ، وضع معايير لكل وظيفة ووصف وظيفى تفصيلى لكل الوظائف و حتى يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المرشحين وأن يتم تحديد المهارات المطلوبة قبل التعيين ويتم إخضاع المتقدم للوظيفة لاختبارات فى الشخصية.	ثلاثة أشهر

## تابع الجدول رقم (٣٣) خطة العمل

2- الدعم الإدارى.	الإدارة العليا	أن يهتم المديرين باقتراحات العاملين من خلال صندوق مقترحات وشكاوى. وأن يبدي المديرين احتراماً شخصياً للعاملين . والاستماع الجيد إليهم ، ومساعدتهم على تطوير أنفسهم . وأن تعتبر الإدار تلبية مطالب العاملين ضرورة لا تقل أهمية عن مطالب العملاء .	ثلاثة أشهر
-------------------	----------------	---	------------

من شهر إلى شهرين	<p>أن تقدم الشركة دورات تدريبية حديثة ، وأن يغطى التدريب الجوانب التي يحتاج إليها العاملون من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تقييم حقيقي للأداء . ويتم ذلك من خلال أن توفر الشركة دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية . وأن يتم توظيف المهارات التي اكتسبها العاملون من التدريب في العمل .</p>	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	3-التدريب.
من شهر إلى شهرين	<p>أن تكون اتجاهات التطور في الوظيفة واضحة بالنسبة للعاملين ، وأن يجمع نظام الترقيّة بين الأقدمية والكفاءة وأن توظف الإدارة نتائج تقييم الأداء في عملية تطوير المسار الوظيفي ويأخذ صانعو القرار في الإدارة بالتغذية الراجعة التي تحصل عليه من العميل وأخيراً أن توفر المنظمة تطور وظيفي خاص بالعاملين المتميزين</p>	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق	4- المسارات الوظيفية.
من شهر إلى شهرين	<p>تستخدم الشركة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات بين العاملين وأن يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال وتوفر معلومات</p>	الإدارة العليا، إدارة التسويق	5- شبكة الإتصالات.

	كافية لاتمام أعمالهم من خلال توفر الاتصالات الأفقية بين العاملين والرأسية ، وأخيرا توفير المعلومات الكافية عن استراتيجية الشركة لكافة العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة.		
من شهر إلى شهرين	من خلال تشجيع العلاقات الغير رسمية بين العاملين ، التى تساعد على أن يسود الشركة أجواء عمل مريحة وذلك من خلال تنظيم لقاءات للموظفين خارج بيئة العمل مثل الرحلات وأنشطة ثقافية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	6- علاقات العمل.
شهر	تشجع العمل بروح الفريق بين العاملين من خلال تشكيل مجموعات عمل لإنجاز المهمات وأن يسود التعاون فى فرق العمل.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية	7- العمل بروح الفريق.



## تابع الجدول رقم (٣٣) خطة العمل

شهر	الحرص على معرفة آراء العاملين وأن تأخذها بعين الاعتبار وأن تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة ، ومشاركة العاملين فى صنع القرار . وأن يأخذ صانعو القرار فى الإدارة التغذية الراجعة التى يحصل عليها العاملين والعملاء .	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، إدارة التسويق	8- مشاركة العاملين فى اتخاذ القرار .
شهر	أن تقدم الشركة رواتب عادلة الرواتب تتطور تبعاً لأداء العاملين مع مراعاة تقديم مكافآت مجزية وحوافز مالية ومعنوية بطريقة عادلة.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.	9- الرواتب والمكافآت والحوافز .

## قائمة المراجع

- 1- Jacob M., (2014) **the future of work: attract new talent, build better leaders, and create competitive organization** , wiley, ISBN. ٩٧٨
- ٢- عاشور مرزق ، نعمة قويدرى (٢٠١١) دور رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولى الخامس حول رأس المال الفكرى فى منظمات الأعمال العربية فى ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم للاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بو على شلف، الجزائر.
- 3-Martin D. (2013) **redesigning knowledge work**, Harvard business review.
- ٤- على السلمى (٢٠١٥) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة.
- 5-Rita G., (2013) **The end of competitive advantage**, Harvard business review press.
- ٦-Payne A.,(2013) **the essence of services marketing**, prentice- hall, NewYork, NY.
- ٧- بنك التنمية الصناعية ، إدارة التخطيط والبحوث والتطوير الداخلى ، (٢٠١٠) ، دراسة عن سوق صناعة غزول القطن فى مصر.
- 8-Lovelock & wirtz, (2006) **service marketing: people, technology, strategy**, Pearson, prentice-hall, UK.
- 9- Lings, I., Greenly, G. (2005) **measuring international marketing orientation**, journal of marketing research, Vol, 7.
- 10- Keller, K & Kotler, P. (2010) **marketing management**, (13<sup>th</sup> Ed), Prentice Hall CO.
- 11- الجريرى، عمرو (٢٠٠٦) أثر التسويق الداخلى وجودة الخدمات فى رضا الزبون، دكتوراة، جامعة دمشق، سورية، ٢٠٠٦.
- 12- الضمور هانى (٢٠٠٥) تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة.
- 13- نورمان ريتشارد (٢٠٠٠) إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض.

- 14- Roberts-L., Mornay , (2010), **Employees as Customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa**, African Journal of Business Management, Vol. 4, No. 4, Available at <http://www.academicjournal.org>.
- 15- Theodoridis, P& Panigyrakis, G. (2009) **internal MKG impact on business performance in aretial context**, international J.of Retail and distribution MGT, 37(7).
- 16- حداد ابراهيم ، وعلى على ، (2008) **اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلى فى بيئة الأعمال الأردنية ، مجلة إدارة الأعمال الأردنية ، المجلد الرابع ، العدد السابع.**
- 17- Gounaris, Spiros (2008) **Internal marketing practice: some preliminary empirical evidence**, International journal of service industry management, Vol.19.No.3.
- 18- الخشاب ، حسان ثابت ، (٢٠٠٥) **أثر بعض إجراءات التسويق الداخلى فى أداء العاملين ، دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية ، نينر- جامعة الموصل.**
- 19- Doukakis L. & Kithchen P.(٢٠٠٤) **internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing**, the international journal of bank marketing, Vol., 33.No.6.
- 20-Ooncharoen & Ussahawanitchakit, (2009) **Internal Marketing, External Marketing, Organizational Competencies, and Business Performance** , International Journal of Business Research , Vol. 10, No. 1, Available at: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com).
- ٢١- سعيد شعبان (٢٠٠٣) **أثر التسويق الداخلى لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، جامعة القاهرة، المجلد ٦١، العدد ٢.**
- 22- Bataineh, M. & Al Zoabi, M. (2011) **The Effect of Intellectual Capital on Organizational Competitive Advantage: Jordanian Commercial Banks (Irbid District) an**

**Empirical Study**, International Bulletin of Business Administration, Issue 10.

23- Rita G., (2013) **the end of competitive advantage: how to keep your strategy moving as fast as your business**, Harvard business reviews press.

24- Fusun U., Sule O., (2014) **a decision support methodology to enhance the competitiveness of the Turkish automotive industry**, european journal of operational research, Vol 234, Issue3.

25- Al-Jaradat ,O., Al-Samraie ,F & ,Jadallah ,N. (2012) **Intellectual Capital and its Role in Achieving Competitive Advantage: A Field Study for the Jordanian Income Tax Service**, European Journal of Scientific Research, Vol., 69, No., 3.

- محمد عدنان (٢٠٠٣) **القدرة التنافسية وقياسها، حسن التنمية، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد ، 26٢٤**

27 - فوائد نجيب، فادى محمد (٢٠٠٤) **العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية فى قطاع الأدوية ، دورية المد، الرياض، العدد ٣.**

28- حمود ظافر (2015) **القدرة التنافسية للمنتجات القطنية السورية فى إطار تحرير التجارة الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق.**

29- Vidya R., Gauri T., (2014) **Internationalization of higher education and its impact on enhancing corporate competitiveness and comparative skill formation, social and behavioral sciences Vol.157, No.27.**

30- عفاف السيد بدوى (٢٠١٢) **رؤية استراتيجية لرأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة، جامعة الأزهر.**

- 31- Mohamed Z., Norizan M., (2012) **The Influence of Internal Environment and Continuous Improvements on Firms' Competitiveness and Performance**, social and behavioral sciences, Vol.65 No.3.
- 32- Kamukama,A., et al. (2011) **Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance**, journal of intellectual capital, vol.12, (1).
- 33- أبوجارور، سحر (٢٠٠٩) **أثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الأعمال الإلكترونية لتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال الأردنية**، أطروحة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، الأردن.
- 34- ابراهيم محمد ابوسعدة (٢٠٠٧) **الموارد البشرية ودورها في تدعيم مستوى القدرة التنافسية في الشركات العائلية**، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، جامعة عين شمس، العدد الأول.
- 35- Jayne, R.(2006) **Knowledge Worker: Human Resource Strategy to Achieve A Competitive Advantage**, PhD, Ambrose University, Davenport, Iowa.
- 36- Suciu, C.(٢٠٠٦) **Intellectual capital as a source of the competitive advantage**, the international conference; Brasova university, Romania.
- 37- www.sis.gov.eg/2009.
- 38- تقرير التنافسية العالمي (٢٠١٦) **الاقتصاد المصري في ضوء نتائج تقرير التنافسية العالمي**، المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
- 39- سامية سرحان (٢٠١١) **أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية** ، مذكرة لنيل درجة الماجستير ، جامعة سطيف ، الجزائر.
- 40- بنك التنمية الصناعية ، **إدارة التخطيط والبحوث والتطوير الداخلي**، مرجع سبق ذكره.
- 41- موسعة ودليل مدينة العاشر من رمضان (٢٠١٥) **جمعية المستثمرين بالعاشر من رمضان**.
- 42- قرطام وائل (٢٠١١) **بحوث التسويق النظريات العملية والتطبيقات الإدارية**، مركز النشر بجامعة القاهرة.
- 43- Steven K. Thompson, (2012) **sampling**, john wiley & sons, Inc., Hobokon, New Jersey.

## ملحق البحث

## قائمة الاستقصاء

**السؤال الأول:** ما هو تقييمكم لمدى توجه شركتكم تجاه كل عبارة من العبارات التالية فيما يتعلق بالتوجه نحو التسويق الداخلي؟ يرجى وضع علامة دائرة على الخانة التي تعكس درجة اتفاقك مع كل عبارة.

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
<b>أولاً: التعيين والتوظيف</b>						
١	تستخدم الشركة شروط واضحة للتقدم إلى الوظيفة					
٢	لدى الشركة وصف وظيفي تفصيلي لكل وظيفة					
٣	يتم التوظيف وفق معايير عادلة لجميع المرشحين					
٤	مهارات التعامل كانت أساساً في الاختيار					
٥	قبل التعيين تم إخضاع المتقدم للوظيفة لاختبارات في الشخصية					
<b>ثانياً: الدعم الإداري</b>						
١	يهتم المديرون باقتراحات العاملين.					
٢	يبدى المديرون احتراماً شخصياً للعاملين .					
٣	يستمتع المديرون جيداً لمن يتحدث إليهم .					
٤	يساعد المديرون العاملين على تطوير أنفسهم .					
٥	تعتبر الإدارة تلبية مطالب العاملين ضرورة لا تقل أهمية عن مطالب العملاء .					
<b>ثالثاً: التدريب</b>						
١	تقدم المنظمة دورات تدريبية في مواضع حديثة .					

					٢	يغطي التدريب الجوانب التى احتاج إليها .
					٣	توفر المنظمة دعماً مالياً كافياً للدورات التدريبية .
					٤	يطلب منى توظيف المهارات التى اكتسبها من التدريب فى العمل .
					٥	يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بناءً على تقييم حقيقى لأدائى .
<b>رابعاً: المسارات الوظيفية</b>						
					١	اتجاهات التطور فى الوظيفة واضحة بالنسبة لى .
					٢	يجمع نظام الترقيه بين الأقدمية والكفاءة .
					٣	توظف الإدارة نتائج تقييم أدائى فى عملية تطوير المسار الوظيفى.
					٤	يأخذ صانعو القرار فى الإدارة بالتغذية الراجعة التى تحصل عليه من العميل
					٥	توفر المنظمة تطور وظيفى خاص بالمتميزين
<b>خامساً: شبكة إتصالات</b>						
					١	تستخدم المنظمة أدوات اتصال واضحة لنقل المعلومات للعاملين
					٢	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال
					٣	توفر الإدارة العليا معلومات كافية للعاملين لاتمام أعمالهم
					٤	الاتصالات الأفقية بين العاملين سهلة
					٥	توفر لى الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية المنظمة
<b>سادساً: علاقات العمل</b>						
					١	يتمتع العاملون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم
					٢	يسود الود بين العاملين داخل المنظمة
					٣	تشجع المنظمة العلاقات الغير رسمية بين العاملين
					٤	يسود المنظمة أجواء عمل مريحة

٥	تحرص الإدارة على تشجيع وتنظيم لقاءات للموظفين خارج بيئة العمل .				
<b>سابعاً : العمل بروح الفريق</b>					
١	تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق				
٢	يسود التعاون بين العاملين فى فرق العمل				
٣	اعتاد العاملين العمل الجاعى فى المنظمة				
٤	اعتمد على الزملاء فى الحصول على المعلومة				
٥	فى حال غيابى يقوم الزملاء بأداء مهامى من غير تردد.				
<b>ثامناً : مشاركة العاملين فى إتخاذ القرار</b>					
١	تحرص الإدارة على معرفة آرائى وتأخذها بعين الاعتبار				
٢	تشجع الإدارة العليا المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة .				
٣	مشاركة العاملين فى صنع القرار .				
٤	تمنح الشركة السلطة الكافية فيما يتعلق بالقرارات التى تخص طبيعة عملى				
٥	يأخذ صانعو القرار فى الإدارة التغذية الراجعة التى تحصل عليها من العملاء .				
<b>تاسعاً : الرواتب والمكافآت والحوافز</b>					
١	تقدم المنظمة رواتب عادلة				
٢	الرواتب تتطور تبعاً لأداء العاملين				
٣	تقدم المنظمة مكافآت مجزية				
٤	تقدم المنظمة حوافز مالية ومعنوية				
٥	تقدم الحوافز بطريقة عادلة				



**السؤال الثانى:** ما هو تقييمكم للقدرة التنافسية للشركة ؟ يرجى وضع علامة على الخانة التى تعكس ايجابتكم.

م	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
١	تحقق الشركة قيمة مبيعات مرتفعة.					
٢	تتفوق الشركة على الكثير من منافسيها المحليين من حيث قيمة الصادرات.					
٣	تحقق الشركة نموا فى الحصة السوقية.					
٤	تحقق الشركة معدلات أرباح مرتفعة.					
٥	انخفاض معدلات التكاليف.					
٦	تقوم الشركة بإختراق أسواق جديدة.					
٧	تحتفظ الشركة بعلاقات قوية مع العملاء.					
٨	تنوع وتجدد الشركة فى طرق وأساليب العمل.					
٩	ارتفاع متوسط معدلات إنتاجية العاملين بالشركة.					
١٠	تعمل الشركة على إعادة الهيكلة المستمرة.					
١١	تتفوق الشركة على كثير من منافسيها فى السوق المحلية من حيث جودة المنتجات التى تقدمها.					
١٢	تعتبر الشركة الابتكار نشاط دائم ومنظم.					
١٣	تقوم الشركة بالاتجاه إلى التجديد بهدف تلبية احتياجات العملاء.					
١٤	سرعة تطوير المنتجات هى ميزة تتميز بها الشركة مقارنة بمنافسيها.					
١٥	تقوم الشركة بإبتكار منتجات جديدة.					
١٦	تنال منتجات الشركة رضا العملاء بصورة أكبر من منتجات الكثير من منافسيها.					

## Abstract:

This research aims to study the effect of internal marketing on improving the competitiveness of companies as a field study on the garment industry in the Arab Republic of Egypt.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between internal shopping dimension (administrative support for employees, hiring and recruitment procedures, employee training programs, employee career paths, internal communication network application, labor relations, teamwork, Bonuses and incentives) and the competitiveness of the company. A quantitative method was chosen using the deductive input in this study. The completed survey list was designed by the surveyor and was directed to the employees of the garment companies in the 10th of Ramadan City through the personal interview. To analyze the initial data of the research, the statistical program spss was used to enter the initial data. The sample size was 384, while the number of valid forms was 340, which is 88.5% of the total sample size.

The results show the positive correlation between the internal marketing and competitiveness of companies. It also showed that there is a positive effect of all internal marketing styles on the competitiveness of companies.