

اثر تحفيز الموظفين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمنظمة الاقتصادية

دراسة تطبيقية في "مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة"

بركاني علي*، جبلي محمد الامين**

الإرسال: .../.../..

القبول: .../.../..

النشر: .../.../..

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى التطرق الى دور تحفيز الموظفين في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والمرتبطة بتغيير سلوك الافراد ودفعهم لتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

أجريت الدراسة على عينة عشوائية من موظفيها قدرت ب 60 موظف من مصلحة التسويق والمصالح الأخرى باستخدام استبيان تم تحليل بياناته بواسطة برنامج « SPSS » لتتوصل الدراسة الى ان التحفيز له ارتباط طردي إيجابي واثر ذو دلالة إحصائية على عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، تنفيذ الاستراتيجية التسويقية، اتصالات الجزائر.

تصنيف JEL M52, M31, L86

The impact of employee motivation policy on the implementation of the marketing strategy of the economic organization

“Algeria telecommunications corporation-saida”

Abstract: the study aims to address the role of motivating employees to implement the marketing strategy which is linked to changing the behavior of individuals and pushing them to achieve the marketing goals set in “Algeria telecommunication corporation, saida, Algeria” the study was conducted on a random sample of 60 employees in its various offices using a questionnaire and it was analyzed using the “spss” program, the study concluded that motivation has a statistically significant impact on the process of implementing the marketing strategy at the studied institution.

* ط.د، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، ali.berkani@univ-mascara.dz

** د، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، mohamed.djebli@univ-mascara.dz

Keywords: motivation, marketing strategy, Algeria telecom

JEL Classification: M52, M31, L86.

1. مقدمة

تجد المنظمات في العصر الحالي صعوبة في الحفاظ على أسواقها وعملائها الحاليين والحصول على عملاء مرتقبين قصد الاستمرار في نشاطها وذلك لارتفاع نسبة المنافسة وظهور التقنيات الحديثة في مجال الاعلام والاتصال و وجود البدائل امام المستهلكين، فباتت المؤسسات تبحث عن العوامل التي تساعد على عرض أفضل قيمة لارضاء العملاء والأسواق التي تتسم بالتغير والديناميكية المستمرة، وقد جادل الكثير من الباحثين أن هذا النجاح يبنى على جهود عروض التسويق التي تقدمها المؤسسات لتلبية متطلبات العملاء وحاجات المستهلكين في أسوقها المستهدفة، وذلك من خلال تطوير وتنفيذ ناجح للاستراتيجية التسويقية لإيصال القيمة عبر المزيج التسويقي المناسب لجذب العملاء والمحافظة عليهم وكسب ميزة تمكنها من التغلب على المنافسة.

بعد العنصر البشري أهم عنصر في المؤسسة الذي يعمل على المزج بين الموارد الأخرى لإتمام عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والتي تعتبر من أصعب المراحل التي تمر بها الاستراتيجية لارتباطها بالعملاء بشكل مباشر وإظهار القيمة التي تتفوق بها منتجات المؤسسة عن المنتجات الأخرى مما يتطلب تكثيف الجهود من قبل إدارة التسويق لتحفيزهم قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى التغيير من أسلوبها التقليدي في تقديم خدماتها من خلال استحداث أساليب تسويقية جديدة لخدماتها باستعمال التسويق الالكتروني كبديل استراتيجي للحفاظ على مكانتها التنافسية وحصتها السوقية، وتعمل على تحفيز موظفيها للحفاظ على عملائها واستقطاب عملاء جدد، حيث يعتبر تحفيز الموظفين أحد أبعاد التسويق الداخلي الذي يعتبر استراتيجية لتغيير سلوك الأفراد إيجابيا نحو تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة من قبل مصلحة التسويق والمنظمة ككل.

أ. الإشكالية: ما هو الدور الذي يلعبه تحفيز الموظفون في عملة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في المنظمات العاملة في الجزائر؟
ومنه يمكن طرح التساؤلات التالية:

✓ ما هي السياسات المتبعة لتحفيز الموظفين وما مدى مساهمتها في تنفيذ استراتيجية التسويق في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتبني سياسة تحفيز الموظفين على التنفيذ الفعال لاستراتيجية التسويق في المؤسسة المدروسة؟

وللإجابة على الفرضيات تم صياغة الفرضيتان التاليتان:

$H_0=1$ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين تحفيز الموظفين وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة عند مستوى دلالة 0.05.

$H_0=2$ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المادي، و المعنوي وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة عند مستوى دلالة 0.05.

ب. أهمية الدراسة تكمن أهمية الدراسة في التطرق إلى احد المواضيع الحديثة التي شغلت الباحثين و مسيري المؤسسات في الوقت الحاضر وهي أصعب مرحلة تمر بها الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، المتمثلة في عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية التي كثيرا ما تفشل المنظمات في

ترجمتها على أرض الواقع، وإبراز دور التحفيز بنوعيه للموظفين أحد أبعاد التسويق الداخلي الذي برز كمدخل لتنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير سلوك الأفراد نحو تبني الاستراتيجية المطورة والعمل على تجسيدها في أرض الواقع بالشكل الجيد.

ج. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى إثراء البحث العلمي في مجال تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والتعريف بأنواع التحفيز وعلاقته بتغيير سلوك الموظفين نحو تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والوصول إلى كيفية استخدامه من قبل المنظمات الجزائرية لتحقيق أهدافها التسويقية.

د. منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على بيانات ثانوية تمثلت في المسح لمجموعة من الدراسات والبحوث حول تنفيذ الاستراتيجية التسويقية والتحفيز وبيانات أولية جمعت باستبيان في المؤسسة المدروسة وتم تحليلها إحصائياً وتفسير النتائج المتحصلة عليها.

هـ- مجتمع الدراسة وأسلوب جمع البيانات: تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبيان بخمسة أسئلة شخصية وثمانية عشرة سؤال مغلق تم توزيعها على عينة من عمال وموظفي المديرية ومختلف مكاتب المؤسسة، حيث قمنا باسترجاع 60 استبيان قابل للتحليل ثم تمت معالجة البيانات ببرنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" spss " من أجل التحليل بواسطة التكرارات و النسب المئوية للعينة، وقياس نسبة صدق وثبات الاستمارة ، دراسة اتجاهات العبارات ومعامل الارتباط بين المحاور لمعرفة قوة الارتباط بين المحاور واختبار الفرضيات باستعمال الانحدار الخطي.

و-الدراسات السابقة:

1.دراسة ليازيد وهيبة،2014، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، تناولت الدراسة الدور الذي تلعبه الحوافز في الاستقرار الوظيفي للعمال في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان بطرح استبيان على 94 فرد وتحليله بواسطة برنامج spss وخلصت الدراسة إلى وجود أثر للحوافز على الاستقرار الوظيفي

2. دراسة محمد بن سعد أبو حميدة،2020، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين رسالة ماجستير إدارة الأعمال والتكنولوجيا ، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين في شركة نسما القابضة بجدة بتحليل استبيان استجوب فيها ستين عالما وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الحوافز، وأداء العاملين وأوصت بضرورة تبني المؤسسات نظاما فعال للحوافز لتحسين أدائهم.

3.دراسة على احمد الجراح وآخرون، 2022، أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للممرضين في قطاع الصحة السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، أجريت الدراسة على عينة من 281 فردا للتعرف على واقع التحفيز في قطاع الصحة السعودي، وبعد التحليل أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والرضا الوظيفي وأوصت بإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

إن معظم الدراسات السابقة التي تناولت التحفيز ربطت العلاقة بين التحفيز والأداء، الرضا الوظيفي أو الرضا التنظيمي في المؤسسة الاقتصادي، أما هذه الدراسة فاختلقت عن نظيراتها كونها تدرس العلاقة بين التحفيز بنوعيه على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، حيث يعد التحفيز أحد أبعاد التسويق الداخلي الذي اعتبر أحد مداخل تنفيذ الاستراتيجية حسب "احمد ورفيق 1985".

-الإطار النظري للدرا. الدراسات السابقة

1- مفاهيم حول تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

ظهر مفهوم تنفيذ الاستراتيجية أول مرة من قبل الباحثان (1988 bonoma & crittenden) والباحثان (sashittal & jassawalla 2001) حيث خلصت دراستهما إلى أن الاستراتيجية تبقى مجرد خطة إذا لم يتم تنفيذها بالشكل الجيد. فالاستراتيجية التسويقية هي كيفية استخدام الموارد المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة وطريقة حل المشكلات التسويقية التي تتعرض لها المنظمة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي المناسب لشرائح العملاء المستهدفين واختيار كيفية ووقت دخول الأسواق التي يمكن أن تحقق الأهداف التسويقية للمنظمة وتتلاءم مع استراتيجيتها العامة ودراسة مختلف العوامل المساعدة على تحقيق ذلك،

2 -تعريف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية:

تعتبر الإستراتيجية التسويقية حلقة الربط بين المنظمة وعملائها والعامل الرئيسي في تواجدها حيث تقوم بتقديم عرض القيمة لهم وتحقيق الأهداف من خلال تطوير المزيج التسويقي الملائم لمختلف الشرائح السوقية بالاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة لإشباع حاجاتهم ورغبتهم في الأسواق المستهدفة.

قدم (أبو قحف 1998، ص 319) " التنفيذ على انه دالة لمجموعة من العوامل منها الهيكل التنظيمي، وأساليب التنفيذ المتبعة ومدى توفر الموارد البشرية فضلا عن الثقافة التنظيمية" (الغالي ط.، 2018).

وجاء تعريف ل (Farrell & Hartline 2008 P 38): أن "التنفيذ هو العملية التي تتضمن الفعاليات أو الأنشطة التي تطبق الوظائف في مجال الاستراتيجية التسويقية." (الصميدعي، 2011).

وقدم (رعد الصرن، 2020، ص 231) تعريفاً آخرًا للتنفيذ على أنه «هو عملية وضع الاستراتيجية التسويقية في العمل، أي نقل الاستراتيجية التسويقية من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التطبيق، وغالباً ما تحدد هذه العملية نجاح الاستراتيجية التسويقية". 4 (الصرن، 2020).

كما تم تعريف تنفيذ الاستراتيجية التسويقية بوضعها موضع التنفيذ أي وضع البرامج والسياسات والإجراءات وتخصيص الميزانيات والموارد وبناء أو تعديل الهيكل التنظيمي وإعداد القوى البشرية وتهيئة المناخ التنظيمي. (تلخوخ، 2022، صفحة 230).

لا يوجد تعريف موحد لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية ويمكن تقديم تعريف على أن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية هو سلسلة من الخطوات المتتالية والتخطيط لها بعناية مع وجود التنسيق، أو إجراءات وكيفية تفحصها وهي مرحلة مهمة في ترجمة الأهداف إلى واقع عملي.

يتطلب من المؤسسة جمع البيانات وتحليلها الشامل و الدقيق للبيئة الخارجية والداخلية، السوق، المنافسة، وسلوك المستهلكين لتحديد الأهداف واتخاذ القرار المناسب للمزيج التسويقي المناسب لكل نوع من قطاعات السوق المستهدفة ووضع السياسات وتخصيص الموارد (المادية، المالية، البشرية) بالإضافة إلى تعيين وتحفيز العاملين بمصلحة التسويق بشتى الطرق على الالتزام بالقيام بالمهام، وضع الهيكل المناسب

وإعادة توجيه الجهود تطوير أنظمة المعلومات، وتحديد كيفية ووقت دخول السوق مع الحرص على التكامل مع الأهداف العامة

(mokwa, 1999).

تعريف التنفيذ الناجح للاستراتيجية

عرف التنفيذ الناجح للاستراتيجية انه "الإبداع والمهارات التي تنتج عن الكفاءات والخبرة المتراكمة في الأجهزة التنفيذية المتمثلة في إدارة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية على جميع المستويات من الإدارة العليا وصولاً إلى الموظفين التنفيذيين بشكل متكامل وفعال للبرامج التسويقية". (الصميدعي، 2011، صفحة 04).

من التعريفات يتضح أن الاستراتيجية التسويقية هي التي تمتلك القدرة على إيصال القيمة التي تقدمها المؤسسة للسوق المستهدف ، ولذا يتطلب من مصلحة التسويق التكامل مع مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة، و أن توضح للزبائن الإضافة التي يمكنهم الحصول عليها عن استهلاكهم أو استعمالهم لمنتجاتها، حيث يتم تحويل السياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج ، والموازنات، والإجراءات، والأنظمة وتخصيص الموارد المالية والبشرية مع خلق نظام فعال لتحفيز الأفراد على تأدية البرامج التسويقية بفعالية و تزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية عن الأهداف التسويقية و التفاصيل حول المزيج التسويقي المتبع وخصائص العملاء، والمنتجات المنافسة من أجل إتمام الصفقات وإرضاء المستهلكين وتحقيق نتائج جيدة.

3- أهمية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية: تحتل عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية أهمية كبيرة في المنظمة نظراً للمزايا المتحصلة عليها جراء ذلك وتمثل في: (خالف، 2014، صفحة 95).

- 1 - تنتقل الاستراتيجية التسويقية المصاغة والخيارات إلى تطبيق فعلي على أرض الواقع وتحقيق الأهداف المستهدفة.
 - 2 - تحقيق النتائج والمتمثلة في زيادة الحصة السوقية نمو مبيعات وزيادة أرباح، الحصول على أسواق جديدة، وكسب ولاء العملاء.
 - 3 - تعطي معنى مجدداً للالتزام العاملين بالأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها.
 - 4 - تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمة واستغلال المهارات واستعمالها في آليات التنفيذ المعتمدة.
 - 5- يعالج التنفيذ الأخطاء والمفوتات التي وقعت أثناء صياغة الاستراتيجية التسويقية.
 - 6 - تطوير القدرات التنافسية للمنظمة في السوق تجاه المنظمات الأخرى.
 - 4 - الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها: يشير (davide 2011) إلى مجموعة من العناصر التي تبين الاختلاف بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والجدول التالي يوضح ذلك: (الكبيسي، 2019).
- الجدول رقم (1): الفرق بين صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الاستراتيجية
- هي وضع الموارد قبل العمل	- هو إدارة الموارد أثناء العمل
- تركز على الفاعلية	- يركز على الكفاءة
- هي في المقام الأول عملية فكرية	- هو في المقام الأول عملية تشغيلية تطبيقية
- تتطلب مهارات حدسية وتحليلية جيدة	- يتطلب مهارات تحفيزية قيادية من طراز خاص
- تتطلب التنسيق بين عدد قليل من الأفراد والجهات	- يتطلب التنسيق بين العديد من الأفراد والجهات

المصدر: . صلاح الدين الكبيسي، أسامة مهدي، 2019، ص 4.

5-العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية: يقدم "أبو قحف 2000 ص78" "إن تنفيذ الاستراتيجية التسويقية يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب يتوافق مع الاستراتيجية المصاغة، ملائمة السياسات التنظيمية وتعديلها، تطابق النظم مع متطلبات التنفيذ وأن تكون الاستراتيجية التسويقية مكتملة أو موافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة. (الغالي ا، 2018، صفحة 63).

يحتل المورد البشري أهمية كبيرة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية مما يجعل المنظمات تعمل على اختيار الأفراد المناسبين، وتدريبهم والبحث عن كيفية تلبية حاجاتهم باختيار استراتيجيات تقديم المكافآت والتحفيز لكسب رضاهم (kanagal، 2016، صفحة 16).

تشير معظم الدراسات الحديثة أن للمورد البشري دورا هاما في عملية تنفيذ الاستراتيجية فالاختيار الأمثل للموظفين المكلفين بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية حسب المؤهلات التي يمتلكونها وتدريبهم، وتمكينهم، وتحفيزهم على أداء المهام بالشكل الجيد مما يقلل من الفشل ويؤدي إلى التقليل من محاربة التغيير بالإضافة إلى ترغيبهم في خدمة العملاء، وتقديم القيمة المنتجة للزبائن بأحسن الطرق مع كسب ولائهم والحصول على المعلومات من خلال التغذية المرتدة الصادرة عنهم. (مهدي، 2019، صفحة 06/05).

يتحمل الأفراد المسؤولية الكبرى في تنفيذ الأنشطة داخل المنظمة على جميع المستويات خاصة العاملين في الخطوط الأمامية لتفاعلهم المباشر مع الزبائن، ف جودة ومهارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية وبالتالي فإن قضية الموظفين والعاملين جوهرية ولا بد من العمل على حسن اختيارهم وتدريبهم وإعطائهم القيمة اللازمة وتحفيزهم بمختلف أنواع الحفزات لكسب رضائهم والتزامهم وبالتالي رضا العملاء.

3. التحفيز:

1.3 مفهوم التحفيز:

يعتبر التحفيز عامل هام في تحديد سلوك الموظفين والعمال والمتمثل في الزيادة في العمل والرفع من وتيرة الأداء من أجل الحصول على الرغبات وإشباع الحاجات التي يصبون للوصول إليها في المنظمة، كالتعويضات المادية والحصول على الترقية والتقدير، وهو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

ظهر هذا المفهوم مع بدا الاهتمام وإعطاء الأولوية للموظفين من قبل الشركات اليابانية قبل الزبائن، ومع ظهور مفهوم ثقافة المنظمة حقق هذا المفهوم تقدما ليصبح مفهوم استراتيجي يمكن استغلاله لتنفيذ الفعال والجيد لاستراتيجيات المنظمات.

(سنوسي، 2012، صفحة 04).

إن سلوك العمال الذي يؤدي إلى القيام بالمهام بشكل جيد، والتنفيذ الفعال للاستراتيجية يعود إلى خلق ثقافة داخل المنظمة تولد الإجماع، والالتزام، والمبادرة من خلال إحساسهم بالأمان والاهتمام بتلبية حاجاتهم، ورغباتهم.

2.3 تعريف الحوافز:

تم تعريف الحوافز من قبل "أمين 2010" "على أنها القوة التي تدفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتوصله، وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف"، وحسب "عبد الوهاب" 2021 "تعد الثقافة التحفيزية عبارة عن برامج جماعية لعقول العمال والموظفين بطريقة تميزهم عن غيرهم، وثقافة المنظمة هي مجموعة من المعايير والمعتقدات وأنماط السلوك التي تشكل الهوية الأساسية للمنظمة أو وحدات التشغيل". (عبد الوهاب، 2021، صفحة 625).

فيما ذكر كل من ("توام"، و"كلاخي" 2021.646) "أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا مهما وفعالا في مستوى إنتاجية وكفاءة أداء الموظفين فكفاءة وخبرات وقدرات الموظفين لا تعتبر كافية لرفع الأداء ما لم يكن هناك وجود سياسات وأنظمة خاصة بالحوافز واضحة وعادلة تؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد وولائهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها." (الراشدي، 2022، صفحة 126).

من التعريفات السابقة يمكن أن نقول إن التحفيز عامل مهم ومرتببط بتحقيق الأهداف، وموجه لتحسين تصرفات الموظفين وإرضائهم عن الوظيفة وتعديل سلوكهم وتأدية المهام الموكلة إليهم والسعي إلى بذل جهد أكبر وبالتالي التنفيذ الجيد للاستراتيجية.

3.3. أهداف الخوافز: تعمل الخوافز على تغيير سلوك العاملين إيجابيا وكسب وولائهم ودفعهم إلى الزيادة في الأداء والتزامهم برفع مستوى العمل لتحقيق حاجاتهم والتخلي عن الأعمال السلبية كما تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، تنمية المبيعات، تأكيد القدرة التنافسية، وتحسين المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق المستهدفة.

4.3. أنواع التحفيز: تختلف أنواع التحفيز حسب التدرج الوظيفي للأفراد ومدة العمل والمستوى الإداري كما يدخل في ذلك إمكانيات المنظمة وفلسفتها في تبني تقديم نوع معين من الخوافز من حيث الطبيعة أو القيمة وقد اتفق الباحثون على وجود نوعين من الخوافز وهما خوافز مادية وخوافز معنوية. (الطحطاح، 2021، صفحة 120).

أ- الخوافز المادية: هي تلك الخوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة ما تكون أموال. وهي الأكثر استخداما من قبل المنظمات وذلك راجع إلى قوة تأثيرها في إشباع الحاجات الأساسية للأفراد.

ب- الخوافز المعنوية: هي الخوافز المعنوية المقدمة للعاملين وهي عبارة عن خوافز غير نقدية مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات. (الفيفي، 2022، الصفحات 4-5)

يمكن للمنظمة ان تضع عدة أنواع من الخوافز منها الترقية، الأقدمية، خوافز مقابل الإبداع والابتكار، خوافز المنطقة، كما توجد تقسيمات متعددة للخوافز داخل المنظمة تحت هذين النوعين أي تطبيقها بشكل مادي أو معنوي على الأفراد وهي:

2.4.3. خوافز حسب طبيعتها:

أ- الخوافز الإيجابية: تستعمل لحث العاملين على مواصلة الجهد للقيام بالسلوك المطلوب منهم وتكون على شكل علاوات وجوائز، أو مدح وشكر ولهذا النوع من الخوافز تأثير إيجابي إذا كان لها نفس الاتجاه مع الدافع الذي يشعر به الفرد.

ب - الخوافز السلبية: تكون الخوافز السلبية لجعل العاملين يمتنعون عن التقاعس واتخاذ سلوك مغاير لتنفيذ الاستراتيجية كالغياب، التأخر أو التقصير وإهمال العمل أو هدر الوقت وعرقلة العمل أو التحريض عن عدم القيام بالمهام، وهي اقتطاعات مالية من الأجور، تنزيل في الرتب والإقصاء من الترقية أو التوبيخ وتعمل الإدارة على التحري والتحقيق في الأسباب التي تؤدي إلى ذلك قبل تسليط العقوبات على الأفراد حتى يمكن معالجة بعض النقائص الخارجة عن نطاق العمال.

3.4.3. خوافز من حيث الأطراف:

أ- الخوافز الجماعية: تقدم هذه الخوافز الجماعية سواء لأفراد المنظمة أو قسم أو مصلحة معين ومنها مكافأة الأداء الجماعي PRC.

ب- الخوافز الفردية: تقدم هذه الخوافز حسب أداء كل فرد أو ما يسمى بمكافأة الأداء الفردي PRI. (او عمر، 2019، صفحة 41).

4. دراسة التطبيقية:

مؤسسة اتصالات الجزائر انبثقت عن إعادة هيكلة مؤسسة البريد والمواصلات بموجب القانون 03/2000 حيث انفصلت عن الام وأصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي سميت ب "اتصالات الجزائر" تخدم بخدمة الهاتف الثابت والانترنات ولديها أكثر من 500 وكالة تجارية و 5.6 مليون زبون منهم الخواص و المحترفين.

تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر تشكيلة متنوعة من الخدمات منها خدمة الهاتف الثابت، وخدمة الانترنت بالخواص وتمثل في الآتي: idoome adsl, idoome 4glte idoome fibre, idoome fibre, startup, عرض المحترف، المؤتمرات عن بعد، إيواء المؤتمر الإلكتروني، مركز الاتصالات متعدد القنوات. كما تروج المؤسسة لمنتجاتها عبر مختلف وسائل الاتصال سواء الشخصي باستهداف المناطق الحضرية مباشرة بإقامة المعارض خاصة الأحياء الجديدة أو عبر الهاتف النقال نوووسائل التواصل الاجتماعي و لديها موقع الكتروني يوفر خدمات المؤسسة للزبائن كالدفع الإلكتروني للفواتير و الاطلاع على الأرصدة، كما تم انشاء متجر الكتروني لبيع وسائل الاتصال و لواحقها وخدمة تعليم الاعلام الآلي عن بعد. (اتصالات الجزائر، 2024)

1.4. أدوات الدراسة وأسلوب جمع البيانات: تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبيان بخمسة أسئلة شخصية وثمانية عشرة سؤال مغلق تم توزيعها على عينة من عمال وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بسعيدة حيث تم استرجاع 60 استبيان قابل للتحليل. وتمت معالجة البيانات ببرنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، spss" من أجل التحليل بواسطة التكرارات والنسب المئوية للعينة، وقياس نسبة صدق وثبات الاستمارة، ثم دراسة اتجاهات العبارات ومعامل الارتباط بين المحاور لمعرفة قوة الارتباط وفي الأخير اختبار صحة أو عدم صحة الفرضيات المصاغة باستعمال الانحدار الخطي المتعدد والبسيط.

2.4. دراسة صدق وثبات الاستمارة

من الجدول رقم 01 تمت دراسة صدق وثبات الاستمارة بمعدل ألفا كارانباخ حيث بلغ معدل الثبات: 0.791 وبلغ معدل الصدق وقدر ب 0.889. ما يدل اتساق الاستمارة وصلاحياتها.

الجدول رقم(02): معامل ألفا كارونباخ

الاستبيان	عدد العبارات	معامل ألفا كارونباخ	الصدق
أثرا استراتيجية التحفيز عل تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	23	0.791	0.889

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3.4. الدراسة الوصفية لعينة الدراسة: من خلال الجدول رقم (03): نلاحظ أنه بلغ عدد الذكور المستجوبين من الموظفين من جنس ذكر 45 شخص بمعدل 75 بالمائة من المجموع الكلي، فيما بلغ عدد الإناث 15 بمعدل قدر ب 25 بالمائة من مجموع العينة المستجوبة الذين بلغ عددها 60 مستجوب على مستوى الشركة، كما تحتوي العينة على 27 فردا من الموظفين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 45 بالمائة، فيما بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 31 إلى 45 سنة، 15 فردا بنسبة مئوية قدرت ب 25 بالمائة، أما الباقي فكانت أعمارهم تفوق 50 سنة وعددهم 18 بنسبة مئوية بلغت 30 بالمائة من العينة المستجوبة، فيما تضمن توزيع العينة حسب المهنة أو الوظيفة التي يشغلها المستجوبين على 9 أفراد يشغلون منصب إطار بمعدل 15 بالمائة، و وظيفة عامل تحكم 42 فرد بمعدل 70 بالمائة، و وظيفة عامل تنفيذي 9 أفراد بمعدل 15 بالمائة، أما فيما يخص المستوى التعليمي فبلغ عدد الأفراد ذوي المستوى المتوسط 8 أفراد بنسبة 13.3 بالمائة، و 36 فردا بمستوى دراسي ثانوي بنسبة 60 بالمائة، أما الجامعيين فكان عددهم 16 بنسبة 26.7 بالمائة.

الجدول رقم (03): الدراسة الديموغرافية لأفراد العينة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45
	أنثى	15
السن	من 20 إلى 30	27
	من 31 إلى 40	15
	أكبر من 40	18
الخبرة المه	أقل من 10 سنوات	20
	من 11 إلى 20 سنة	24
	أكثر من 20 سنة	16
المنصب	إطار	9
	موظف تحكم	42
	موظف تنفيذي	9
المستوى	متوسط	8
	ثانوي	36
	جامعي	16
المجموع		60

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج "spss"

5.4. دراسة اتجاه إجابة العينة على أسئلة الدراسة وارتباط المحاور:

لتحديد اتجاه الأجوبة على عبارات الاستبيان تم تحديد مجال الفئة حسب سلم لكارتر الخماسي.

الجدول رقم (04): الوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه إجابة محور عملية التحفيز المادي.

الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	الانحراف المعياري
أوافق بشدة	0.490	4.72	تمنح الإدارة قيمة راتب تتناسب مع طبيعة عملي.
أوافق بشدة	0.841	4.27	تمنح الإدارة علاوة شهرية على العمل الإضافي.
أوافق بشدة	0.846	4.22	تمنح الإدارة علاوة سنوية على الأرباح المحققة.
موافق	0.910	4.05	تمنح الإدارة علاوات اجتماعية.
موافق	0.705	3.67	تمنح الإدارة قروض حسنة وسلف.

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم 05: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه إجابة محور عملية التحفيز المعنوي.

متغيرات التحفيز المعنوي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمنح الإدارة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.80	0.480	أوافق
تمكنني الإدارة من الترقية نظرية مجهودي فالعمل.	3.80	0.480	أوافق
يحسن عملي في المنظمة وضعي الاجتماعي.	3.70	0.462	أوافق
تمنحني الإدارة الهدايا والجوائز نظير جهدي المهني.	3.67	0.510	أوافق
تقدر الإدارة مجهدي في العمل.	3.64	0.311	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم 06: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري واتجاه إجابة محور تنفيذ استراتيجية التسويق.

متغيرات تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تحفيز الموظفين هو من قبل الإدارة أساس نجاح الاستراتيجية التسويقية	3.80	0.480	أوافق
تتفوق الخدمات المقدمة ومزيجها التسويقي توقعات الزبائن	3.27	0.482	أوافق
تحرص المؤسسة وتشجع موظفيها على تحقيق أعلى درجات الرضا للزبائن	3.18	0.431	أوافق
تهيأ المؤسسة كافة متطلبات التنفيذ الناجح للاستراتيجية التسويقية	3.18	0.431	أوافق
يتم تنفيذ الاستراتيجية المخطط لها بشكل فعال	3.35	0.547	أوافق
المحور العام	3.60	0.260	أوافق

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

في الجدول رقم (04) من تحليل الدراسة الوصفية لمفردات المحور الأول تبين أن إجابة العينة جاءت على شكل موافق بشدة في ثلاث أسئلة الأولى وموافق في السؤلين الآخرين حسب سلم لكارت وهذا ان العينة تظهر ان المؤسسة أبدت اهتمام اكبر للتحفيز المادي للموظفين لما له من اثر في تحقيق الرضا وحاجاتهم المادية

أما في الجدول رقم (05) للمحور الثاني فجاءت كل الإجابات في اتجاه موافق على عبارات المحور، ما يعني أنه يوجد تحفيز معنوي من قبل الإدارة لموظفيها قصد العمل على تنفيذ استراتيجيتها التسويقية بالشكل الجيد.

وفي الأخير الجدول رقم (06) جاء باتجاه موافق نسبة الى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لتنفيذ استراتيجيتها التسويقية.

6.4. الارتباط بين المحاور: تمت دراسة الارتباط باستعمال معامل بيرسون للارتباط لمعرفة ارتباط مختلف المحاور مع بعضها البعض حسب الجدول التالي:

الجدول رقم: 07 جدول الارتباط:

التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	تحفيز الموظفين
0.574**	0.849**	0.890**
000	0.001	000
تنفيذ الاستراتيجية التسويقية	درجة الحرية	

المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على مخرجات برنامج " spss "

حسب الجدول رقم 05 بلغ معامل الارتباط لبيرسون بين التحفيز المادي وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية 0.574 وهو ارتباط موجب متوسط عند مستوى دلالة 00، أما بالنسبة للتحفيز المعنوي وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية بلغ 0.849 عند مستوى دلالة 0.001، بلغ معدل الارتباط بين المحور الكلي تحفيز الموظفين و تنفيذ الاستراتيجية التسويقية 0.890 عند مستوى دلالة 0.000.

5. اختبار الفرضيات :

1.5 اختبار الفرضيات الفرعية: لاختبار الفرضيتان الفرعيتان قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد القياسي وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي:

$H_0=1$ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز المادي والتحفيز المعنوي لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم 08 نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد القياسي.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل المستقل B	معامل الثابت A	اختبار F للنموذج		اختبار T للنموذج	
					قيمة معامل التباين F	مستوى المعنوية SIG	قيمة معامل المعنوية T	مستوى المعنوية SIG
التحفيز المادي	0.91	0.83	0.335	0.142	136.46	0.000	5.94	0.000
							12.81	0.000

من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

2.5 اختبار الفرضية الرئيسية أثر لتحفيز الموظفين في التنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

$H_0=2$ لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتأثير تحفيز الموظفين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة عند مستوي الدلالة 0.05.

الجدول رقم 09 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاثر تحفيز الموظفين على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل المتغير المستقل B	معامل المتغير الثابت A	اختبار F للنموذج		اختبار T للنموذج	
					قيمة معامل التباين F	مستوى المعنوية SIG	قيمة معامل المعنوية T	مستوى المعنوية SIG
تحفيز الموظفين	0.89	0.79	0.98	0.035	14.89	0.000	221.94	0.000

من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

3.5 النتائج: من خلال قيمة F التي بلغت 136.46 بدلالة 0.000 وهو اقل من مستوى الدلالة 0.05 في الجدول رقم (08) فان نموذج الانحدار الخطي معنوي، ويشير معامل التحديد R^2 ان المتغيرات التفسيرية والمتمثلة في الفيز المادي والتحفيز المعنوي يفسران ما قيمته 0.83 من التباين الحاصل في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

كما جاءت قيمة بيطا (B) للتحفيز المادي 0.335 والتي تبين اثر التحفيز المادي على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حسب معامل (T) التي بلغت قيمتها 5.94 بمعنوية 0.000 أي اقل من 0.05 و هذا يعني ان كلما زاد مقدار التحفيز المادي ب وحدة واحدة زاد مقدار نجاح التنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر ب 0.335.

و جاءت قيمة بيطا (B) للتحفيز المعنوي 0.621 والتي تبين اثر التحفيز المادي على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة بدلالة معامل (T) التي بلغت قيمتها 12.81 بمعنوية 0.000 أي اقل من 0.05 و هذا يعني ان كلما زاد مقدار التحفيز المادي ب وحدة واحدة زاد مقدار نجاح التنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر ب 0.621.

وذا يؤكد قبول الفرضية البديلة $H1 =$ يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز المادي والتحفيز المعنوي في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية لمؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة.

حسب الجدول رقم (09) بلغ معامل الارتباط $R = 0.89$ أي وجود علاقة طردية موجبة قوية، وبلغ معامل التحديد إي القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط $R\text{-deux} = 0.79$ ، وهذا يعني أن إستراتيجية التحفيز تأثر بنسبة 79% على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة والباقي يعزى إلى مختلف العوامل الأخرى التي تدخل في تنفيذ الإستراتيجية.

وتظهر قيمة (F) البالغة 14.89 بدلالة 0.000 ان نموذج الانحدار معنوي لانها اصغر من مستوي المعنوية 0.05 و بلغت قيمة (B) 0.98 أي كلما زاد تحفيز الموظفين بمقدار وحدة واحدة زاد نسبة تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ب 0.98.

6. الخاتمة:

اصبح التسويق يقع في قلب المؤسسة والمدر للنقدية والمساعد على زيادة الاستثمار بحيث يعد تنفيذ الاستراتيجية التسويقية من أهم المراحل التي تساعد المنظمة على استثمار إمكانياتها ومواردها لاستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها لتقديم قيمة عالية تمكنها من البقاء، النمو، والاستقرار، والوفاء لزيائنها وجميع أصحاب المصالح والشركاء، وتحقيق من خلالها رؤيتها ورسالتها ومن ثم إلى تحقيق المنظمة لأهدافها والحصول على الميزة التنافسية التي تساعد على استدامة أنشطتها، واكتساب مكانة ضمن الأسواق الحالية والولوج إلى أسواق جديدة، سواء كانت محلية أو دولية، وهذا ما تحتاج إليه المنظمات العاملة في الجزائر التي تود الوصول عليها من خلال آليات لتحقيق ذلك ومن ضمنها صياغة استراتيجيات جيدة وتنفيذها بالشكل الجيد، والبحث عن العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك ومن ضمنها: تحفيز الموظفين والعمال على تحسين الأداء، والابتكار، وبلوغ الرضا الوظيفي، وتحقيق هدف المنظمة.

1.6 تفسير النتائج:

وجود علاقة طردية قوية جدا ذات دلالة إحصائية ما بين الحوافز المادية والمعنوية وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث بلغ معدل الارتباط 0.89 وله اثر قوي في عملية تنفيذ الاستراتيجية التسويقية.

من الدراسة تبين أن التحفيز يرتبط ارتباطا قويا بعملية تنفيذ أهداف المنظمة، فكل الفرضيات محققة، وإن لتطبيق عملية التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي أثر جد إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية التسويقية في مؤسسة اتصالات الجزائر، بحيث جاءت متوسطات الإجابة على أسئلة

التحفيز تتراوح بين موافق، وموافق بشدة، ويتجلى ذلك في التحسن المستمر في نوعية ومستويات الخدمة المقدمة الى الزبائن، بالاعتماد على التسويق التقليدي والرقمي خاصة في الجانب الترويجي و تنوع مستويات الأسعار و التخفيضات المطبقة، مع الاعتماد على موارد بشرية مؤهلة ومحفزة على القيام بالمهام التسويقية وبهذه الاستراتيجيات التسويقية الحديثة استطاعت اتصالات الجزائر الاهتمام بالعوامل التي تساعد على تحقيق الريادة في مجال الاتصالات، وتحقيق الأهداف التسويقية بالشكل المطلوب.

2.6. التوصيات:

- أ- على المؤسسة توفير نوع من الاستقلالية في العمل للموظفين للإحساس بحرية تصرف والانتماء إلى ثقافة المنظمة مع تبني نظام حوافز فعال بأنواعه لأجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورضا موظفيها.
 - ب- تحديد نظام حوافز مادي مبني على نسبة الأداء والرضا والاعتراف بنوعية الانجازات التي يقدمها الموظف للمؤسسة.
 - ج- الاهتمام بالحوافز المعنوية خاصة الايجابية مثل الثناء، التقدير، والشهادات على الأداء المميز. د- التقليل من الحوافز السلبية وربطها
 - هـ- تمكين وإشراك موظفي الواجهة الأمامية في بناء نظام الحوافز، لتعويضهم عن الضغط الحاصل عليهم خلال تقديم الخدمة.
 - و- الاقتداء بنظام حوافز في المنظمة بالأنظمة المعمول بها في المؤسسات الرائدة عالميا.
- ومنه يمكن اقتراح أفاق لبحوث ودراسات أخرى مستقبلية منها:
- دور التحفيز في نجاح الإستراتيجية العامة للمنظمات.

المراجع باللغة الأجنبية:

- YANG. (2019). MAKING STRATEGY WORK A LITERATURE REVIEW ON INFLUENCING STRATEGY IMPLEMENTATION. BOSTON THE FACTORS UNIVERSITY: HANDBOOK OF RESEARCH STRATEGY.
- IDENTIFICATION OF STRATEGY IMPLEMENTATION .(2017). ELHARTHY ENGLAND: .FACTORS AND THEIR EFFECTS ON THE PERFORMANCE .INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND SCIENCE
- interpersonal success factors for strategy implementation a case .(2015) .j. scott rodmeys
- .1023 , journal of operational research society .study using group model building
- implementing marketing strategies developing and testing a .(1999) .mokwa & nobel
- .57 , journal of marketing ama .managerial theory
- pervaiz k ahmed, m. r. (1999). the role of internal marketing in implementation of marketing strategies. journal of marketing .
- YANG. (2019). MAKING STRATEGY WORK A LITERATURE REVIEW ON THE FACTORS INFLUENCING STRATEGY IMPLEMENTATION. BOSTON UNIVERSITY: HANDBOOK OF RESEARCH STRATEGY

المراجع باللغة العربية

- kanagal . (2016). قضايا في تنفيذ استراتيجية التسويق. مجلة بحوث الاعمال الدولية ، 16
- الدوري زكريا. (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
- الطاهر الغالي. (2018). استخدام اطار تحليل مكنزي s7 لمعالجة اشكالية تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية. مجلة الاقتصاد الخليجي .
- بلغول سنوسي. (2012). ادماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة، رسالة مجستير. الجزائر: جامعو مستغانم.
- جاسم الصميدعي. (2011). التسويق الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جبر عبد الله العطية، علي ناصر الطحطاح. (2021). التحفيز والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي والعلاقات بينهم. مجلة العلوم الانسانية والطبيعية .
- خالد الراشدي. (2022). دور الحوافز المادي والمعنوي على كفاءة اداء الكوادر الصحية بمستشفيات مدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ز القانونية ، 126.
- خالد خالف. (2014). التسويق الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من مؤسسات الاقتصادية . الجزائر.
- رعد الصرن. (2020). استراتيجيات و سياسات التسويق. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- سعيدة تلخوخ. (2022). اشكالية التنفيذ الاستراتيجي في منظمات الاعمال. مجلة الدراسات الاكاديمية ، ص 227.
- صلاح الكبسي. (2019). تشخيص العوامل المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية لمشاريع الصرف الصحي. مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية بغداد ، 4.
- طاهر الغالي. (2018). استخدام اطار تحليل مكنزي لمعالجة اشكالية تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية. مجلة الاقتصاد الخليجي ، 63.
- عاصف علي سعي، خالد الشيخ الذيب. (2019). اثر القيادة الاستراتيجية في تميز الاداء التسويقي في المستشفيات الخاصة اردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، 20.
- عمورات او عمر. (2019). دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية ، اطروحة دكتوراه. سطيف: جامعة سطيف 1 الجزائر.
- محمود مهدي. (2019). تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع لصرف الصحي . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية .
- نجلاء عبد الوهاب. (2021). سيناريويات مقترحة في تحقيق لنجاح الاستراتيجي للمدارس لثانوية في ضوء مدخل محفظة الموارد البشرية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، 425.
- نورة يحيى الفيبي. (2022). دور التحفيز وظيفي في رفع انتاجية العاملين في قطاع الحكومي . مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية، السعودية ، 4 - 5.
- بلغول سنوسي. (2012). ادماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة، رسالة مجستير. الجزائر: جامعة مستغانم.
- الكتب

- الصبرير. (2020). استراتيجيات و سياسات التسويق . سوريا : منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- الصميدعي , ج . (2011). التسويق الاستراتيجي . عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- زكريا , ا . (2005). الادارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية . الاردن : دار اليازوري العلمية للنشر.