

أثر الاتصال الداخلي على تنفيذ الإستراتيجية التسويقية في المنظمة:
دراسة حالة ملبنة المنبع سعيدة

Factors affecting the implementation of the strategy and the impact of internal communication on the implementation of the marketing strategy in the economic organization

الرتبة. د. جبلي محمد الأمين
جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر

mohamed.djbli@univ-mascara.dz

الرتبة. ط.د. بركاني علي *

ali.berkani@univ-mascara.dz

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/12/31

تاريخ الاستلام: 2022/12/04

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعريف بأحد أهم مراحل الإستراتيجية وهي عملية التنفيذ من مفهوما إلى العوامل المساعدة في تنفيذ الإستراتيجية داخل المنظمة و دراسة مدى تأثير عنصر الاتصال الداخلي على عملية التقنذ الفعال للإستراتيجية التسويقية بالمنظمة الاقتصادية مع دراسة حالة وحدة الحليب و مشتقاته "ملبنة سعيدة" باستخدام استبيان طرح على مختلف موظفيها و تحليله بواسطة "spss" للوصول لنتيجة أن الاتصال الداخلي له اثر ايجابي في عملية تنفيذ الإستراتيجية إذ يساعد على تدفق المعلومات اللازمة للتنفيذ، معرفة الأدوار، تعزيز الإجماع و الالتزام وتحفيز الموظفين. .

الكلمات المفتاحية: اتصال ؛ اتصال داخلي ؛ إستراتيجية تسويقية ؛ ملبنة المنبع سعيدة.

Abstract:

This research paper aims to define one of the most important phases of the strategy, which is the implementation process from its concept to the factors that help in implementing the strategy within the organization, and to study the extent of the impact of the internal communication element on the process of effective implementation of the marketing strategy in the economic organization, with a case study of the unit of milk and its derivatives "el manbea saida" By using a questionnaire that was presented to its various employees and analyzed by "spss" to reach the conclusion that internal communication has a positive impact on the process of implementing the strategy as it helps the flow of information necessary for implementation, knowledge of roles, strengthening consensus and commitment and motivating employees.

Keywords: Communication ; Internal Communication ; Marketing Strategy ; Saida Milk Production Unit.

*المؤلف المرسل: بركاني علي، الإيميل المهني: ali.berkani@univ-mascara.dz

تعاني معظم المنظمات الجزائرية من ضعف في عملية تسويق منتجاتها خاصة في ظل اشتداد المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي بسبب انفتاح الاقتصاد العالمي حيث أصبحت معظم المنظمات تبحث على الوسائل الضرورية لاستدامت أنشطتها التسويقية على المدى البعيد تكسبها ميزة تنافسية لبقائها في الأسواق المستهدفة، وتعد عملية تنفيذ الإستراتيجية من أهم المراحل التي تساعد على نجاح إستراتيجية المؤسسة إذ تساهم في ذلك عدة عوامل منها ما هو خارجي ومنه ما هو داخلي ويعتبر الاتصال الداخلي احد العناصر الأساسية و الضرورية داخل منظمات الأعمال لتنظيم العلاقات، وتدفق المعلومات، وعنصرها فعالا لنجاح استراتيجياتها سواء كانت العامة أو الاستراتيجيات الوظيفية كما جاء في عدة دراسات على سبيل المثال: "إن جودة الاتصال بين مختلف مستويات المنظمة (المديرين، الموظفين) يؤثر على إدراك الإستراتيجية وبالتالي التنفيذ": (Argyris, 1989, Sandy, 1991, Workman, 1993, Kim and Mauborgne, 2005).

ومن بين الاستراتيجيات الوظيفية توجد الإستراتيجية التسويقية التي تعتبر العنصر الأساسي للتواصل بين المنظمة والمحيط الخارجي خاصة العملاء والمنافسة وإن نجاح تنفيذها بالشكل المتوقع يؤدي إلى تحقيق رسالتها ولرايتها.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما تقدم يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن أن تؤثر عملية الاتصال الداخلي على

التنفيذ الفعال لإستراتيجية التسويق في المنظمة الاقتصادية ؟

فرضيات الدراسة

❖ H_0 - لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأثر الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال لإستراتيجية التسويق في المنظمة الاقتصادية.

❖ H_1 - يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأثر الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال لإستراتيجية التسويق في المنظمة الاقتصادية.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم الخاصة بالإستراتيجية التسويقية وإثراء البحث في مجال التنفيذ الاستراتيجي بتقديم أهم العوامل المؤثرة في التنفيذ الفعال والتعريف بأحد أهم هذه العوامل، والمتمثلة في عملية الاتصال الداخلي بإشكاله وأنواعه ومدى توفر شروط تطبيقه بالمنظمات العاملة في الجزائرية وتأثيره على تحفيز الموظفين والعمال لتحقيق أهداف المنظمة.

محاور الدراسة

شملت هذه الدراسة ثلاث محاور مستمدة من طبيعة الإشكالية والفرضيات المطروحة للإجابة عنها، وهي كالتالي:

■ المحور الأول: الإستراتيجية التسويقية ؛

■ المحور الثاني: الاتصال التسويقي ؛

■ المحور الثالث: دراسة حالة.

المحور الأول: الإستراتيجية التسويقية

تقع إستراتيجية التسويق في قلب التسويق الاستراتيجي الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم المنظمة من خلالها بإشباع حاجات ورغبات السوق، وتقديم قيمة للزبائن بطريقة أفضل مما يقدمه المنافسين على المدى الطويل وباستمرار، هذا ما يتطلب من المنظمات القيام بعملية تحليل للبيئة الخارجية والداخلية قصد صياغة إستراتيجية تسويقية جيدة و كيفية تطبيقها في الواقع من اجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من البقاء في السوق.

أولاً: مفهوم تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

1. تنفيذ الإستراتيجية التسويقية

"إستراتيجية التسويق هي نمط متكامل من القرارات للمؤسسة التي تحدد خياراتها الحاسمة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق وأنشطة التسويق وموارد التسويق في إنشاء، تسعير، الاتصال، تسليم المنتجات التي تقدم قيمة للعملاء في التبادلات مع المنظمة و تمكن المنظمة من تحقيق أهداف محددة." (2010 Varadarajane) (MORGAN، 2018، صفحة 03)

2. أهمية الإستراتيجية التسويقية

للإستراتيجية التسويقية أهمية بالغة لدى المنظمة نظراً للمزايا التي تقدمها من خلال:

- الاستخدام الأمثل والسليم للموارد المتاحة من خلال التنسيق والتكامل مع الاستراتيجيات التشغيلية الأخرى؛
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الأنشطة والأقسام داخل المنظمة؛
- تحديد توجهات المنظمة بشكل دقيق والتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية من خلال المعلومات المحصل عليها؛
- التعامل مع حالات عدم التأكد والمخاطر وتحديد النمو المتوقع من خلال محاكاة المستقبل؛
- تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة. (زكية، 2020، صفحة 230/229)

3. تنفيذ استراتيجية التسويق

لقد ساد الاعتقاد في بادئ الأمر أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تعتبر جزء من عملية صياغتها أو تعد عنصراً ثانوياً تابعاً لها ، وحسب (Anderson,Day, and Wensley, 1982) فأفهما استنتجا أن: "العديد من الباحثين في الإدارة الإستراتيجية والتسويق الاستراتيجي أعطوا أهمية كبيرة لعملية صياغة الإستراتيجية واعتبروا تنفيذ الإستراتيجية مجرد منتج ثانوي أو نتيجة ثابتة للتخطيط".

إن أول البحوث التي تطرقت إلى تنفيذ الإستراتيجية التسويقية يعود إلى دراسة الباحث (Bonoma ، 1984 و Crittenden 1988) حيث تطرقت هذه البحوث إلى وجود عاملان أساسيان لتنفيذ الإستراتيجية التسويقية وهما (الهيكلة وسلوكيات المدراء التنفيذيين)، ومن ثم ظهرت عدة دراسات حاولت إظهار مختلف العوامل التي تساعد على التنفيذ و أخرى درست معوقات التنفيذ و أجمعت معظم الدراسات على صعوبة إيجاد نموذج موحد لتنفيذ الإستراتيجية. (mokwa, 1999)

يقصد بتنفيذ الإستراتيجية الأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ حيث يتم تحويل الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات، والإجراءات.

- وقد يتطلب ذلك تعديلاً كلياً أو نسبياً في الهيكل التنظيمي أو إنشاء وحدات جديدة، وإعادة توزيع القوى العاملة؛
- ملائمة الإستراتيجيات للسياسات التنظيمية الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الإستراتيجيات الموضوعية؛

- التأكد من فعالية مختلف النظم المطبقة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور، الحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال؛
- أن تكون الإستراتيجيات الوظيفية تلعب دورا أساسيا في تحديد جدوى الإستراتيجية الموضوعة في الشركة ككل.

4. تعريف تنفيذ الإستراتيجية التسويقية:

قدم "كوتلر" تعريفاً للتنفيذ على أنه " التنفيذ هو العملية التي تحول الخطط إلى مهام عمل وتضمن أن يتم تنفيذ هذه التعيينات بطريقة تحقق أهداف الخطة المحددة. (Ph Kotler 1984)

كما عرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه " يعتبر التنفيذ الناجح للإستراتيجية التسويقية الإبداع والمهارات التي تنتج عن الكفاءات والخبرة المتراكمة في الأجهزة التنفيذية المتمثلة في إدارة تنفيذ الإستراتيجية في جميع مستويات و وظائف الشركة من الإدارة العليا إلى الموظفين التنفيذيين بشكل متكامل وفعال للبرامج التسويقية". (الصميدعي، 2011، صفحة 04)

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية kanagal 2016 "إن التنفيذ هو عملية تتكون من مجموعة التقنيات والسلوكيات التي تحتاج الشركات إلى تطويرها للوصول للميزة تنافسية".

ويعرف الباحثون تنفيذ الإستراتيجية على أنه عملية متعددة الأوجه وقابلة للتغيير ومتكررة يقوم فيها المديرون والموظفون بتنفيذ عدد القرارات والمهام التي تتأثر بالعوامل التنظيمية والبيئية المختلفة والمصممة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. (ELHARTHY، 2017، صفحة 02)

في مرحلة التنفيذ لا تتعلق المشكلة بمعالجة البيانات أو تفسير البيانات بل تتعلق بالسلوك الفردي والتنظيمي ويتمثل التحدي الحقيقي في جعل كل فرد في المؤسسة يؤثر على تنفيذ الخطة و يعمل بانسجام مع الأفراد الآخرين في تنفيذ وظائفهم اليومية بحيث يتم تنفيذ الاستراتيجيات والتكتيكات الواردة في الخطة بشكل فعال.

وتمثل إحدى المهام الرئيسية للإدارة العليا في توصيل الأولوية الإستراتيجية للمؤسسة بشكل ثابت ودقيق إلى أعضاء المستوى الوظيفي للتنفيذ، بحيث لا تعطل عملية التنفيذ بسبب عدم التوافق بين الإدارة العليا وأعضاء المنظمة

وغالبا ما يطلق على هذا الفهم المشترك للأولويات الإستراتيجية "إجماع استراتيجي"، يعتبر الإجماع الاستراتيجي أمرا ضروريا لنجاح التنفيذ، ويمكن تحسين الإجماع الاستراتيجي من خلال تحسين الاتصال بين الإدارة العليا وإدارة التسويق مما قد يؤدي أيضا إلى تحسين الأداء الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي (Rapert وآخرون ، 2002).

كما يعتبر "توريش" (2014) "أن الانفصال في قيادة الفريق وضعف الاتصال بين الإدارة والموظفين هو سبب رئيسي لفشل الأعمال"، العديد من العوامل تؤدي إلى الفشل في التنفيذ الاستراتيجي، تشمل بعض الجوانب الأكثر شيوعا انقطاع الاتصال بين الإدارة والموظفين، وضعف القيادة، ونقص التواصل بين أعضاء الفريق، وخطة معقدة ومربكة، ونقص ملكية الأجزاء المهمة من البرنامج من قبل أعضاء الفريق، وانفصال الإستراتيجية.

من التعريف يتضح أن الإستراتيجية التسويقية هي التي تمتلك القدرة على إظهار القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء المستهدفين وعليها أن توضح لهم الإضافة التي يمكنهم الحصول عليها عن استهلاكهم أو استعمالهم لمنتجاتها التي تتفوق على المقدمة من قبل المنافسين، ويتمكن الأفراد العاملين في الواجهة الأمامية للمنظمة من تأدية المهام بفعالية يجب يتم تزويدهم بمختلف المعلومات الضرورية ابتداء من

الأهداف العامة للمنظمة إلى التفاصيل حول نوع المنتجات، والعلاء، والمنتجات المنافسة، البديلة العمليات التي يقومون بها من أجل إتمام الصفقات وإرضاء المستهلكين وتحقيق نتائج جيدة.

الشكل رقم: 01 مصفوفة تنفيذ/صياغة الإستراتيجية.

ملائمة → صياغة الإستراتيجية ← غير ملائمة		
ممتازة ↑ تطبيق الإستراتيجية ↓ ضعيفة	نجاح	إنقاذ أو دمار فالتنفيذ الجيد قد ينقذ إستراتيجية ضعيفة، أو يسارع بفشلها
	متاعب	فشل هنا يصعب تحديد سبب الفشل يعوق سوء التنفيذ الإستراتيجية الجيدة مما قد يوحي بعدم ملائمة الإستراتيجية

implementation matrix, Bonoma, marketing strategy.

يوضح الشكل رقم 1: كيف يمكن لتنفيذ الإستراتيجية بالشكل الجيد أن يؤدي إلى النجاح في حالة وجود إستراتيجية مصاغة بشكل جيد، وقد ينقذها من الفشل في حالة صياغتها بشكل غير ملائم أو يظهر عيوبها مما يستدعي استبدالها فوراً بإستراتيجية جديدة، أما التنفيذ الضعيف فهو يؤدي حتماً إلى الفشل مهما كان نوع الصياغة.

ثانياً: العوامل المساعدة على التنفيذ:

أظهرت مجمل الدراسات التي أجريت في التسوق والإدارة الإستراتيجية على أن التنفيذ الفعال لإستراتيجية التسويق هو عملة متداخلة ومعقدة ولم يتم حتى الآن حصر أو وضع نموذج مثالي للعوامل التي تؤثر على ذلك فكل باحث يقدم عوامل حسب تخصصه ويوجد عدة وجهات نظر مختلفة منها ما هي خارجية لا يمكن التحكم فيها، ومنها من تقع على عاتق تكييف البيئة الداخلية للمنظمة التي يمكن التحكم فيها، ومن أهم هذه العوامل (youcef, 2016, p. 10).

1. **صياغة الإستراتيجية:** يؤكد "AILLIO" 2005 "أن التنفيذ الجيد يبدأ بشكل طبيعي بمدخلات إستراتيجية جيدة"، و يشير "HREBINIAK" 2006 إلى أنه "لا يمكن أن يتغلب التنفيذ على عيوب الإستراتيجية السيئة أو ضعف جهد التخطيط الاستراتيجي"، من هنا يتضح إن صياغة الإستراتيجية بصفة جيدة مبنية على تحليل بناء وصياغة أهداف واضحة، ودقيقة واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل حسب إمكانيات المنظمة وحاجات السوق أمورا تلعب دورا مهما لنجاح تنفيذ فعال لإستراتيجية التسويق.

2. **الهيكلة التنظيمي:** إن أول ما يمكن للمنظمة أن تقوم بتعديله لتنفيذ استراتيجياتها هو الهيكل التنظيمي وإتباع نوع من التنظيمات المتاحة التي تساعد على الأداء الفعال حيث يؤكد "SCHAAP 2006" بأن الهياكل اللامركزية تؤدي إلى نتائج جيدة في تنفيذ الإستراتيجية وهي القدرة على الدمج بن الموارد والأفراد والعمليات والإجراءات التي تتم في إطارها اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف المسطرة.

3. **النظام الإداري:** لا بد على المنظمة أن توفر تنظيم إداري مرن ودقيق قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية، استيعاب الأهداف الإستراتيجية، وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم و الإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدلا عن تعقيده، وتعمل على وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، تحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من اجل تنفيذ الإستراتيجية. وعرف جليك **Gluek** الإدارة الإستراتيجية بأنها "سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة".

4. **الإجماع الاستراتيجي:** يعتبر الإجماع الاتفاق بين مختلف مستويات المنظمة من الإدارة العليا إلى المنفذين البسطاء على الإستراتيجية المصاغة وكيفية الوصول إلى الأهداف، حيث صنف "floyd & WOOLDRIDGE" 1992 إلى أربعة مستويات (الإجماع التفاهم، الالتزام، المشاركة) ويقدمان أن الفجوة التي تحدث بين تصورات الإدارة العليا، والوعي لدى المستويات الدنيا في المنظمة عبارة عن فجوة تنفيذ يمكن سدها بالإجماع و التفاهم.

5. **الالتزام :** يؤثر الالتزام بشكل مباشر على نتائج الإستراتيجية و يمكن أن تنفذ الإستراتيجية بفعالية من خلال التزام جميع الموظفين في مختلف المستويات بالتنظيم، والإستراتيجية، والدور الموكل لكل فرد في منظمة حسب الأبعاد التي طرحها كل من "نوبل و موكوا (YANG, 2019). 1999

6. **المنفذون:** يتأثر التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية بنوع الأفراد القائمين على التنفيذ هاذ ما أشار إليه الباحث "جوفينداراجان" 1989 إلى انه تتأثر فعالية تنفيذ الإستراتيجية بجودة الأشخاص المشاركين في العملية" حيث يلعب كل من الإدارة العليا والوسطى والمنفذين العاديين من غير الإدارة دورا منسبا حسب موقعه في التنظيم من اجل إتمام المهام الموكلة له في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

7. **الاتصال الداخلي:** وأشارت كل النماذج التي تم وضعها من قبل الباحثين إلى أن عملية الاتصال تعتبر من احد العوامل المهمة في التنفيذ الناجح للإستراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة ككل أو على المستوى الوظيفي إذ أن القطيعة بين الإدارة العليا و المديرين التنفيذيين و المنفذون و وجود نظام غير فعال للاتصال بينهم يؤدي إلى عدم فهم وانحراف التنفيذ عن أهداف الخطة المسطرة وبالتالي فشل الإستراتيجية وسيتم التطرق إلى الاتصال الداخلي للمنظمة بشكل مفصل في الجزء الثاني من البحث.

فعلى سبيل المثال اكتشف (Rapert and Wren 1998) أن المنظمات التي يتمتع فيها الموظفون بسهولة الوصول إلى الإدارة من خلال مناحات اتصال مفتوحة وداعمة تميل إلى التفوق في الأداء على تلك التي لديها بيئات اتصال أكثر تقييدا (تم الاستشهاد بها في Rapert وآخرون ، 2002). وكذلك نتائج (بينغ وليتليجون 2001).

الخو ر الثاني: الاتصال الداخلي

تعتمد المنظمات في أداء أنشطتها على عدة عوامل منها الاتصال الذي يتم داخلها بين مختلف موظفيها على جميع المستويات فهو الذي يقوم بتبادل المعلومات والأفكار و إيصال القرارات و الإبلاغ عن الأخطاء والمشاكل الحاصلة في العمل وكذا تحفيز الموظفين على تنفيذ المهام المنوط بهم على أحسن وجه قصد بلوغ الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.

أولاً: مفهوم و أهمية الاتصال الداخلي

1. تعريف الاتصال الداخلي:

هو أحد أبعاد التسويق الداخلي الذي يعتبر احد مداخل تنفيذ الإستراتيجية لدى العديد من الباحثين على غرار "KANE & 1985 WINTER" اللذان اعتبراه أسلوب لإدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يحدد العديد من المؤلفين تأثير جودة الاتصال بين المديرين والموظفين على إدراك الإستراتيجية وبالتالي التنفيذ".

هناك عدت تعريفات للاتصال الداخلي حيث يقدم الباحث أحمد ماهر في كتاب "كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال" سنة 2000 تعريفا شاملا للاتصال على أنه "تلك الرسائل التي تستخدمها المنظمة أو المدراء والأفراد العاملين لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة".

يبين هذا التعريف نوع الاتصال على انه رسائل موجهة بجميع الوسائل المتاحة في كل الاتجاهات والمستويات داخل المنظمة بين مختلف المستويات، المصالح والأفراد قصد توفير المعلومات والقرارات اللازمة لتحقيق أغراض وأهداف المنظمة، كما تم تعريف الاتصال الداخلي على أنه "وسيلة التعريف بالأهداف والقرارات و توضيحها لجميع العاملين، وتوزيع العمل وحل المشكلات وتبعية الجهود". (حجازي، 2000، صفحة 17)

2. أهداف وأهمية الاتصال

- نشر قيمة المنظمة أهدافها وفلسفتها؛
- إعلان أعضاء المنظمة عن خططها وإمكانياتها؛
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى الموظفين؛
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات؛
- توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات؛
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال. (حزي، 2020، الصفحات 16-17)

ثانياً: عناصر الاتصال و أنواع الاتصال الداخلي

1. عناصر و وسائل الاتصال:

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر متتالية بالتسلسل وهي كما يلي:

الهدف والغاية المراد الوصول إليها من وراء عملية الاتصال ثم المرسل وهو مصدر الرسالة أي الفرد والجماعة التي تقوم بتحرير الرسالة أو صياغتها وبعثها ولا بد أن تتوفر لدى المرسل الكفاءة والقدرة على نقل مضمون الرسالة.

من الناحية الثانية نجد المستقبل والذي يتلقى الرسالة وعليه أن يحلل ويفهم مضمون الرسالة ومعرفة قصدها لتتم من وراء ذلك التغذية العكسية وهي التأكيد على أن الرسالة قد وصلت و وقد تم استيعاب محتواها أو طلب تفسيرات أخرى حول مضمونها بحيث ينتج عن ذلك تغيرات في الوضع الحالي وهو ما يسمى بنتيجة الاتصال.

ويتم نقل الرسالة عبر أداة أو وسيلة قد تكون كتابية، شفوية أو مرئية حسب مضمونها واختيار الوسيلة المناسبة لها، ويتم كل هذا تحت تأثير معوقات تسمى بالضوضاء وهي العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية الاتصال.(مروة، 2022، صفحة 112)

ويمكن إيصال محتوى الرسالة من خلال عدة وسائل و التي المتمثلة في الاتصالات المكتوبة التي تتكون من التقارير، المذكرات، الإعلانات، صناديق الاقتراحات جرائد المنظمات، والاتصال الشفهي بواسطة الندوة، المؤتمر، اللجنة، الدعوة، الباب المفتوح، الهاتف وأخيرا الاتصال الالكتروني بالوسائل الحديثة عبر البريد الالكتروني، المحاضرات المرئية عن بعد، الانترنت.

2. أنواع الاتصال الداخلي

1.2. الاتصال الداخلي الرسمي

الاتصال الرسمي يعرف على انه "تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصالية ، يقررها التنظيم وتطلبها، وتتسم قواعد التحكم فيه بالثبات والاستقرار. (مصطفى، 2014، صفحة 141)

ويحتوي الاتصال الرسمي على عدة أشكال من الاتصال بين مختلف مستويات ومصالح المنظمة وهي كالتالي:

❖ **الاتصال النازل:** وهو الاتصال الصادر عن الإدارة في المستويات العليا على شكل قرارات، أوامر، تعليمات، وتوجيهات إلى المستويات الإدارية الدنيا لتنفيذ برامج وخطط العمل (thiery, 2004, p. 71).

ويهدف المسؤولون بالاتصال النازل إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:تحديد السياسات و الأهداف الإستراتيجية، شرح طريقة تنفيذ العمل، إعطاء المعلومات والإجراءات وتدريب المرؤوسين وحل المشاكل، ويلعب الاتصال النازل دورا مهما في عملية تنفيذ الإستراتيجية إذ يقدم التفاصيل والمعلومات عن القرارات المتخذة للأفراد على المستوى الأدنى لفهم دورهم في العملية ويسهل المهام عليهم ويحفزهم على تحقيق أهداف المنظمة.

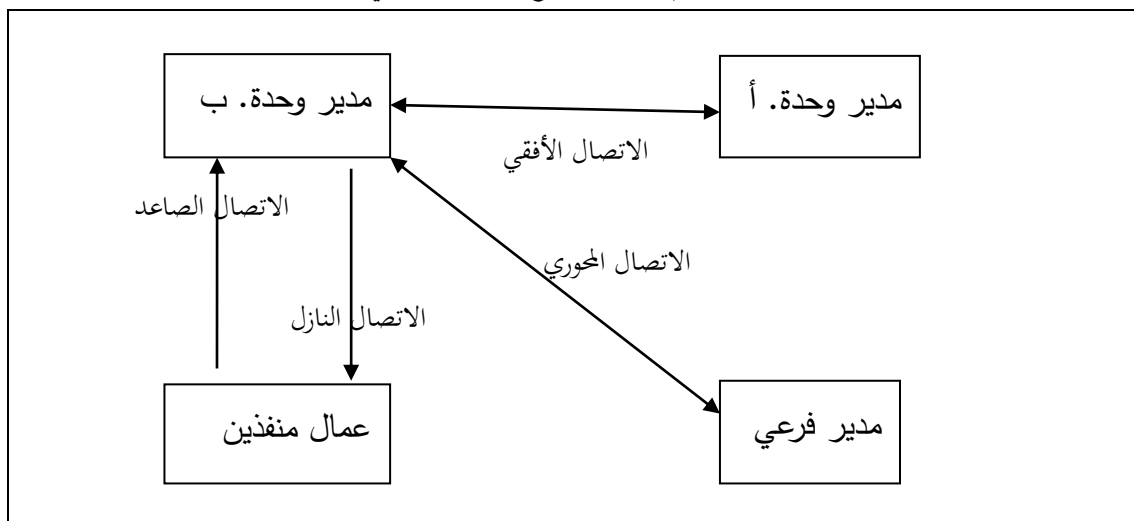
❖ **الاتصال الصاعد:** هو يتم عكس الاتصال النازل أي من الأسفل إلى أعلى هرم المنظمة وهو عبارة عن تقارير وعروض عمل والشكاوي والاقتراحات.

❖ **الاتصال الأفقي:** يحدث هذا النوع من الاتصال في نفس المستوى الهرمي بين الأفراد وينسق بين المصالح في المنظمة ويتم الحصول من خلاله على المعلومات ويعتبر هذا النوع من أهم أنواع الاتصالات الرسمية حيث يتم من خلاله تنفيذ مختلف أنشطة المنظمة بفعالية فهو عبارة عن تبادل الخطابات و المقابلات و الاجتماعات في نفس الأقسام. (مروى، 2022، صفحة 113)

❖ **الاتصال المحوري:** يسمى أيضا بالاتصال القطري أو المائل وهو عبارة عن عملية انسياب المعلومات بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة وليس لهم أي علاقة رسمية في المنظمة كاتصال مدير مصلحة التسويق ب مدير قسم المالية أو الإنتاج مثلا. (حزي، 2020،

صفحة 21)

الشكل رقم (02): أنواع الاتصال الرسمي



المصدر: بشار حزي، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص 17: <http://pedia.svuonline.org/>

2.2. الاتصال غير الرسمي

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأفراد و الجماعات بدون قواعد تنظيمية محددة أو قنوات رسمية وتتميز بالسرعة في الحركة وفي كل الاتجاهات والتجدد والغير ولا يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة وهي شفوية غير ملزمة وقد لقت أهمية من قبل مدرسة العلاقات الإنسانية على غرار دراسات "هاوثورن" الذين اكدوا على دورها الهام في انجاز أهداف المنظمة.

ثالثاً: معوقات الاتصال

1. المعوقات التنظيمية

يلعب نوع التنظيم الإداري دوراً مهماً في تدفق المعلومات من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس، ففي حالة طول سلسلة التنظيم أو الحجم الكبير للمنظمة يؤدي إلى تأثر مضمون الرسائل الواردة من جراء ما تتعرض له من ضوضاء وتحريف، كما أن بعض التنظيمات تكون عشوائية مما يصعب من تحديد المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار والتداخل في الصلاحيات بين المسؤولين داخل المنظمة تنتج عنه التعدد والإفراط في تقديم المعلومات أو عدم كفايتها مما يصعب من فهم الرسالة من قبل المستقبل، وفي بعض الحالات يكون التنظيم بيروقراطي لا يقبل المناقشة ويفرض تسلسل معين في المراسلات وهذا يؤدي إلى ضياع الوقت والفكرة وفقدانها للقيمة المنتظرة منها.

2. المعوقات الشخصية

- الإدراك: يختلف الإدراك لدى الأفراد للمواقف وتفسير عملة الاتصال الواردة وذلك راجع لعدة أسباب منها: الإدراك الانتقائي حيث يميل بعض الأشخاص إلى الاستماع لما يتناسب مع أفكارهم ويهملون الباقي.
- المهارات: يتطلب الاتصال مهارات مناسبة لفهم المعلومات لكل من المرسل والمستقبل.
- الاحتكار: يميل البعض إلى احتكار المعلومة والاحتفاظ بها لنفسه على حساب الآخرين فيما يميل آخرون إلى الانطواء والكتمان نتيجة لصعوبات تنفسية. (جعالة، 2013)

- سوء العلاقات: تؤدي سوء العلاقات بين الأفراد إلى عدم مرور المعلومات، تحريف، نقص أو زيادة فيها أو إخفاءها كلياً نتيجة عدم التفاهم بينهم.

المحور الثالث: دراسة حالة

أولاً: تعريف الوحدة "وحدة المنبع لإنتاج الحليب ومشتقاته سعيدة"

وحدة سعيدة "المنبع" منظمة عمومية مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته تقع القرب من مدينة سعيدة شمالاً بالمنطقة الصناعية الرباحية كانت بداية بنائها سنة 1984 ودخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدرة إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و10000 لتر من اللبن.

كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم **OROLAIT** بوهران إلى غاية 30-12-1997، ثم أصبحت ابتداء من 1-10-1997 تسمى بوحدة "المنبع للحليب" وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب 1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق توزيع منتجاتها إلى كل من وهران، المشربية، عين الصفراء، فرندة، البيض، سيق، المحمدية.

ثانياً: أدوات الدراسة وأسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات الأولية عن طريق استبيان بأربعة أسئلة شخصية وأثنى عشرة سؤال مغلق تم توزيعها على بعض عمال وموظفي الوحدة حيث قمنا باسترجاع 41 استبيان قابل للتحليل.

ولقد تمت معالجة البيانات ببرنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**" من أجل التحليل والدراسة و المتمثلة في:

- التكرارات والنسب المئوية للعينة؛
- قياس نسبة وثبات الاستمارة بمعامل: **Alpha de Cronbach**؛
- معامل الارتباط لمعرفة قوة الارتباط بين المحاور؛
- دراسة تأثير عملية الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال الإستراتيجية التسويقية بالانحدار الخطي البسيط.

ثانياً: التحليل الإحصائي

1. دراسة صدق و ثبات الاستمارة

الجدول رقم (01): معامل ألفا كارونباخ

الصدق	معامل ألفا كارونباخ	عدد العبارات	الاستبيان
0.78	0.615	12	أثر الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**.

من الجدول رقم 01 تمت دراسة صدق وثبات الاستمارة بمعدل ألفا كرومباخ والذي يظهر في الجدول الموالي حيث بلغ معدل الثبات: 0.615 و بلغ معدل الصدق وهو الجذر التربيعي للثبات وقدر ب 0.784 و هذا يعني أن الاستمارة ثابتة و تعطي نفس النتائج في حالة إعادة توزيعها وصالحة للتحليل و تفسير النتائج و اختبار الفرضيات.

2 - الدراسة الديمغرافية لعينة الدراسة:

الجدول رقم (02): الدراسة الديمغرافية لأفراد العينة

المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر أنثى	85.4% 14.6%
السن	من 20 إلى 30 من 31 إلى 40 أكبر من 40	29.3% 51.2% 19.5%
المنصب	إطار عالي إطار متوسط إطار تنفيذي عامل عادي	9.8% 17.1% 19.5% 53.7%
المجموع	////	100%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 2 نلاحظ أنه بلغ عدد الذكور المستجوبين من الموظفين 35 شخص بمعدل 85.4 بالمائة من المجموع الكلي فيما بلغ عدد الإناث 6 بمعدل قدر ب 14.6 بالمائة من مجموع العينة المستجوبة الذين بلغ عددها 32 مستجوب على مستوى الشركة.

كما تحتوي العينة على 12 فردا من الموظفين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 30 سنة بنسبة 29.3 بالمائة فيما بلغ عدد الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة، 21 فردا بنسبة مئوية قدرت ب 51.2 بالمائة أما الباقي فكانت أعمارهم تفوق 40 سنة وعددهم 8 بنسبة مئوية بلغت 19.5 بالمائة من العينة المستجوبة.

تضمن توزيع العينة حسب المهنة أو الوظيفة التي يشغلها المستجوبين على 04 أفراد يشغلون منصب إطار عالي بمعدل 9.8 بالمائة، ووظيفة إطار متوسط 07 أفراد بمعدل 17.1 بالمائة، ووظيفة إطار تنفيذي 8 أفراد بمعدل 19.5 بالمائة وفي الأخير 22 عامل عادي بمعدل 52.7 بالمائة.

3. دراسة ارتباط المحاور واتجاه إجابات العينة على أسئلة الدراسة

الجدول رقم (03): علاقة الارتباط بين محوري عملية الاتصال الداخلي والتنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية

المحاور	معامل ارتباط "بيرسون"	SIG مستوى الدلالة	العدد
---------	-----------------------	-------------------	-------

41	000	0.581**	عملية الاتصال الداخلي تنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية
----	-----	---------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول رقم 3 بلغ معامل الارتباط بيرسون بين عملية الاتصال الداخلي و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية 0.58 عند مستوى دلالة sig 0.01 وهذا يعني أن هناك ارتباط موجب بين متغير عملية الاتصال الداخلي والتنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية.

الجدول رقم (04): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

الانحراف المعياري	المتوسط	عبارات الاستبيان	العدد	
0,065	4,78	توفر الشركة نظام اتصال فعال	01	عملية الاتصال الداخلي
0,068	4,76	توفر الشركة وسائل اتصال جيدة	02	
0,106	4,29	الاتصال فعال بين مختلف مصالح الشركة	03	
0,136	4,12	يوجد اتصال جيد على مستويات الشركة	04	
0,138	4,34	وجود اتصال جيد بمصلحة التسويق	05	
0,093	4,44	يوجد اتصال جيد بين أفراد المصلحة	06	
0,078	4,41	يمكن تبادل المعلومة من خلال الاتصال غير الرسمي	07	
0,130	4,39	تبدوا الرؤية، وأهداف، وإستراتيجية الشركة واضحة	08	تنفيذ الإستراتيجية التسويقية
0,081	4,68	معرفة دوري في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	09	
0,120	4,37	يوجد التزام حول تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	10	
0,116	4,44	يوجد إجماع حول تنفيذ الإستراتيجية التسويقية	11	
0,210	2,29	يمكنني المشاركة في القرارات والتصحيح في الإستراتيجية التسويقية	12	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

اعتمادا على الجدول رقم 4 تم تحديد مختلف اتجاهات بالنسبة الأسئلة الموجهة في الاستبيان من وجهة نظر العاملين في الوحدة حول وضعية الاتصال الداخلي و تنفيذ الإستراتيجية التسويقية و يظهر ذلك في الجدول الأتي.

الجدول رقم (05): عدد والنسبة المئوية للإجابة العينة من وجهة نظر العينة مع متوسط واتجاه الإجابة.

الأسئلة	غ. موافق بشدة		غ. موافق		أحيانا		موافق		موافق تماما		المتوسط	الاتجاه
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
س1	%00	00	%00	00	%00	00	%22	09	%78	32	4.78	موافق تماما
س2	%00	00	%00	00	%00	00	%24.4	10	%75.6	31	4.76	موافق تماما
س3	%00	00	%2.4	01	%4.9	02	%53.7	22	%39	16	4.29	موافق تماما
س4	%2.4	01	%00	00	%17.1	07	%43.9	18	%36.6	15	4.12	موافق تماما
س5	%2.4	01	%2.4	01	%4.9	02	%39	16	%51.2	21	4.34	موافق تماما
س6	%00	00	%00	00	%4.9	02	%46.3	19	%48.8	20	4.44	موافق تماما

س7	00	%00	00	%00	00	%00	24	%58.5	17	%41.5	4.41	موافق تماما
س8	01	%2.4	00	%00	03	%7.3	15	%36.6	22	%53.7	4.39	موافق تماما
س9	00	%00	00	%00	01	%2.4	11	%26.8	29	%70.7	4.68	موافق تماما
س10	00	%00	02	%4.9	01	%2.4	18	%43.9	20	%48.8	4.37	موافق تماما
س11	01	%2.4	00	%00	00	%00	19	%46.3	21	%51.2	4.44	موافق تماما
س12	15	%36.6	11	%26.8	08	%19.5	02	%4.9	05	%12.2	2.29	أحيانا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم 5 تظهر النتائج أن أغلب الإجابات على الأسئلة جاءت في اتجاه إيجابي برتبة "موافق تماما" بالنسبة للمحور عملية الاتصال الداخلي مما يعني أنه يوجد نظام اتصال فعال وجيد داخل المنظمة ويساعد على تبادل المعلومات بشكل ممتاز ويقوم بتحفيز الموظفين على معرفة أدوارهم والمشاركة في تنفيذ الإستراتيجية المسطرة من قبل الإدارة العليا، وأما فيما يخص أسئلة تنفيذ الإستراتيجية هم أيضا جاءت إيجابية ما عدا السؤال رقم 12 الخاص بالمشاركة في القرارات والتصحيح الاستراتيجي جاء باتجاه أحيانا ذلك يعني أن أغلب الموظفين خاصة العاديين غير معنيين بصياغة الإستراتيجية وليس لهم القدرة على تصحيح أو إبداء الرأي في كيفية تنفيذها وإنما غالبا ما تصدر هذه القرارات عن الإدارة العليا والتي تعتبر المسؤولة عن إصدار الأوامر والتعليمات تقسيم المهام والأدوار ومراقبة الأداء والنتائج والحكم على مدى نجاح أو عدم نجاح عملية التنفيذ إضافة إلى تحكم عوامل بيئية خارجية في ذلك كون المنظمة تنتج مواد مدعمة من قبل الحكومة للحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين البسطاء.

ثالثا: اختبار الفرضية

لاختبار صحة أو عدم صحة الفرضية قمنا بتحليل الانحدار الخطي البسيط و التي تم صياغتها على الشكل الآتي:

H0- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال الإستراتيجية التسويقية.

H1- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال الإستراتيجية التسويقية.

من خلال التحليل الإحصائي قمنا باختبار والإجابة على فرضية هي أثر عملية الاتصال الداخلي على القرار التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية.

الجدول رقم (06): معامل التحديد

modèle النموذج	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R - deux ajusté المعامل المصحح	Erreur standard de l'estimation الخطأ المعياري للتقدير
1	0.581a	0.337	0.320	0.43482

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

حسب الجدول رقم 06 بلغ معامل الارتباط $R = 0.581$ أي وجود علاقة طردية موجبة قوية، وبلغ معامل التحديد أي القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي $R\text{-deux} = 0.337$ ، وهذا يعني أن لعملية الاتصال الداخلي تأثير بنسبة 33.7 % على التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية والباقي المتمثل في 66.3 يعزى إلى مختلف العوامل الأخرى التي تدخل في تنفيذ إستراتيجية التسويق.

الجدول رقم (07): تحليل التباين

Modèle	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى الدلالة Sig
0.000b	66.015	3.754	1	3.754	1
		0.189	39	7.374	régression résidu
			40	11.128	total

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ في الجدول رقم 7 إن عملة التسويق الداخلي تؤثر بنسبة 3.754 في التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويق، ونلاحظ أن $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ و هذا يدل على قبول النموذج وإجراء اختبار الانحدار الخطي.

الجدول رقم (08): تحليل الانحدار الخطي البسيط

النموذج	المعاملات المعيارية		t	مستوى الدلالة Sig
	المعاملات غير المعيارية A	الخطأ المعياري Bêta		
الثابت	0.891	0.322	2.770	0.009
عملية الاتصال الداخلي	0.686	0.154	4.456	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم: 8 نلاحظ أن sig المقابل لقيمة beta ، $\text{sig} = 0.000$ اصغر من مستوى الدلالة عند $\alpha = 0.05$ ، و هذا يعني أننا نقبل الفرضية $H1$ و نرفض الفرضية $H0$.

أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعملية الاتصال الداخلي على التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويق في الوحدة، ويمكن صياغة المعادلة على الشكل التالي: التنفيذ الفعال للإستراتيجية التسويقية = $0.686 * \text{عملية الاتصال الداخلي} + 0.891$

خاتمة

تعد الإستراتيجية التسويقية من أهم الاستراتيجيات الوظيفية في المنظمة والتي تساعد على استثمار إمكانياتها واستغلال مختلف مواردها لتقديم قيمة عالية تمكنها من كسب رضا وولاء، ووفاء زبائنها الذين تحقيق من خلالها رؤيتها ورسالتها ومن ثم إلى تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية الكلية والحصول على الميزة التنافسية التي تساعد على استدامة أنشطتها واكتساب مكانة ضمن الأسواق الحالية وولوج إلى أسواق جديدة سواء كانت محلية أو دولية، وهذا ما تحتاج إليه المنظمات العاملة في الجزائر فهي لديها رؤى تود الوصول إليها لكن تفتقر إلى آليات تحقيق ذلك ومن ضمنها صياغة استراتيجيات تسويقية جيدة وتنفيذها بالشكل فعال نتيجة نقص تبادل الخبرات مع مؤسسات ومخابر البحث و التطوير ومكاتب الاستشارة.

نتائج الدراسة

إن تحليل نتائج الفرضية أظهر أن عملية الاتصال الجيد يساهم في التنفيذ الفعال لإستراتيجية التسويق التي تتبعها وحدة إنتاج الحليب و مشتقاته وحدة المنبع سعيدة، وأن للاتصال الداخلي ارتباط إيجابي قوي مع تنفيذ الإستراتيجية، وله تأثير ذو أهمية بالغة في تنفيذ الإستراتيجية ومن أهم العوامل الرئيسية التي تحقق أهداف المنظمة، فهو يساعد في اتخاذ القرارات وتقسيم المهام بين الوظائف، يشرح كيفية التنفيذ وعامل محفز للموظفين على تأدية المهام ويعمل على توليد الالتزام والإجماع الاستراتيجي والقضاء على النزاع وتوفير المعلومات من خلال التغذية الراجعة، وجاءت هذه الدراسة موافقة لدراسة أجريت من طرف "غاري.إل.نيلسون وآخرون في كلية هارفارد الأمريكية لإدارة الأعمال بعنوان "أسرار نجاح تنفيذ الإستراتيجية" 2012 ص 248/247 والتي ترجمت إلى العربية من قبل "خليل سميرين" في كتابه "عن الإستراتيجية" عن مكتبة العبيكان للنشر، الرياض م . ع . السعودية، سنة 2016، والتي أظهرت أن تدفق المعلومات داخل المنظمة تؤثر بنسبة تقدر ب 54% بالمائة على التنفيذ الجيد للإستراتيجية من بين أربعة عوامل تمت دراستها في 250 شركة.

توصيات الدراسة

من خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة السابقة يمكن إصدار التوصيات التالية:

- إن سوء استعمال الاتصال الرسمي الداخلي في المنظمات يؤدي إلى انتشار الإشاعة وسوء فهم العمال و الموظفين لقرارات وأوامر الإدارة العليا والمسؤولين التنفيذيين و يولد التعارض و يولد تكتلات متصارعة فيما بينها ويعزز الانفراد في اتخاذ القرارات والتعاقس في التنفيذ لدى العمال البسطاء و بالتالي الانحراف عن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والفشل لذا وجب على المنظمات.
- العمل على بناء نظام اتصال فعال من خلال استخدام التقنيات الحديثة للتواصل بين مختلف المستويات والمصالح داخل المنظمة. لتمكينهم من الوصول إلى البيانات اللازمة بأقصى سرعة وبصفة رسمية في الوقت المناسب؛
- تزويد مختلف الأفراد بالمعلومات وشرح أهداف المنظمة، واستراتيجياتها وبناء ثقافة تداول المعلومات بين مختلف المستويات، المصالح.
- خلق الثقة بين الموظفين، وإتاحة الفرصة لهم لطرح انشغالاتهم وإبداء آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات؛
- تبادل الخبرات مع المؤسسات الجامعية ومخابر البحث والتطوير ومكاتب الاستشارة.

المراجع

- 1 - ELHARTHY. (2017). **IDENTIFICATION OF STRATEGY IMPLEMENTATION FACTORS AND THEIR EFFECTS ON THE PERFORMANCE. ENGLAND: INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND SCIENCE.**
- 2 - mokwa, n. &. (1999). **Implementating marketing strategies devloping and testing a managerial theory.** Journal of marketing ama , 57.
- 3 - MORGAN. (2018). **RESEARCH IN MARKETING STRATEGY.** Journal of the academy of marketeing scence , 03.
- 4 - thiery, l. (2004). **La communication dentreprise.** Paris: Economica.

5 - YANG. (2019). MAKING STRATEGY WORK A LITERATURE REVIEW ON THE FACTORS INFLUENCING STRATEGY IMPLEMENTATION. BOSTON UNIVERSITY: HANDBOOK OF RESEARCH STRATEGY.

6 - الصميدعي, ج. (2011). التسويق الاستراتيجي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

7 - جعالة, ف. (2013). الاتصال الداخلي و دوره في انجاح التغيير التنظيمي. الجزائر: جامعة الجزائر. 3

8 - حجازي, م. (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارية. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات.

9 - حزي, ب. (2020). الاتصال التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السوري.

10 - زكية, م. (2020). المقاربة الفكرية الحديثة للاستراتيجية التسويقية مع الاشارة الى نظرية الموارد والكفاءات. مجلة التكامل الاقتصادي. 229/230 ,

11 - مروي, م. (2022). فعالية استراتيجيات الاتصال الداخلي في شركات بحوث التسويق. جامعة عين شمس، مصر: مجلة بحوث.

12 - مصطفى, ع. (2014). اساس علم النف الاصناعي. الجذائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.