

أثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية -دراسة عينة من فنادق ولاية بجاية-

The impact of the internal communication on the competitive advantage of tourism organizations

- A study of a sample of hotels in the state of Bejaia-

* عصام ينون¹، سامي زعباط²

¹ مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل، (الجزائر)، aissam.yebnnoune@univ-jijel.dz

² مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، جامعة جيجل، (الجزائر)، sami.zabat@yahoo.com

تاريخ النشر: 2024/12/26

تاريخ القبول: 2024/11/19

تاريخ الاستلام: 2024/09/24

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق مفهوم الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية الجزائرية، عينة الدراسة تمثلت في المديرين ورؤساء الأقسام بمجموعة فنادق لولاية Béjaia، تم استخدام الاستبيان كطريقة لجمع البيانات الأولية بتوزيع ما مجموعه 40 استبانة استرجع منها 32 استبانة، تم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V26. توصلنا إلى نتيجة مفادها أن هناك أثر إيجابي لتطبيق مفهوم الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية عينة الدراسة، فالاتصال الداخلي يؤثر على كل من التكلفة، الجودة، التميز لكن لا يوجد له تأثير على بعد المرونة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الاتصال الداخلي، المنظمات السياحية، الميزة التنافسية.

تصنيف JEL: M31، L83.

Abstract:

This study aims to measure the impact of the application of the concept of internal communication on the competitive advantage of Algerian tourism organizations. The sample of the study was the managers and heads of departments of the hotel group of the state of Béjaia. The questionnaire was used as a method of collecting primary data by distributing a total of 40 questionnaires, of which 32 questionnaires were retrieved. The results were analyzed using the statistical program SPSS V26.

We reached the conclusion that there is a positive impact of the application of the concept of internal communication on the competitive advantage of tourism organizations, the study sample. Internal communication affects both cost, quality, and excellence, but there is no impact on the flexibility dimension of tourism organizations, the study sample.

Key words: Internal communication, Tourism organizations, Competitive advantage.

Classification JEL: M31, L83.

* المؤلف المرسل.

مقدمة:

تعتبر الميزة التنافسية عنصرًا حيويًا لنجاح المنظمات السياحية واستدامتها، حيث تمكنها من زيادة حصتها السوقية وأرباحها. تُكتسب هذه الميزة من خلال تقديم خدمات بتكاليف أقل أو خدمات مبتكرة وعالية الجودة. كما أن القدرة على التكيف مع متغيرات السوق واحتياجات الزبائن تعزز من هذه الميزة، بالإضافة إلى أهمية جودة الخدمات في تلبية توقعات الزبائن.

اكتساب المنظمة السياحية لميزة تنافسية وتعزيزها لا يتوقف على تعزيز مواردها و فقط، فتوفر المنظمة السياحية على اتصال داخلي فعال وبأساليب متنوعة، يسهل تدفق المعلومات ويضمن ويسير مختلف العلاقات الموجودة بين الوظائف والأفراد، هذا كله يضمن وصول القرارات إلى الموظفين ووصول انشغالات الموظفين للإدارة العليا وكلها عوامل تلعب دورًا حاسمًا لاكتساب المنظمة السياحية ميزة تنافسية.

إشكالية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة تأثير الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية في المنظمات السياحية، حيث يُعتبر الاتصال الداخلي عنصرًا حيويًا لضمان سير العمل ونقل المعلومات بشكل فعال. يُظهر غياب الاتصال الداخلي الفعال تأثيرًا سلبيًا على الميزة التنافسية، مما يستدعي استكشاف العلاقة بين هذين المتغيرين، وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية عينة الدراسة؟

الأسئلة الجزئية:

اعتمادًا على إشكالية الدراسة تنبثق الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التكلفة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الجودة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على المرونة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على التميز بالمنظمات السياحية عينة الدراسة؟
- ما أثر تطبيق الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية عينة الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الجزئية نضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الفرضيات الفرعية:

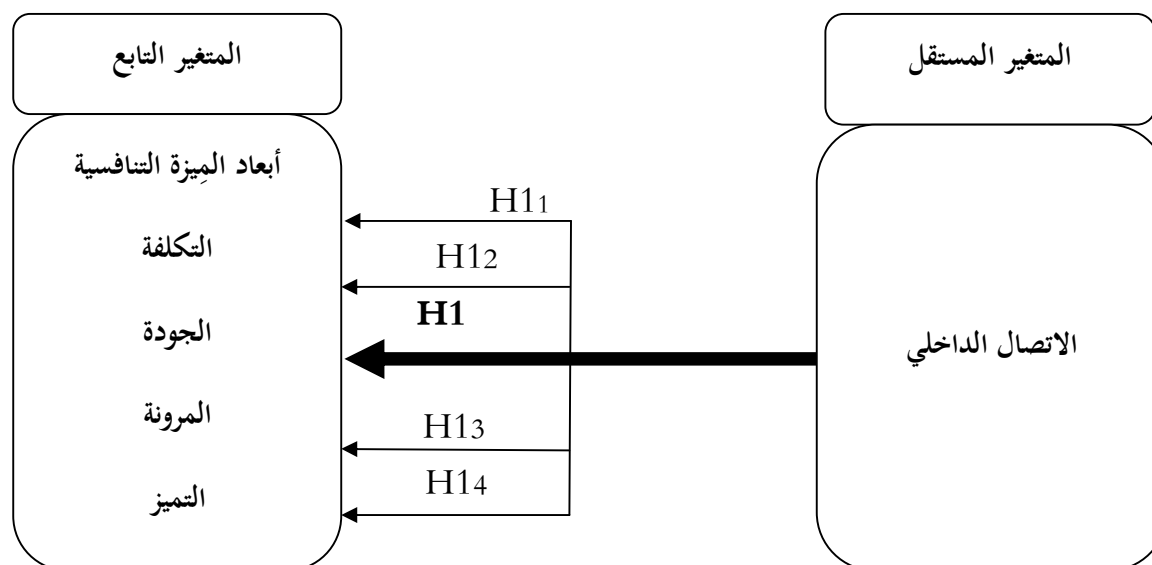
الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الاتصال الداخلي على التكلفة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاتصال الداخلي على الجودة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الاتصال الداخلي على المرونة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر الاتصال الداخلي على التميز بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%)⁰.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الباحثين.

منهجية الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لكونه أفضل المناهج التي تدرس الظواهر الإنسانية، بحيث اعتمدا على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل (Internal communication) والمتغير التابع (Competitive advantage) اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V26).

أهمية الدراسة:

دراسة أثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية أمر بالغ الأهمية، حيث تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية ودور الفنادق في تنشيط قطاع السياحة، والدور الحيوي الذي تلعبه في تحقيق التنمية المستدامة. كما تكتسي هذه الدراسة أهميتها من مكانة الاتصال الداخلي في المنظمات السياحية ودوره الكبير في اكتساب وتعزيز هذه المنظمات لميزتها التنافسية التي تسمح لها بالاستمرار والتطور والتفوق على منافسيها في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بعدم الاستقرار والتغير المفاجئ والمستمر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم ممارسة الاتصال الداخلي في المنظمات السياحية وتحليل تأثيره على ميزتها التنافسية. وتحديد نوع الاتصال الداخلي المستخدم في المنظمات السياحية عينة الدراسة، وتقديم تفسيرات للنتائج المتوصل إليها، وكذا الخروج باقتراحات لتحسين ممارسات الاتصال الداخلي. تساهم هذه الأهداف في تحديد أفضل الطرق لتعزيز الاتصال الداخلي وتأثيره على التنافسية في القطاع السياحي.

الدراسات السابقة:

- دراسة (أحمد ميللي سمية) بعنوان "واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية(دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) "، سنة 2021، مقال علمي، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي وتأثيرها على تحسين الأداء الوظيفي في البنوك. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء المصالح بالبنوك عينة الدراسة، تم اختيار عينة من 40 مفردة حيث تم توزيع 40 استبانة واسترجاع 36 منها، مما يمثل نسبة 85%، بينما فقدت 6 استبانات بنسبة 15%. توصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا في الاتصال الداخلي يساهم في تطوير الأداء الوظيفي في البنوك عينة الدراسة (سمية، 2021، الصفحات 157-187).

- دراسة (Yahyaoui Abdelkader , Mouloudi Abdelghani) بعنوان " Financial technology innovation and its role in gaining a competitive advantage Case study of Agricultural and Rural Development Bank (BADR) "، سنة 2023، مقال علمي، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الابتكار في تكنولوجيا المالية لدى البنوك عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى تأثير هذا الابتكار على تحقيق ميزة تنافسية. تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالبنوك عينة الدراسة، تم اختيار عينة مكونة من 70 مفردة، حيث وزعت 70 استبانة استرجع منها 52 استبانة، مما يمثل 74.28% من الإجمالي. أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من الابتكار في تكنولوجيا المالية، وأن البنوك عينة الدراسة تمتلك ميزة تنافسية متوسطة مقارنة بمنافسيها. كما توصلت الدراسة عن وجود علاقة تأثيرية قوية بين الابتكار في تكنولوجيا المالية والميزة التنافسية في البنوك عينة الدراسة (Yahyaoui Abdelkader, 2023, pp. 175-199).

- دراسة (Jana Holá, Marcel Pikhar) بعنوان "Communication The Implementation Of Internal System As A Way To Company Efficiency"، سنة 2014، مقال علمي، جمهورية الشيك.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاتصال الداخلي على كفاءة الشركة وقدرتها التنافسية، تكون مجتمع الدراسة من مديرو الشركات العاملة بجمهورية الشيك، تم اختيار عينة مقدره ب 18000 مفردة حيث وزع 18000 استبانة استرجع منها 252، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الاتصال الداخلي الفعال أداة لتعزيز كفاءة الشركة ويدعم مشاركة الموظفين في عملياتها، الاتصال الداخلي عامل فعال لتحقيق نتائج مالية جيدة ويرفع من الربحية والقدرة التنافسية للشركات عينة الدراسة (Jana Holá, 2014، الصفحات 161-169).

- دراسة (Uche Nwabueze, Joan Milesk) بعنوان "effective Achieving competitive advantage through communication in a global environment"، سنة 2018، مقال علمي، الولايات المتحدة الأمريكية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر الكفاءة، الابتكار، واستجابة العملاء على الميزة التنافسية، وكذا معرفة أثر الاتصال الفعال على العوامل السالفة الذكر، استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة حالة لتقدم تفسيرات لمجموعة من الأحداث والنتائج حيث تم دراسة حالة التسرب

النفطي لمنصة النفط التابعة لشركة (British Petroleum) بـمـلـيـح المـكـسيـك سـنـة 2010، توصلت الدراسة الى نتائج أهمها أن الاتصال الفعال يؤدي دورا فعالا وحاسما في إدارة الأزمات كما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة (Uche Nwabueze, 2018, pp. 50-66).

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير مراجعة الدراسات السابقة إلى أنها مرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، حيث ساهمت في فهم الجوانب المختلفة للموضوع، خاصة في الجانب التطبيقي. تناولت الدراسات السابقة على الأقل أحد متغيرات الدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (Uche Nwabueze, Joan Milesk)، وهو المنهج المعتمد في هذه الدراسة. تعتبر هذه الدراسة الأولى في الجزائر (حسب علم الباحثين) التي تدرس أثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية للمنظمات. بينما تناولت الدراسات السابقة العلاقة بين الاتصال الداخلي ومتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، ولم تتطرق أي منها لتأثير الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية.

المحور الأول: الاتصال الداخلي (Internal Communication)

تستمد فعالية المنظمة السياحية إلى طبيعة العلاقات بين الوظائف والأفراد، والتي تُبنى من خلال اتصال داخلي فعال. يسير هذا الاتصال مختلف العلاقات الموجودة بين الوظائف والأفراد أعضاء المنظمة السياحية، كما يضمن وصول قرارات الإدارة العليا إلى الموظفين ووصول اهتماماتهم ومطالبهم إليها، مما يعزز روح المبادرة والإبداع لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على تطور المنظمة السياحية.

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي

سلط الضوء على الاتصال الداخلي بصفته تخصصاً في العلاقات العامة. بالرغم من ذلك، ظلت البحوث حول هذا المفهوم من منظور العلاقات العامة ناقصة حتى بداية الألفية. منذ ذلك الحين، قام علماء العلاقات العامة والاتصال المؤسسي بتعريفه من منظور القنوات التكتيكية، والمنظور المتكامل متعدد التخصصات، ومنظور الإدارة الإستراتيجية، ومنظور العلاقات. كما تم بذل جهود لتحديد موقع المجال ووصف الوظائف والممارسات، وتوضيح الاختلافات بينه وبين المجالات الشقيقة مثل الاتصال التنظيمي والاتصالات الإدارية.

عموماً يوجد عدة تعريفات أعطيت للاتصال الداخلي نذكر منها (Linjuan Rita Men A. T., 2021, pp. 1-2):

تعريف 1: الاتصال الداخلي كوظيفة تنظيمية هو "جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخلياً على جميع مستويات المنظمة".

تعريف 2: الاتصال الداخلي وفق نهج أصحاب المصالح (Welch and Jackson 2007) هو "الإدارة الإستراتيجية للتفاعلات والعلاقات بين أصحاب المصلحة داخل المنظمات".

تعريف 3: الاتصال الداخلي هو "وسيلة لتحقيق غاية ويكون مدفوعاً باحتياجات ورغبات المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين".

مما سبق، فإن المختصين لا يعرفون الاتصال الداخلي بنفس المنظور. فالالاتصال الداخلي هو وظيفة إدارية وتخصص في العلاقات العامة، وهو مجموعة العمليات المسؤولة عن التداول الفعال للمعلومات بين الفاعلين الداخليين في المنظمة، بغية تحقيق أهدافها. وهو يأخذ عدة أشكال مثل الاتصال العمودي الصاعد، الاتصال العمودي الهابط، الاتصال الأفقي، الاتصال الداخلي الرسمي، والاتصال الداخلي غير الرسمي.

ثانياً: أهمية الاتصال الداخلي بالمنظمة السياحية

الاتصال الداخلي عامل رئيسي لبناء تسيير محكم وجيد للمنظمة السياحية، فهو يضمن اتخاذ القرارات الصحيحة وحل المشكلات المتعلقة بالنشاط وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة السياحية. فجوودة الاتصال الداخلي عامل محدد للنجاح والاستمرار والتميز، وفي حالة عدم التوظيف الجيد له، ينجر عن هذه الوضعية مشكلات في التسيير وآثار سلبية على العلاقات بين الموظفين وعلى أداء المنظمة السياحية كلياً.

الاتصال الداخلي يعد عنصراً حيوياً في المنظمات السياحية، حيث يسهم في مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف والقيم التنظيمية. كما يلعب دوراً مهماً في تمكين وتحفيز الموظفين، ويساعد في التنسيق وحل المشكلات واتخاذ القرارات. ولتحقيق اتصال داخلي فعال، يجب التركيز على مجالات السيطرة، التحفيز، التعبير العاطفي، وتوفير المعلومات. وقد أظهرت الدراسات أن الاتصال الداخلي يعزز العلاقات بين الموظفين والمنظمة، ويزيد من الثقة والسمعة التنظيمية، ويدعم الإدارة التشاركية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي. (Adetipe, 2020, pp. 7-8).

يعد الاتصال الداخلي عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات السياحية، حيث يعزز التعاون وتبادل المعلومات بين الموظفين والأقسام، مما يحسن الأداء والكفاءة ويعزز العمل الجماعي. كما يعزز الالتزام والمشاركة الفعالة للموظفين في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة السياحية، ويساهم في التنسيق وتبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

ثالثاً: أهداف الاتصال الداخلي

في الماضي، كان الاتصال الداخلي في المنظمات مرتبطاً بالتغيرات التنظيمية ولم يكن له أهمية إستراتيجية. حالياً، يعد الاتصال الداخلي أمراً حيوياً، حيث يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويشجع على دمج الموظفين في أنشطة المنظمة السياحية. هذا الدمج يضمن ولاء الموظفين ويزيد من اهتمامهم بقضايا المنظمة، مما يجعل الاتصال الداخلي أكثر أهمية من الاتصالات التسويقية والعلاقات بالمستثمرين.

يمكننا حصر أهداف الاتصال الداخلي في النِّقَاط التالي (Ulrike Buchholz، 2023، p. 8):

- ✓ دعم تعاون أعضاء المنظمة السياحية وتعزيز التماهي معها، بالإضافة إلى تحفيز الموظفين وتنشيط الموارد البشرية. يرتبط ذلك بخلق الثقة في مصداقية صانعي القرار بالمنظمة وأداء الاستراتيجيات، خاصة خلال فترات التغيير، مع التركيز على توليد المعرفة وتعزيز الرغبة في التغيير؛
- ✓ دمج الموظفين في أنشطة المنظمة السياحية بواسطة التنشئة الاجتماعية الداخلية، ولتحقيق هذا الهدف يحتاج الاتصال الداخلي إلى خلق وتنمية نظام من القيم والمواقف المشتركة الهدف، وبذلك يكون للاتصال الداخلي أثر على ثقافة المنظمة السياحية؛
- ✓ رسم الحدود التأسيسية للمنظمة السياحية مع التركيز على ضرورة الانفتاح على أصحاب المصالح الخارجيين. يشار إلى أهمية إقامة علاقات اتصال جيدة بين الموظفين وهؤلاء المعنيين، خاصة في بيئة أعمال متقلبة. يتطلب ذلك التعامل مع تصورات متناقضة، مما يجعل العلاقات القوية مع أصحاب المصلحة الخارجية ضرورية لضمان استمرارية المنظمة. لذا، يجب توسيع أهداف الاتصال الداخلي لتشمل الانفتاح الخاضع لرقابة المنظمة؛
- ✓ تحسين فهم الموظفين لبعضهم البعض، من خلال وضوح المعلومات والمواقف والسياسات. كما يشار إلى دور الاتصال الداخلي في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، ونشر المعلومات ونتائج الأعمال بين الرؤساء والرؤوسيين، بالإضافة إلى تشخيص البيئة الداخلية؛

رابعاً: أساليب الاتصال الداخلي

عملية الاتصال الداخلي في المنظمة السياحية تعد ضرورية، وتتكون من عناصر أساسية تشمل المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، والمستقبل. ويهدف ضمان نجاح الاتصال ووصول الرسالة بوضوح، يجب استخدام أساليب وطرق متنوعة مثل الاتصال الشفوي، الكتابي، والإلكتروني، التي تعمل بصفة أدوات لنقل الرسالة بين الأطراف المعنية. ونشرح الأساليب المذكورة سابقاً كالتالي (سمية، 2021، صفحة 165):

- 1- **الاتصال الشفوي:** أكثر الأساليب استعمالاً في عملية الاتصال الداخلي بالمنظمة السياحية، لسهولته وفعاليته خاصة في القضايا والأحداث التي تتطلب الشرح والتفسير. يأخذ الاتصال الشفوي أشكالاً متعددة، أهمها الاجتماع، المقابلة، الندوة، الملتقى، المؤتمر.
- 2- **الاتصال الكتابي:** تكون العملية الاتصالية بين المرسل للرسالة ومستقبلها عن طريق الكتابة، ويأخذ الاتصال الكتابي أشكالاً متعددة، أهمها الرسالة الداخلية، التعليمات، المذكرة، التقرير، جدول الإرسال، المحضر، وعرض الحال.
- 3- **الاتصال الإلكتروني:** تُعد جميع القرارات والبيانات والمعلومات التي تصل للموظفين عبر تكنولوجيا الاتصال، مثل الإنترنت والهاتف والفاكس، اتصال إلكتروني. هذه الأدوات تعزز فعالية الاتصال الداخلي، لكنها تسبب الغموض إذا لم تُصاغ الرسالة بشكل صحيح. تستخدم المنظمات السياحية مجموعة متنوعة من الأساليب لتعزيز فعالية الاتصال الداخلي. وغالباً ما تجمع بين هذه الأساليب في تشكيلة واحدة، ولكن يتفاوت الاستخدام من أسلوب إلى آخر بناءً على عدة عوامل مثل حجم المنظمة السياحية، والموارد المتاحة، والهيكلة التنظيمية، وعدد الموظفين، ومدى إلمام الموظفين بالتكنولوجيا وتقنيات الاتصال الحديثة، ونوعية الخدمات المقدمة، وغيرها من العوامل.

المحور الثاني: الميزة التنافسية (The Competitive Advantage)

تملك المنظمة السياحية ميزة تنافسية عند اكتسابها سمات معينة أو تنفيذ إجراءات معينة، تسمح لها هذه السمات والإجراءات بالتفوق على منافسيها في السوق.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

الميزة التنافسية لا تظهر في المنظمات المعزولة، لكنها تظهر في مجموعة من المنظمات التي يجمعها نفس النشاط والعديد من الأمور المشتركة، وقد وردت مفاهيم عدّة للميزة التنافسية في الأدبيات المختصة نستعرض بعضها بما يخدم دراستنا

تعريف 1: يعرف (Alderson 1957) الميزة التنافسية على أنها "هي سعي المنظمة لخلق أو اكتساب خصائص فريدة عن غيرها من المنظمات الناشطة في نفس الصناعة بهدف تحقيق التميز" (Fuller, 1999, p. 106).

تعريف 2: يعرف (Fakey 1989) الميزة التنافسية على أنها "أي شيء يمكن أن يميز الشركة أو منتجاتها إيجاباً قياساً بالمنافسين من وجهة نظر الزبون" (البكري، 2013، صفحة 169).

تعريف 3: تعرف الميزة التنافسية على أنها "مجموعة العوامل أو القدرات التي تسمح للشركات بالتفوق المستمر على منافسيها، مع العلم أن الهدف من الميزة التنافسية هو التفوق في الأداء على المنافسين، وليس مجرد مجارة أداء الشركات الأخرى" (Irene M. Duhaime, 2011, p. 169)

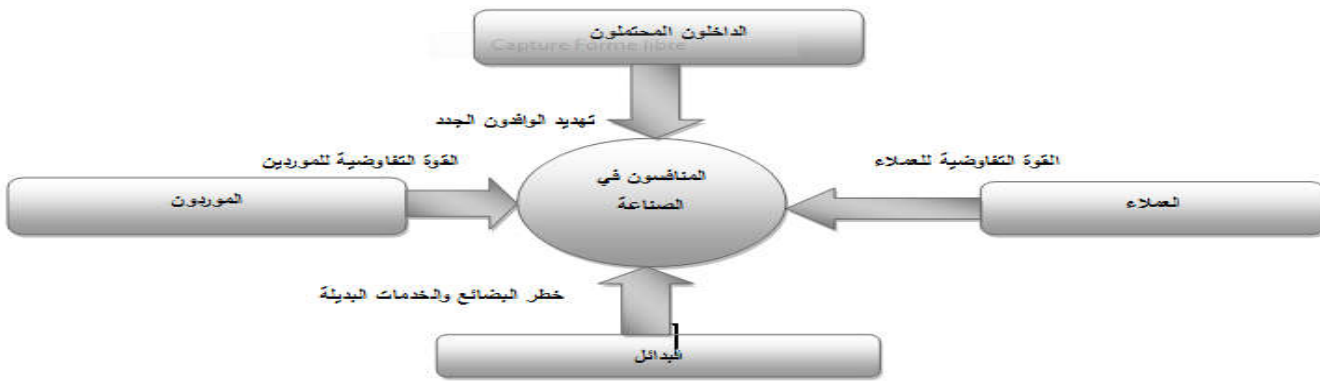
مما سبق فالميزة التنافسية هي ميزة محققة من طرف المنظمة، هذه الميزة تقدم قيمة أعلى للزبائن مقارنة بما يقدمه المنافسون، الذين ينشطون في نفس الصناعة ولهم قواسم مشتركة من حيث الزبائن والموردون وغيرها من العلاقات المتماثلة، يتحقق هذا التميز بواسطة التكلفة أو الجودة أو المرونة أو التميز.

ثانياً: نماذج التنافسية ل Porter (Competitive Modals Of Michael E. Porter)

1- نموذج القوى التنافسية (Five Force Competitive Model Of Porter 1980):

يرى (Michael E. Porter 1980) أن البيئة التنافسية للمنظمات لها هيكل مشترك يتكون من (خمسة) قوى تنافسية هذه القوى تقوم مقام محددات القدرة التنافسية والربحية للصناعة.

شكل رقم (01) : نموذج (Micheal E. Porter 1980) للقوى الخمسة



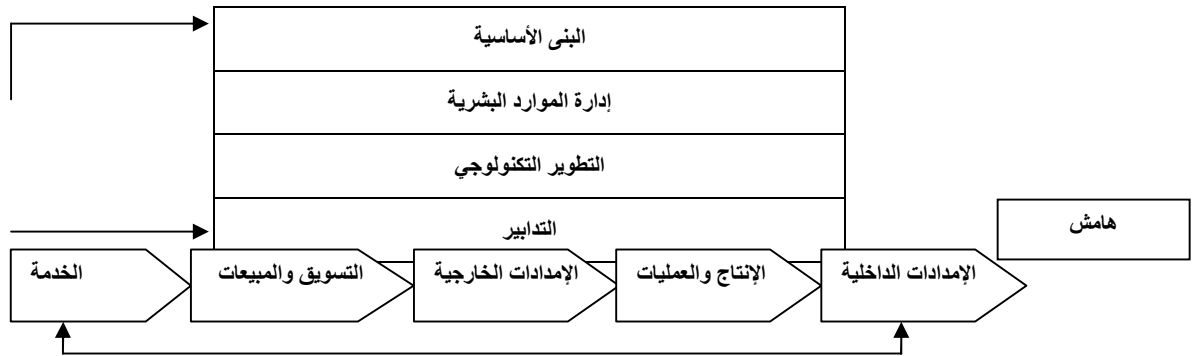
المصدر: (Porter, 1980, p. 5)

يرى Porter أن العلاقة بين المنظمة وبيئتها هي أساس صياغة الإستراتيجية التنافسية، حيث يتشكل هيكل الصناعة من خمس قوى رئيسية وهي: القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للزبائن، المنافسون الحاليون، تهديدات الوافدين الجدد، وتهديدات المنتجات البديلة. يؤثر هيكل الصناعة بشكل كبير على قواعد المنافسة والاستراتيجيات المتبعة من قبل المنظمات. كما يشدد Porter على أهمية القوى الخارجية المؤثرة على نشاط المنظمات في الصناعة. من هذا المنطلق، نجد الفوارق بين المنظمات في التعامل مع هذه القوى. فالمنافسة في أي صناعة ليست عشوائية، بل تنبع من الهيكل الاقتصادي وسلوك المنافسين. (youtube, 2008).

2- نموذج سلسلة القيمة (Value Chain mode of Porter 1985):

يعد نموذج سلسلة القيمة (Porter) والمعروف بتحليل سلسلة القيمة، طريقة تستعمل بشكل كبير لتقييم الميزة التنافسية للمنظمة السياحية وتحسين العمليات وتقديم قيمة أكبر للزبائن.

شكل رقم (2): نموذج سلسلة القيمة (Porter 1985)



المصدر: (ياسمين، 2023-2024، صفحة 93)

نموذج سلسلة القيمة هو عملية تهدف إلى إضافة قيمة للمواد الأولية المستخدمة في الإنتاج من خلال سلسلة من الأنشطة الداعمة | العمليات لإنتاج منتج نهائي. يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أعلى قيمة بأقل التكاليف لزيادة التنافسية في الصناعة. يتضمن تحليل سلسلة القيمة مراقبة جميع العمليات اللازمة لإنتاج منتج معين وتحسين كفاءتها. تتكون سلسلة القيمة من أنشطة أساسية تشمل الإمدادات الداخلية، الإنتاج والعمليات، الإمدادات الخارجية، التسويق والمبيعات، والخدمة. بالإضافة إلى أنشطة داعمة تشمل الهياكل الأساسية للمنظمة، إدارة الموارد البشرية، التطوير والتكنولوجيا، والتدابير (العفيري، 2020، الصفحات 23-25).

3- نموذج الاستراتيجيات التنافسية العامة (Général Competitive Stratégys Model Of Porter 1980) :

نموذج (Michael E. Porter 1980) للاستراتيجيات التنافسية العامة توليفة مهمة لخبرة Porter البحثية والتعليمية في الإستراتيجية والاقتصاد الصناعي، ونجاح المنظمات في أي صناعة يوجب عليها إتباع استراتيجيات معينة أطلق عليها (Porter) الاستراتيجيات التنافسية العامة.

شكل رقم (3): الاستراتيجيات التنافسية العامة (Porter 1980)



المصدر: (Porter, 1980, p. 38)

تحليل القوى المؤثرة على المنافسة يساعد المنظمة في فهم هيكل الصناعة وطبيعة المنافسة، مما يمكنها من صياغة استراتيجيات تنافسية دفاعية أو هجومية. هذه الاستراتيجيات تعزز قدرتها على مواجهة القوى التنافسية الخمس وتحقيق الأرباح. وحسب (Porter) تستخدم المنظمة للتفوق على منافسيها ثلاثة استراتيجيات عامة تستخدم بشكل منفرد أو مجتمعة وهي (ياسمين، 2023-2024، الصفحات 86-88):

1-3 إستراتيجية القيادة بالتكلفة (Coast leadership): القيادة بالتكلفة هي تقدم المنظمة لمنتجات ذات قيمة مدركة ماثلة لمنافسيها ولكن بأسعار اقل دون التخفيض في مستوى الجودة.

2-3 إستراتيجية التمييز (Differentiation): تركز على توفير المنظمة لمنتجات بمواصفات مميزة مقارنة بالمنافسين، وذلك عن طريق استغلال نقاط ضعف منافسيها وابتكار ميزة جديدة ومختلفة عنهم، أو التميز بواسطة منتج جديد أو فريد عن طريق الابتكار والإبداع.

3-3 إستراتيجية التركيز (Focusing): تركز على فكرة استهداف جزء معين من السوق داخل قطاع نشاط المنظمة، والعمل على خلق ميزة تنافسية في هذا الجزء اعتماداً على التكلفة الأقل أو التميز بحيث تركز المنظمة في عملها على الجزء المستهدف من هذا السوق.

ثالثاً: أبعاد الميزة التنافسية

عمل المنظمة السياحية في بيئة أعمال غير مستقرة، وكذا تطور حاجات ورغبات العملاء كان نتيجته التغير في أبعاد الميزة التنافسية، فالمنظمات السياحية تسعى جاهدة لتحقيق ميزة تنافسية بغية الاستمرار والتطور، وهذه الميزة التنافسية تتحقق عن طريق العديد من الجوانب الذي يمكن حصرها فيما يلي (سليمان، 2022-2023، الصفحات 146-150):

1- **التكلفة:** بعد التكلفة هو قدرة المنظمة السياحية على طرح خدماتها في السوق السياحي بأقل تكلفة مقارنة بالمنظمات السياحية المنافسة، مما يكسبها ميزة التكلفة المنخفضة.

2- **الجودة:** بعد الجودة يهدف لطرح خدمات سياحية تتلاءم مع حاجات ورغبات زبائن المنظمة السياحية، تتحقق جودة الخدمة السياحية انطلاقاً مراعاة ثلاث جوانب جودة التصميم، جودة المطابقة، جودة الخدمة.

3- **المرونة:** بعد المرونة هو قدرة المنظمة السياحية على الاستجابة والتكيف السريع مع التغير في أذواق الزبائن، التغير التكنولوجي، ارتفاع وانخفاض حجم الطلب الكلي.

4- **التميز:** بعد التميز هو قدرة المنظمة السياحية في التفوق على منافسيها عن طريق إحداث تغييرات في خدماتها، حيث تكون هذه الخدمات تتسم بخصائص فريدة مقارنة بخدمات المنظمات السياحية المنافسة، مما يكسب المنظمة السياحية ميزة تنافسية.

رابعا: دور الاتصال الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة السياحية

يلعب الاتصال الداخلي الفعال دوراً مهماً في اكتساب المنظمة السياحية ميزة تنافسية واستمرار وتطور نشاطها، فالالاتصال الداخلي الفعال يساعد على تبسيط العمليات، ومشاركة الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابي مما يرفع مستوى الأداء العام ويمكن حصر أثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمة السياحية في النقاط التالية (Uche Nwabueze, 2018, pp. 54-56):

✓ زيادة الكفاءة التشغيلية، فالالاتصال الجيد بين الموظفين يساعد على وضوح المهام والمسؤوليات، مما يعزز فعالية العمل والرفع من الأداء والحد من الأخطاء المرتكبة أثناء تأدية المهام، هذا كله يرفع من الكفاءة التشغيلية؛

- ✓ تعزيز الابتكار والإبداع، فالاتصال الداخلي يشجع على تبادل الأفكار بين الموظفين، بحيث يمكنهم اقتراح أفكار جديدة وحلول مبتكرة وإبداعية، مما يخلق بيئة عمل مشجعة على تبادل المعرفة، هذا يسهل تكيف المنظمة السياحية مع متغيرات السوق؛
- ✓ زيادة التنسيق والتعاون، حيث أن التدفق الواضح للمعلومات بين الموظفين والأقسام يساهم في تحسين التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة بالمنظمة السياحية، مما يساهم في تحقيق أهدافها بسرعة وكفاءة عالية؛

يلعب الاتصال الداخلي دورًا محوريًا في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات السياحية عن طريق تحسين نقل المعلومات، البيانات، والقرارات، بالإضافة إلى كونه أداة لرفع حجم التنسيق بين الوظائف والأقسام. كما يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء أثناء تأدية الموظفين لمهامهم، مما يسرع في عملية اتخاذ القرارات وكذا دقة القرارات المتخذة. كما يعمل الاتصال الداخلي الفعال على تعزيز مستوى الرضا الوظيفي ويشجع على الابتكار والإبداع، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم تبادل الأفكار. بشكل عام، الاتصال الداخلي الفعال أداة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة السياحية عن طريق تعزيز التفاعل الفعال بين الموظفين، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار والإبداع.

المحور الثالث: الدراسة التطبيقية

أولاً: منهج الدراسة

1- حدود الدراسة

1.1. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2024/05/01 و2024/09/15.

2.1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مجموعة الفنادق المصنفة بولاية (Hôtel Raya, Hôtel Cristal, Hôtel Atlantis Bejaïa Aéroport, Golden h Bejaïa, Hôtel Syphax, Hôtel Du Nord , Saldae Hôtel Bejaïa)

3.1. الحدود البشرية: تتمثل في المسيرين ورؤساء الأقسام بالفنادق عينة الدراسة.

4.1. الحدود الموضوعية: تحاول هذه الدراسة إعطاء نظرة حول الاتصال الداخلي من خلال التطرق إلى تعريفه، أهميته، أهدافه، وأساليبه، ودراسة الميزة التنافسية من خلال التطرق إلى تعريفها، نماذج التنافسية لبورتر ، أبعادها وعلاقة الاتصال الداخلي بالميزة التنافسية.

2- مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة تمثل في مسيري ورؤساء الأقسام بالفنادق المصنفة بولاية Béjaïa، حيث وزع ما مجموعه 40 استبانة على مسيري ورؤساء الأقسام بالفنادق عينة الدراسة. استرجع الباحثون 32 استبانة، والباقي ما مجموعه 8 استبانات كانت غير مسترجعة أو غير صالحة.

3- أداة الدراسة

تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة التي تكونت من ثلاثة محاور هي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، الوظيفة).

المحور الثاني: أبعاد الاتصال الداخلي يتكون من 09 عبارة.

المحور الثالث: أبعاد الميزة التنافسية يتكون من 12 عبارة.

4- صدق وثبات أداة الدراسة

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات أداة الدراسة

كل المحاور	الميزة التنافسية	التميز	المرونة	الجودة	التكلفة	الاتصال الداخلي	الاتصال الالكتروني	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفوي	
	0.849**	0.866**	0.833**	0.812**	0.745**	0.859**	0.758**	0.725**	0.862**	معامل الارتباط
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة
21	12	3	3	3	3	9	3	3	3	عدد العبارات
0.915	0.847	0.715	0.682	0.815	0.723	0.915	0.815	0.745	0.685	معامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS.

** دال إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.01$)

نلاحظ من الجدول أن كل من قيم معاملات الارتباط سواء للأبعاد أو للعبارات موجبة، تتراوح ما بين 0.725 و0.866، كما أن مستوى الدلالة لها كلها هو 0.000، ومنه يمكن القول أن الاستبانة صادقة لما وضعت له.

5- أدوات التحليل الإحصائي

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (v26) Statistical Package for the Social Sciences.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- تحليل نتائج المتغير المستقل (Internal Communication)

نقوم في هذا الجزء بتحليل نتائج المتغير المستقل (Internal Communication).

الجدول رقم (2): نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاتصال الداخلي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات المستقلة
1	مرتفعة جدا	0.42702	4.6042	الاتصال الشفوي

-دراسة عينة من فنادق ولاية بجاية-

2	مرتفعة	0.99077	3.3542	الاتصال الكتابي
3	متوسطة	0.48810	3.2396	الاتصال الالكتروني
	مرتفعة	0.49115	3.7326	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

الاتصال الشفوي: تشير النتائج إلى أن الاتصال الشفوي هو الأكثر فعالية في الفنادق عينة الدراسة، حيث حصل على متوسط حسابي مرتفع (4.6042) مما يدل على موافقة قوية من المسيرين ورؤساء الأقسام. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.42702) يعكس توافق الآراء حول فعالية هذا النوع من الاتصال، مما يعني أنه يسهم بشكل كبير في نقل المعلومات وفهمها بسرعة ودقة.

الاتصال الكتابي: تشير النتائج إلى فعاليته، لكن بمعدل (3.3542) أقل من الاتصال الشفوي، دلالة على تأثير أقل. كما أن الانحراف المعياري يساوي (0.99077) يشير ذلك إلى تباين في آراء المسيرين ورؤساء الأقسام حول فعالية الاتصال الكتابي، مما يعني أن تأثيره يعتمد على كيفية استخدامه وفهمه.

الاتصال الالكتروني: يعتبر أقل فعالية من الاتصال الشفوي والكتابي، فمتوسطه الحسابي يساوي 3.2396 مع انحراف معياري منخفض (0.48810)، مما يدل على توافق آراء المسيرين ورؤساء الأقسام حول فعاليته. يشير ذلك إلى ضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية أو تقديم تدريب للموظفين.

الاتصال الداخلي: يُعتبر جيداً بمتوسط حسابي مرتفع (0.7326)، دلالة على فعالية التواصل بين الموظفين. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري (0.49115) إلى وجود تباين في آراء المسيرين ورؤساء الأقسام، مما يتطلب تحليلاً أعمق لتحديد نقاط التحسين.

2- تحليل نتائج المتغير التابع (Competitive Advantage)

نقوم في هذا الجزء بتحليل نتائج المتغير التابع (Competitive Advantage).

الجدول رقم (3): نتائج التحليل الإحصائي لأبعاد الميزة التنافسية

أبعاد المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
التكلفة	3.8229	0.90789	مرتفعة	4
الجودة	4.0104	0.62496	مرتفعة	3
المرونة	4.3125	0.41424	مرتفعة جداً	2
التميز	4.3958	0.40989	مرتفعة جداً	1

مرتفعة	0.43418	4.1354	الميزة التنافسية
--------	---------	--------	------------------

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

من الجدول رقم (3) يمكن ملاحظة ما يلي:

التكلفة: تشير التكلفة كبعد في الميزة التنافسية إلى أثرها إيجابي، حيث ينظر إليها بنظرة إيجابية من طرف المسيرين ورؤساء الأقسام. ومع ذلك، يشير الانحراف المعياري المرتفع (0.90789) إلى تباين كبير في الآراء حول تأثيرها، مما يستدعي إعادة تقييم بعض جوانب التكلفة لتحسين الأداء.

الجودة: يبرز بُعد الجودة تأثيره الكبير على الميزة التنافسية، حيث يتفق معظم المسيرين ورؤساء الأقسام على أهميته. الانحراف المعياري المعتدل (0.62496) يدل على توافق نسبي بينهم، مما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو تحسين جودة الخدمات السياحية المقدمة.

المرونة: تُعتبر من أكثر العوامل تأثيرًا على الميزة التنافسية، يشير المتوسط الحسابي المرتفع جدًا (4.3125) إلى أن المرونة في الإجراءات تحظى بتقدير كبير من قبل المسيرين ورؤساء الأقسام. الانحراف المعياري المنخفض (0.41424) يعكس توافقًا عاليًا بين الآراء حول هذا البعد، مما يعني أن المرونة تُسهم بشكل كبير في تعزيز قدرة الفنادق عينة الدراسة على التكيف مع التغيرات في السوق ومتطلبات الزبائن.

التميز: يُعد البعد الأكثر تأثيرًا في الميزة التنافسية، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (4.3958) بين الأبعاد المدروسة. كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.40989) يدل على توافق كبير بين المسيرين ورؤساء الأقسام حول أهمية هذا البعد.

يعتبر الميزة التنافسية في الفنادق عينة الدراسة مرتفعة، مع تباين طفيف بين أبعادها. يُشير المتوسط الحسابي المرتفع (4.1354) والانحراف المعياري المعتدل (0.43418) إلى أن هناك توافقًا نسبيًا حول مدى تأثير هذه الأبعاد على تعزيز الميزة التنافسية.

3- اختبار فرضيات الدراسة

1.3. اختبار الفرضية الرئيسية

- يؤثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

لاختبار الفرضية قام الباحثين باستخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد وهذا لمعرفة وتقدير قيمة اثر الاتصال الداخلي في المنظمات السياحية على ميزتها التنافسية في الجزائر.

الجدول رقم (4): معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والميزة التنافسية

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل	الخطأ في التقدير
0.906	0.822	0.816	0.18642

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

أثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية

-دراسة عينة من فنادق ولاية بجاية-

النتائج الجدول رقم (4) تشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.906. ومعامل التحديد 0.816، بمعنى أن المتغير المستقل يفسر 81.6% من تباين المتغير التابع، مما يدل على أهمية الاتصال الداخلي في تعزيز الميزة التنافسية.

الجدول رقم (5): اختبار معنوية الانحدار ANOVA

الدلالة الإحصائية sig	F	معدل المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.000	138.145	4.801	1	4.801	مجموع مربعات الانحدار
		0.035	31	1.043	مجموع مربعات البواقي
			31	5.844	مجموع المربعات الكلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (5) نتائج تحليل التباين ANOVA لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة F تساوي 138.145 بقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أصغر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية ومنه: يؤثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

الجدول رقم (6): معاملات الانحدار الخطي

الدلالة الإحصائية sig	t	المعاملات الموحدة	المعاملات غير المعيارية		
		Beta	الخطأ	B	
0.000	4.461		0.257	1.145	الثابت
0.000	11.754	0.906	0.068	0.801	الاتصال الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

الجدول رقم (6) يبين معاملات نموذج الانحدار التي تساعد على الحصول على معادلة خط الانحدار بين المتغيرات، حيث من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن صياغة معادلة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{الميزة التنافسية} = 1.145 + (0.801) \text{الاتصال الداخلي}$$

2.3. اختبار الفرضيات الجزئية

لاختبار الفرضيات الجزئية، نقوم بحساب الانحدار الخطي البسيط بين الاتصال الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية، والجدول التالي يوضح مخرجات برنامج SPSS.

الجدول رقم (7): معاملات الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاد الميزة التنافسية

اختبار معنوية الانحدار ANOVA		معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية		
الدلالة الإحصائية	F	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.000	52.855	0.638	0.799	التكلفة
0.000	197.888	0.868	0.932	الجودة
0.230	1.502	0.048	0.218	المرونة
0.014	6.801	0.185	0.430	التمييز

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS.

يوضح الجدول رقم (7) أن معاملات الارتباط بين الاتصال الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية، واختبار معنوية الانحدار الخطي البسيط ANOVA للمتغير المستقل وأبعاد الميزة التنافسية، ومنه يمكن التعليق على اختبار الفرضيات الجزئية كما يلي:

- يؤثر الاتصال الداخلي على التكلفة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

تشير النتائج إلى وجود ارتباط طردي قوي بين الاتصال الداخلي والتكلفة في المنظمات السياحية، حيث بلغت قيمة F 52.855 ومعامل الارتباط 0.799. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يدعم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

- يؤثر الاتصال الداخلي على الجودة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

تشير النتائج إلى أن قيمة F تبلغ 197.888 ومعامل الارتباط 0.932، مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي جداً. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، وهي أقل من 0.05، مما يتيح قبول الفرضية الفرعية الثانية.

- يؤثر الاتصال الداخلي على المرونة بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

نلاحظ أن قيمة F تساوي 1.502 ومعامل الارتباط يساوي 0.218، أي ارتباط طردي ضعيف جداً. ونظراً لأن الدلالة الإحصائية تساوي (0.230) وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

- يؤثر الاتصال الداخلي على التمييز بالمنظمات السياحية عينة الدراسة عند مستوى دلالة (5%).

-دراسة عينة من فنادق ولاية بجاية-

نلاحظ أن قيمة F تساوي 6.801 ومعامل الارتباط يساوي 0.430، أي ارتباط طردي ضعيف. ونظرًا لأن الدلالة الإحصائية تساوي (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الجدول رقم (8): معاملات معادلات الانحدار الخطي بين الاتصال الداخلي وأبعاد الميزة التنافسية

الدلالة الإحصائية Sig	t	B		
0.035	-2.208	-1.688	الثابت	التكلفة
0.000	7.270	1.476	الاتصال الداخلي	
0.200	-1.310	-0.415	الثابت	الجودة
0.000	14.067	1.186	الاتصال الداخلي	
0.000	6.409	3.625	الثابت	المرونة
0.230	1.226	0.184	الاتصال الداخلي	
0.000	5.903	3.057	الثابت	التميز
0.014	2.608	0.359	الاتصال الداخلي	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج SPSS.

يمكننا استخراج معادلات الانحدار من خلال الجدول رقم (8) حيث نستخلص التالي:

التكلفة = (-1.688) + (1.476) الاتصال الداخلي.

الجودة = (-0.415) + (1.186) الاتصال الداخلي.

المرونة = 3.625 + (0.184) الاتصال الداخلي (غير دال إحصائيًا).

التميز = 3.057 + (0.359) الاتصال الداخلي.

خلاصة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الفنادق المبحوثة تطبق اتصال داخلي فعال وبمختلف أشكاله خاصة الشفهي وبدرجة أقل الإلكتروني، بالإضافة إلى أن الميزة التنافسية للفنادق عينة الدراسة تعتبر مرتفعة، كما توصلت الدراسة أن الاتصال الداخلي له أثر إيجابي على الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ الاتصال الداخلي يؤثر إيجاباً على التكلفة في الفنادق عينة الدراسة، حيث أن الاتصال الداخلي له تأثير كبير على إدارة التكلفة في الفنادق عينة الدراسة، فالإتصال الداخلي الفعال يؤدي إلى تحسين في إدارة التكاليف مما يساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية للمؤسسة.

✓ الاتصال الداخلي يؤثر إيجاباً على الجودة في الفنادق عينة الدراسة، حيث أن الجودة في الفنادق عينة الدراسة تتأثر بشكل إيجابي وكبير بالاتصال الداخلي، فالإتصال الداخلي الفعال يؤدي بشكل واضح إلى تحسين الجودة مما يعزز القدرة التنافسية للفنادق عينة الدراسة.

✓ الاتصال الداخلي لا يؤثر على المرونة في الفنادق عينة الدراسة.

✓ الاتصال الداخلي له تأثير إيجابي على التميز في الفنادق عينة الدراسة، حيث أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تعزيز مستوى التميز في الفنادق عينة الدراسة.

✓ يوجد أثر إيجابي للإتصال الداخلي الميزة التنافسية في الفنادق عينة الدراسة.

اقتراحات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح تعزيز الاتصال الداخلي الإلكتروني بالفنادق المبحوثة من خلال العمل على تحسين البنية التحتية الرقمية من سرعة تدفق الانترنت وأجهزة الاتصال الحديثة، بالإضافة إلى تدريب الموظفين على استخدام تكنولوجيا الاتصال والأجهزة الإلكترونية لضمان استخدامها بشكل أكثر فعالية في العملية الاتصالية.

قائمة المراجع:

1. Adetipe, D (2020, 05 28) , A survey on the relationship between Internal Communication and Employee Motivation: A case study of Sterling Bank Plc, School of Humanities Education & Social Sciences, Örebro University, Nigeria ;
2. Fuller, D. A. (1999), *Sustainable marketing*, Sage Publications, USA ;
3. Irene M. Duhaime, L. S. (2011). *Strategic thinking : today's business imperative*, Routledge, U S A ;
4. Jana Holá, Marcel Pikhart (2014), The Implementation Of Internal Communication System As A Way To Company Efficiency, *Business Administration and Management* , 2 (17), 161-169.
5. Linjuan Rita Men, Ana Tkalac Vercic (2021), *Current Trends and Issues in Internal Communication Theory and Practice*. Hampshire, Palgrave Macmillan, Royaume-Uni ;
6. Porter, M. E. (1980), *COMPETITIVE STRATEGY Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*, FREE PRESS, USA;
7. Uche Nwabueze, Joan P. Mileski (2018), Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment, *journal of International studies* , 11 (01), 54-56 ;
8. Uche Nwabueze, Joan P. Mileski (2018), Achieving competitive advantage through effective communication in a global environment, *journal of International studies*, 11 (1), 50-66 ;

9. Ulrike Buchholz, Susanne Knorre (2023), *Internal communication and management Theory and praxis of communication-centered management*, springer, Germany ;
10. Yahyaoui Abdelkader, M. A (2023), Financial technology innovation and its role in gaining a competitive advantage Case study of Agricultural and Rural Development Bank (BADR), *Dirassat Journal Economic* , 14 (2), 175-199 ;
11. youtube. (2008), *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, https://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw(05. 07. 2024).
12. عرشان، اتحاد محمد، العفيري، نبيل أحمد، (2020)، القيمة المضافة لأنشطة الجامعات اليمينية في ضوء أمودج سلسلة القيمة، المؤتمر العلمي الأول لطلبة الدراسات العليا في الجامعات اليمينية، جامعة إب، اليمن؛
13. أحمد ميلي، سمية، (2021)، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مجلة البحوث والدراسات جامعة الواد، 18، (02)، 165؛
14. أحمد ميلي، سمية، (2021)، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مجلة البحوث والدراسات جامعة الواد، 18، (02)، 187-157؛
15. بوحلاسة، ياسمين، (2023-2024)، دور الابتكارات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمية -دراسة حالة المؤسسة الفندقية ماريوت قسنطينة-، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف (1)، الجزائر.
16. البكري تامر، (2013)، قضايا معاصرة في التسويق دار الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن.
17. سالم، سليمان، (2022-2023)، دور المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية الجزائرية -دراسة حالة مجموعة من المصارف التجارية بولاية المسيلة-، قسم العلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة، الجزائر.