

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الموضوع

## دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي

- دراسة ميدانية في شركة موانئ دبي العالمية جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ (ة):

- تبوب يوسف

إعداد الطالبين:

- بوكحيل نجوى

- بولحية ليلي

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الشكر

الحمد لله أولاً، ثانياً... ودائماً لكياربي جل  
جلالك أن أعنتنا ويسرت الطريق أمامنا لإتمام  
هذا العمل المتواضع؛

فسبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا لك الحمد  
والشكر كله؛

ثم الشكر للأستاذ المشرف "يوسف تبوب"  
على كل ما قدمه لنا من مجهودات وتشجيعات  
لإتمام هذه المذكرة بإذنه تعالى  
لك كل الشكر والتقدير؛

فالشكر كذلك للجميع، بدءاً من قدم لنا دعوة وقال :  
"أعانكما الله"

## الإهداء

إلى من لا توفيهم الكلمات والحروف حقهم في البر والإحسان.....  
إلى من رضا الله يفي رضاهم وما توفيقى وسر نجاحي إلا بدعائهم فلن يفي حق (أمي) أي كلام ولن  
تتصف الكلمات قدر (أبي) إلى أمي الغالية ووادي الكريم، حفظهم الله ورعاهم إلى رمز التضحية والعطاء  
والإخلاص.....

إلى رفيق دربي وزوجي محمد.

إلى من رافقوني طول السنين...

وشاركوني الأفراح والآلام...

وانتظروا عودتي بنجاح وسلام...

إلى إخوتي الأعزاء (سفيان، كريمة، مريم، علي، مسعودة، نجيب، مولود)

إلى من ساندوني وشجعوني طول مسيرتي الدراسية...

إلى كل أفراد عائلتي

إلى عائلتي الثانية أهل زوجي التي احتضنتني بكل محبة أبي وأمي حفظهم الله ورعاهم.

إلى كل من تعرفت عليه طول الدرب...

إلى الأصدقاء والأحباء...

إلى حاملي لواء النور والسائرين في دربهم بإخلاص...

إلى أساتذتي إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع وفاء وتقديرا وعرفانا بالجميل....

ليلى

## إهداء

الحمد لله كثيرا الذي قدرنا على إتمام هذا العمل وأتمنى من الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في

ذلك وأهديه:

إلى أعز من أملك في هذا الوجود أُمِّي حفظها الله ورعاها إلى من رباني على مكارم الأخلاق

والذي العزيز أطال الله عمره وحفظه من كل سوء؛

إلى أخي العزيز " عبد الله " إلى أخواتي " ميساء ، فاطمة الزهراء، نريمان؛

إلى من سيقاسمني مسيرة حياة " عبد الرحيم "؛

إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة "توب يوسف" حفظه الله؛

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي؛

إلى كل من ساعدني إلى الوصول بهذا العمل إلى بر الأمان؛

أهدي لهم جميعا ثمرة جهدي.

نجوى

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
8	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
13	المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي
15	المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي
15	المطلب الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي
18	المطلب الثاني: وظائف التسويق الداخلي
18	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
27	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي
32	المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي
32	المطلب الأول: مزيج التسويق الداخلي
35	المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي
39	المطلب الثالث: معوقات التسويق الداخلي
40	المطلب الرابع: شروط نجاح التسويق الداخلي
-	خلاصة

الفصل الثاني: الإطار النظري لرضا الزبون الداخلي	
44	تمهيد
44	المبحث الأول: ماهية رضا الزبون
44	المطلب الأول: مفهوم الزبون
48	المطلب الثاني: مفهوم رضا الزبون
48	المطلب الثالث: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا
51	المبحث الثاني: محددات رضا الزبون والعوامل المؤثرة فيه
51	المطلب الأول: محددات رضا الزبون الداخلي
52	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبون الداخلي
57	المبحث الثالث: قياس رضا الزبون الداخلي
57	المطلب الأول: أساليب قياس رضا الزبون الداخلي
60	المطلب الثاني: أدوات تحسين رضا الزبون الداخلي
63	المطلب الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي برضا الزبون الداخلي
68	خلاصة
الفصل الثالث: التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي في شركة موانئ دبي العالمية جن جن-جيجل-	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية
76	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
83	المبحث الثالث: وصف وتحليل البيانات الإحصائية
99	خلاصة
101	الخاتمة
105	المراجع
106	الملاحق
	الملخص

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

### فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي	13
02	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والزبون الخارجي	45
03	توزيع درجات المحورين الأول والثاني وفقا لمقياس ليكارث لخماسي	78
04	جدول التوزيع لقياس ليكارث	79
05	معامل ثبات ألفا كرومباخ لفقرات التسويق الداخلي	79
06	اختبار الاتساق الداخلي للمحور الأول	80
07	اختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني	81
08	الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	82
09	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	83
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	84
11	توزيع أفراد العينة حول المستوى التعليمي	84
12	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	85
13	تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب	86
14	تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز	88
15	تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد التمكين	89
16	تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصالات الداخلية	91
17	تفريغ إجابات أفراد العينة حول رضا الزبون الداخلي	92
18	نتائج اختبار الفرضية الأولى	95
19	نتائج اختبار الفرضية الثانية	96
20	نتائج اختبار الفرضية الثالثة	97

# فهرس الأَشكال

## فهرس الأشكال

### فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	نمذج Berey للتسويق الداخلي	01
29	نمذج tansahaj وآخرون (1988)	02
31	نمذج كرونروس للتسويق الداخلي (1990)	03
32	نمذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	04
61	فجوات عدم الرضا	05
63	مربع الجودة	06
74	الهيكل التنظيمي لشركة موانئ دبي العالمية -جيجل-	07
83	التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب متغير الجنس	08
84	التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب متغير السن	09
85	التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10

مقدمة

إن نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، والتي يقدر أهميتها، فإن قدرا من الاهتمام مطلوب أيضا لضمان قيام العاملين داخل المنظمة بتحويل أفكار واستراتيجيات المنظمة إلى واقع فعلي، ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المنظمة وضعها والحصول على تأييدهم لها، ويمكن إقناع الأفراد داخل العاملين بأهمية ما تقدمه المنظمة من منتجات وأنهم جزء مهم في تحقيق أهدافها، وذلك قبل القيام بأي تسويق خارجي لمنتجاتها.

ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة في التطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة لجعل أداء العاملين ذو جودة وكفاءة بحيث يكون له دور في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وفي هذا الصدد فإن العاملين داخل المنظمة هم بمثابة العملاء الذين يوجه لهم برنامج مناسب يتمحور حول مجموعة من الأفكار يمكن أن تنعكس إيجابا عليهم وتحقق رضاهم.

### إشكالية الدراسة:

يعد التسويق الداخلي من أساسيات النجاح للمنظمة لأنه ينعكس على ثقة الموظف بالإدارة العليا للمنظمة وتتحصر الإشكالية العامة للموضوع في التعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي. ومن هنا جاءت الإشكالية على النحو التالي:

ما مدي مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي في شركة موانئ دبي

العالمية جن جن؟

وهذا التساؤل بدوره يقودنا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي محددات رضا الزبون الداخلي للمؤسسة؟
- ماهي أهم أبعاد التسويق الداخلي؟
- هل يوجد اهتمام من طرف شركة موانئ دبي العالمية - جن جن بتطبيق التسويق

الداخلي؟

- هل يشعر الزبون الداخلي بالرضا في شركة موانئ دبي العالمية - جن جن - بجيجل ؟
- ما مساهمة التسويق الداخلي في شركة موانئ دبي العالمية - جن جن - في تحقيق رضا الزبون الداخلي ؟

### فرضيات الدراسة:

- قصد الإجابة على هذه الأسئلة المطروحة تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات:
- يوجد اهتمام من طرف الشركة موانئ دبي العالمية - جن جن بتطبيق التسويق الداخلي.
- يشعر الزبائن بالرضا في شركة موانئ دبي العالمية - جن جن - بجيجل .
- يساهم تطبيق التسويق الداخلي في الشركة في تحقيق رضا الزبون الداخلي.

### أهداف البحث:

- دور أبعاد التسويق الداخلي في رضا الزبائن الداخليين.
- إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا الزبون الداخلي.
- التعرف على واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في شركة موانئ دبي العالمية - جن جن.

### أهمية البحث:

- تبيين دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي.
- وضع سبل وخطط لكيفية تحقيق رضا الزبائن الداخليين عن طريق التسويق الداخلي.

### حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: أنجزت الدراسات الميدانية على عمال شركة موانئ دبي العالمية جنجن.
- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي في الشركة محل الدراسة وما مدى تطبيقها للتسويق الداخلي ومساهمته في تحقيق رضا الزبون الداخلي.

- الحدود المكانية: شركة موانئ دبي العالمية جن جن لولاية بجيجل.

- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث في الفصل الثاني للسنة الجامعية (2021/2020) في الفترة الممتدة بين شهري فيفري وجوان 2021.

### منهج البحث:

للإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي أفاد في تغطية الجانب النظري لهذا البحث باعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع وذلك من خلال الاعتماد على المراجع العلمية كالكتب، الرسائل، المجلات،... إلخ ذات الاهتمام بالموضوع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي من البحث فقد تم الاعتماد على منهج الدراسة ميدانيا من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع شركة موانئ دبي العالمية -جن جن- باستخدام بعض أدوات البحث العلمي كالاستبيان لمعرفة آراء العاملين وكيفية مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق رضاهم عن العمل وكذلك برنامج الحزمة الإحصائية spss.

### صعوبات الدراسة:

في حدود ما تم الاطلاع عليه، إن الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالتسويق الداخلي موجودة لكن بشكل قليل، لأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الحديثة والتي لم تخصص بدراسات معمقة.

### الدراسات السابقة:

1- سلوى محمود مطاحن: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن،

مذكرة ماجيستر، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009، 2010.

والتي كانت مشكلة الدراسة فيها كما يلي:

\* هل تلتزم الإدارة في منظمات صناعة الأثاث في الأردن بتوفير بيئة عمل مستقرة وآمنة

من وجهة نظر العاملين بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي؟

وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يرى العاملون أن الإدارة في المنظمات المبحوثة تطبق إجراءات توظيف مناسبة للعاملين بمستوى متوسط، وتقوم الإدارة بتقديم إجراءات توظيف موضوعية من شروط دخول الوظيفة وتحدد الهدف الأساسي للوظيفة وتقوم بالتوظيف على أساس معايير عادلة للجميع.

- تطبيق الإدارة في المنظمات المبحوثة أنشطة تدريب مناسبة للعاملين بمستوى متوسط مما يعني أن العاملين يرون أن الإدارة تقوم بتقديم التدريب الكافي والمناسب لهم مما يزيد من كفاءتهم.

- تطبيق الإدارة في المنظمات المبحوثة فرص التطور الوظيفي للعاملين بمستوى متوسط وتوافر للعاملين الوسائل الكافية لتحقيق التطور المناسب.

- تهمل الإدارة التوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فعدم تطبيق هذه الفلسفة وتجاهلها بشكل ملحوظ، ينعكس سلبيا على معنويات العاملين.

2- عبد النبي بلبالي: دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2009/2008.

\* كيف ينعكس تنفيذ أساليب التسويق الداخلي لدى الوكالات البنكية ( BNA, BADR, BDL) بأدرار على جودة الخدمات المصرفية المقدمة، وبالتالي يؤثر على رضا الزبائن؟ وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

\* تهتم الوكالات البنكية بأدرار بشكل إيجابي بمؤشري التدريب ونشر المعلومات التسويقية وتبقى المؤشرات الأخرى (التحفيز، الاختبار والتعيين، تفويض الصلاحيات).

\* يوجد انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية (BADR, BDL, BNA) بأدرار.

\* توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي أنه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والعكس صحيح.

\* بلغت قيمة الارتباط  $r = +0.87$ ، والتي تبين قوة الارتباط بين جودة الخدمات المقدمة ورضا الزبائن، ومنه نستنتج أنه توجد علاقة ارتباط خطي بين المتغيرين قوية جدا بنسبة 87% وهذه النسبة تعكس الأهمية الكبرى لمتغير الجودة في تحديد رضا الزبائن.

#### أهم ما يميز الدراسة:

تتميز الدراسة بكونها مكملية للدراسات السابقة وذلك من خلال تسليط الضوء على التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي من طرف شركة موانئ دبي ( العالمية حيث التي لم يدرس فيها الموضوع من قبل بالإضافة للتطرق على مفهوم حديد شرعت المؤسسات في تطبيقه حديثا وهو التسويق الداخلي، وإبراز دوره في تحقيق رضا الزبون الداخلي.

#### هيكل الدراسة:

في هذه الدراسة نقسم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للتسويق الداخلي" تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى آليات التسويق الداخلي، والمبحث الثالث ممارسة التسويق الداخلي، والفصل الثاني بعنوان "الإطار النظري لرضا الزبون الداخلي" تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان "ماهية رضا الزبون" والمبحث الثاني آليات رضا الزبون الداخلي، والمبحث الثالث: قياس رضا الزبون الداخلي. الفصل الثالث بعنوان "دراسة حالة لشركة موانئ دبي العالمية جن جن جيغل" تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول تقديم شركة موانئ دبي العالمية، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية، و المبحث الثالث وصف و تحليل البيانات الإحصائية .

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي

المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي

### تمهيد:

يعد التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق، حيث تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في الكتابات التسويقية المعاصرة نظرا لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، بحيث يعتبر عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين فيها، أي أنه يركز على القوى العاملة داخل المنظمة.

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من الزبائن هما زبائن داخليين وهم العاملون داخل المنظمة، وزبائن خارجيين وهم المستفيدين من الخدمة، إن رسالة التسويق الداخلي هي إشعار الزبون بأهميته داخل المنظمة وتنمية قدراته ومهاراته لكي يكون قادر على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع العميل الخارجي والذي بدوره يحقق الربحية.

ونظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم التسويق الداخلي سيتم تحليل أهم المتغيرات المرتبطة به في هذا الفصل الأول عبر ثلاث مباحث هي: ماهية التسويق الداخلي كمبحث أول، وآليات التسويق الداخلي كمبحث ثاني، ممارسة التسويق الداخلي كمبحث ثالث.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

ركز مفهوم التسويق التقليدي على الزبائن الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على أهمية الاهتمام بالزبائن الداخليين (العمال)، وهذا المجال من التسويق الذي بحث في هذه الأمور وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي، الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي أو ممارسته من إدارة الموارد البشرية.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف التسويق الداخلي:

على الرغم من وجود العديد من التعاريف التي قدمت للتسويق الداخلي، إلا أننا سنتطرق للبعض منها:

\* عرف بييري berry التسويق الداخلي بأنه النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن داخليين، والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات الزبائن الداخلية مع الاهتمام بأهداف المنظمة<sup>2</sup>.

\* ومن التعريفات ما ورد على التسويق الداخلي لدى كل من (kotler and keller) حينما عرفا التسويق الداخلي على أنه " مهمة التوظيف، التدريب، التطوير، وتحفيز وتنمية القوى العاملة داخل المنظمة والذين لهم القدرة على خدمة الجمهور المستهدف بأفضل شكل ممكن<sup>3</sup>.

\* ويعرف التسويق الداخلي عملية التعامل مع الموارد البشرية بالمنظمة كعملاء داخليين والوظائف

<sup>1</sup> إياد فتحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 11.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، نزار عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 56.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق، منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 320.

كمنتجات داخلية، وجب تصميمها بما يرضي احتياجات ورغبات العملاء الداخليين للالتزام بأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

\* كما قام جونسون وآخرون بتعريف التسويق الداخلي على أنه "الجهود التي يجب على الشركة القيام بها تجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة<sup>2</sup>.

إذن فالتسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنشأة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهمية التسويق الداخلي:

إن أهمية التسويق الداخلي تتبع من أهمية المورد البشري ومدى كفاءته في خدمة العميل الخارجي وإيجازاً يمكن ذكر أهمية التسويق الداخلي كما يلي:<sup>4</sup>

- يشجع العاملين على أداء أعمالهم بأفضل طريقة؛
- يمكن العاملين ويمنحهم المسؤولية فوفقاً لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر كل قسم من أقسام المؤسسة مسؤولاً عن جودة مخرجاته؛
- يؤهل العاملين إلى تقديم خدمة ممتازة للعملاء؛
- يساعد على الاحتفاظ بالعاملين من خلال الاهتمام بكل فرد داخل المؤسسة وتلبية حاجاته ورغباته؛
- يخلق التنسيق الجيد والتعاون بين إدارات المؤسسة.

<sup>1</sup>Yannis, s, et al, Implementing internal marketing through employee's motivation, poms 18<sup>th</sup>, annual conference, Dallas, Texas, U.S.A, may 4-7, 2007, pp 5,6

<sup>2</sup>محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 152.

<sup>3</sup>حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 346.

<sup>4</sup>معراج هوارى وآخرون، العلامة التجارية "الماهية والأهمية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 177.

ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي:

نستطيع فيما يخص خصائص التسويق الداخلي أن نميز بين ثلاث خصائص هي:<sup>1</sup>

1- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة من أجل إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها حيث أن حاجاتهم لا تقتصر فقط على الحاجات المادية وإنما كذلك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها.

2- **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين وكذا التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

إضافة إلى الخاصيتين السابقتين نذكر:<sup>2</sup>

3- **التسويق الداخلي عملية تطويرية:** حيث تتلشى الحواجز بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة بشكل تطوري من خلال التعامل والتفاعل المنتالي.

4- **التسويق الداخلي هو تطوري:** يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة بإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات.

**المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي**

هناك ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي:

- مرحلة دافعية ورضا العامل.

- مرحلة التوجه بالمستهلك.

- مرحلة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها.

**1- دافعية ورضا العامل:**

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد الكتابات بييري وزملاؤه، على قضية دافعية الموظف ورضاه عن الشركة والعمال التي يقوم بها داخلها،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 176.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 311.

ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبدل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة تقدمها شركاتهم، حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات، وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين، وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع من الجودة ومن تم بدأ الاهتمام بصفة عامة، والتي تحتوي عليها وظائفهم داخل الشركات التي ينتمون إليها، إذن فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للعمال، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة الترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس رضا الزبون الخارجي في الأسواق التي تستهدفها الشركات. ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء وإشباع حاجات و رغبات هؤلاء الزبائن الداخليين، و بناء على ذلك بدأت مجموعة أخرى من الكتابات بالإشارة إلى أهمية القيام بجذب واستبقاء وتحفيز العمالة المتميزة ذات المستوى المرتفع من جودة الأداء. الأمر الذي جعل من تلك القضية عنصر فارق في تمييز جودة الخدمات التي تقدمها تلك الشركات عن ما يقدمه منافسوها<sup>1</sup>.

فتحقيق رضا العملاء الداخليين تستطيع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلا كبيرا حول من له الأسبقية بالاهتمام وإشباع الحاجات ( العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين)، وهو الشيء الذي مهد إلى ظهور المرحلة الثانية<sup>2</sup>.

## 2- التوجه بالمستهلك:

تشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين العاملين والزبائن أثناء تقديم وأداء الخدمة، وهذا يعني تغلغل العامل بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 154،156.

<sup>2</sup> إيمان قحوش، أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد22، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017، ص 145.

تفاعل دائم مع الزبون حيال تقديمه لها، ومن هنا ركز جرونروز على التسويق التفاعلي، والذي يؤكد فيه على مسؤولية العامل الأساسية والتي تتمثل في إشباع حاجات ورغبات الزبائن.

كما قد أشار جرونروز إلى أن العلاقة التفاعلية التي تتم بين المشتري والبائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرض التسويقية التي يمكن للمنظمة استغلالها والاستفادة منها<sup>1</sup>.

وأيضاً الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر والتنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء. ويرى Gronroos أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء و المنظمة<sup>2</sup>.

### 3- توسيع مفهوم التسويق الداخلي (تنفيذ إستراتيجية المنظمة وإدارة التغيير بها)

بدأت هذه المرحلة من خلال:

اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وقد كان وينتر من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي على أنه "تخطيط وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق أهداف الشركة، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تكمن الأفراد العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج". وتتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القنوات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم ومن هنا يشير جلاسمانومكافي إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالشركة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخصص تلك الوظيفة التسويقية.

ويمكن القول بصفة عامة أن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض و الصراعات الداخلية

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 156، 157.

<sup>2</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2009، 2010، ص 20.

التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تساهم في تفعيل للتسويق اللازم بين هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المنظمة أو إلى خارجها.

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المنظمات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية كما تكشف لنا المناقشة الخاصة بهذه المرحلة اتساع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز عاملي المنظمة للاهتمام بمصالح الزبون، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية العمال غير الدائمين (العمالة الموسمية التي تعمل لبعض وليس لكل الوقت داخل المنظمة) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تنظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي ثلاث أهداف أساسية حيث أن الهدف العام لوظيفة التسويق الداخلي " هو جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للعملاء، وأكثر تحفزا لخدمتهم على المستوى الإستراتيجي فإن هدفها هو خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفهم العميل والتفتح الذهني البيعي بين الأفراد أما هدفها على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين والجدول التالي يوضح أهداف التسويق الداخلي<sup>2</sup>:

#### جدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

مستوى الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالزبائن
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبائن. - دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد، دعم سياسة التدريب الداخلي، ترسيخ ثقافة الخدمة.
الهدف التكتيكي	- العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. - يجب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخلها في السوق الداخلية.

المصدر: هاني حامد الضمور تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 343.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجاء، مرجع سبق ذكره، ص ص 159، 160.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 343.

- بصفة عامة، يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:<sup>1</sup>
- ضمان قبول العاملين بالشركة للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة، وكافة السياسات التي تمثل إطار العمل داخل الشركة.
  - ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة .
  - جذب والحفاظ على العاملين ذو الكفاءات والخبرات المتميزة .

وقد أشار ( Rafiq and Ahmad ) إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي والشعور بالزبائن consciousnessCustomer وتلبية احتياجاتهم، كما أشار (tansey et al...) إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: آليات التسويق الداخلي

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى آليات التسويق الداخلي خلال التطرق لإستراتيجية التسويق الداخلي ووظائفه وأبعاده ونماذجه.

#### المطلب الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كما يلي:<sup>3</sup>

**أولاً: تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، للطبع والنشر و توزيع، 1996، ص 407.

<sup>2</sup> أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية، في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد1، 2010، ص 42.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 345.

ثانياً: بحوث التسويق الداخلي: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة. وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات.

إن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسئولياتهم ومواضيع البحث تشتمل على:<sup>1</sup>

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛

- مستويات الرضا الوظيفي؛

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم؛

- حاجات ورغبات العاملين؛

ثالثاً: تجزئة السوق: تعني في حقيقتها الاستجابة الدقيقة لتوجهات المستهلك في إشباع حاجاته من السلع والخدمات من خلال تسهيل مهمته في الحصول عليها، وذلك عن طريق تقسيم السوق الكلي وفق مجاميع المنتجات أو الإشراف على أسواق أصغر يتمكن المستهلك من الحصول على ما يحتاجه دون عناء في البحث عنها، وأن تكون تلك الأسواق المجزئة متجانسة فيما بينها.<sup>2</sup>

وتعد تجزئة السوق خطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة.<sup>3</sup>

يمكن تطبيق مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلى قطاعات عند القيام بوضع برامج التسويق

الداخلي، وبالتالي نجد أننا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع العاملين بالشركة إلى قطاعات:<sup>4</sup>

**1- التقسيم الجغرافي:** يعتبر هذا التقسيم من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات، ويفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر. فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى، ويمكن

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 346.

<sup>2</sup> تامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 66، 67.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 346.

<sup>4</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 174، 173.

تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للشركات التي تمتلك فروعاً أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

**2- التقسيم الديموغرافي:** من الخصائص الديموغرافية التي يتم التقسيم على أساسها: السن، الجنس، الديانة، الدخل. وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي، فقد يبدو أقل إمكانية للاستخدام بالنسبة للتسويق الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثل وجود خطة لتقاعد الموظفين عند فئات عمرية مختلفة، وتجدر الإشارة بأن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحياناً إلى خلق المشاكل بدلاً من الإسهام في إيجاد حلول المشاكل المطروحة.

**3- التقسيم السيكوغرافي (النفسي):** يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، والاتجاهات والعديد من الخصائص السيكولوجية الأخرى، ومن أشهر التقسيمات التقسيم المعروف باسم مقياس vals، وهو يجمع بين القيم va lues وبين نمط الحياة الذي يعتاد عليه الفرد style life ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقده، ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه كما يركز على طريقة معيشة الفرد وكيفية إنفاقه لأمواله على وسائل حياته.

**4- التقسيم السلوكي:** يقوم هذا التقسيم على افتراض مؤداه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، فالزبون الذي قام بالشراء لأكثر من مرة خلال الفترات السابقة يكون هو ذلك الزبون الأكثر احتمالاً لتكرار الشراء منها مستقبلاً.

وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم العاملين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي، وبصفة خاصة عندما ما تقوم بتحديد المكافآت والحوافز التي تناسب سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد على الأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها.

إضافة إلى الاستراتيجيات السابقة نجد:<sup>1</sup>

**رابعاً: العمل التسويقي:** هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتقويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب

<sup>1</sup> بوبكر عباس، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2008/2009، ص 96.

والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.

**خامسا: الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة، فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

**سادسا: التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وإن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: وظائف التسويق الداخلي

يمكن إيجاز وظائف التسويق الداخلي في ثلاث وظائف أساسية وهي:<sup>1</sup>

**أولا: الوظيفة الإعلامية:** يعتبر الإعلام أحد المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية للمؤسسة.

**ثانيا: وظيفة التحفيز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي كما تعتبر الحوافز إحدى أهم الآليات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على سلوك وإنتاجية العاملين.

**ثالثا: وظيفة تطوير وتنمية الكفاءات:** تقع مهمة تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا، وهذه الأخيرة هي المسؤولة على تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات العاملين، والعمل على إشباعها وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.

<sup>1</sup>Pierre-louis du bois, alain, jolibert, le marketing fondements et pratique, 3<sup>eme</sup> édition, economica, Paris, 1998, p480.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، فهذه الأبعاد هي بمثابة البيئة الخصبة للتسويق الداخلي.

أولاً: التدريب

تغير بيئة المنظمة يحتم عليها مواكبة هذا التغير قصد التأقلم معه لذلك تلجأ المنظمات إلى إخضاع أفرادها إلى دورات تدريبية تطلعهم فيها على كل جديد من طرق وتقنيات وكل ما يمكنهم من تحسين أدائهم<sup>1</sup>.

1- تعريف التدريب:

- التدريب هي عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنظمة<sup>2</sup>.
  - كما عرف التدريب أنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة<sup>3</sup>.
  - التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.
- وبهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> إياد فتحي العالول، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 271.

<sup>3</sup> منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 242.

<sup>4</sup> عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 130.

## 2- أهمية التدريب:

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جدا لأي منظمة كان نوعها وحجمها مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة)<sup>1</sup>.

يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال ومن أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>2</sup>

أ- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة القدر والنتيجة عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته، هذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد أعلى الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

ب- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات ولكن إذا لم يتم التكامل بين الجانبين فلن يتحقق الهدف ونستخلص من هذا أن الاهتمام بآدمية الفرد وتعميق العلاقات الحسنة بين الإدارة والجماعات العاملة، مع التدريب المنظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية.

ج/ **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعبوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل، ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

## 3- أهداف التدريب:

- إن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها كما ذكرها الطعاني هي كما يلي:<sup>3</sup>

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- اكتساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم الإدارية.
- تنمية الاتجاهات للمتدربين الإيجابية نحو العمل والعاملين معهم.

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 58.

<sup>2</sup> علي حنفي، الجوانب النظرية والتطبيقية، في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 256.

<sup>3</sup> حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص ص 31-32.

- زيادة الاستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعلمهم.
- يسعى التدريب إلى تحقيق أهداف أساسية أهمها:
- رفع مستوى أداء الفرد عن طرق إكسابه المهارات الحرفية، والعلمية، المستخدمة في ميدان عمله.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى.
- تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار الاجتماعية المتصلة به والمرتبة عليه.
- هدف التدريب الأساسي، تضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل المطلوب.

#### ثانياً: التحفيز:

إن التنوع الحوافز وتعددتها ترتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد<sup>1</sup>.

#### 1- تعريف التحفيز:

قدمت عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها:

- مصطلح التحفيز مشتق من الفعل اللاتيني "movere" والذي يعني mouvoir في حركة " بمعنى أجعل مواردك البشرية في حركة متوافقة وأهداف منظمتك<sup>2</sup>.
- التحفيز هو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنه أنه شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق

<sup>1</sup> إبراهيم بلقايد، شوقي بوري، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للذهن، لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد 17. 2017، ص 256.

<sup>2</sup>Pierre morin,organisation et motivation, paris,1989,p20

الأهداف المرسومة<sup>1</sup>.

- في حين تشير إلى التحفيز أيضا على أنه: الجهود الذي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجياتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتحديد<sup>2</sup>.

- تعد الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز وتعتبر مشجعة للأداء وتحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله<sup>3</sup>.

\* كما عرف تشايلد التحفز بأنه "عبارة عن عمليات أو آليات داخلية تثيرنا من أجل إشباع حاجة معينة<sup>4</sup>.

## 2- أهمية التحفيز:

للحوافز أهمية كبيرة نذكر منها<sup>5</sup>:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضنا رئيسيا له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

- المساهمة في إعداد تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها.

- المساهمة في التحكم في سلوك العالمين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغاءه....الخ.

<sup>1</sup> فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 114.

<sup>2</sup> غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013، ص 9.

<sup>3</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 15.

<sup>4</sup> محمد مولاي بودخيلي، نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 24.

<sup>5</sup> عبد الحليم الفاعوري رفعت، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 217، 218.

- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساهمة في تحقق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

### 3- أهداف التحفيز:

- إن عملية التحفيز من الناحية التنظيمية هدفها الرئيسي هو زيادة الإنتاجية عند الموارد البشرية فهي من المجالات الضرورية ذات أهمية المثيرة والمتجددة في التعامل مع الآخرين، فإذا كان سلوك الفرد يرتبط بعنصرين هامين هما الرغبة والقدرة فإن العملية التحفيز مرتبطة بمدى التأثير على سلوكيات الأفراد العاملين إذ يعمل التحفيز على معرفة ما ينفع الفرد ويوجهه<sup>1</sup>.
- كما يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:
- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.
- تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال إلى توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف.
- إن التحفيز الجيد والفعال سيحقق ولاء أعضاء المنظمة، لمنظمتهم (الولاء التنظيمي)، والذي يؤدي إلى بناء ثقافة المنظمة والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

### ثالثاً: التمكين

#### 1- تعريف التمكين:

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند (bowen and lawler) التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسيق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي

<sup>1</sup> سورية بخلوط، تقييم الآثار التحفيزية لنظام المكافآت بالمؤسسة، دراسة حالة بالشركة الزراعية، الغابية للتهيئة لبابوبور، جيبل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة جيبل، 2006-2007، ص 12.

<sup>2</sup> يوسف كافي مصطفى وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 294.

تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار نتائج التي يريد أن يصل إليها<sup>1</sup>.

- التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية ومضمون إدراكي لا يمكن خلقها سريعاً بفرضها على الفرد من الخارج، فالتمكين كحالة ذهنية داخلية يتطلب تبني وتجسيد لهذه الحالة من قبل الفرد كي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات ومعارف تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يرغب بلوغها<sup>2</sup>.

- التمكين هو استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات<sup>3</sup>.

- التمكين هو " مشاركة العاملين بالمستويات المختلفة في المنظمة بدرجات القوة المتنوعة وذلك لخدمة الزبون بشكل أفضل<sup>4</sup>.

- كما يعني التمكين منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات إمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا<sup>5</sup>.

- والتمكين عند البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 6.

<sup>2</sup> رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 241.

<sup>3</sup> ناصر جردات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 243.

<sup>4</sup> عادل هادي البعدادي، راند حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 132.

<sup>5</sup> حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

<sup>6</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العنصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 22.

- 2- أهمية التمكين: تمكين العاملين تعتبر نهجا وبناءا ومهما كونه يحقق ما يأتي:<sup>1</sup>
  - بناء الثقة في نفوس العاملين في المنظمات.
  - تحقيق قدر اكبر من الرضا الوظيفي.
  - الجودة في عملية صنع القرار واتخاذها وتنفيذه.
  - زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
  - وضوح دور المسؤولية الوظيفية.
  - تصميم الوظائف.
  - وسيلة منظورة من وسائل الرقابة.
  - يفسر ويبرر العلاقات بين الوحدات الإدارية.
  - انتهاج التفكير الإبداعي.

كما يرى anderson and sarad man أن أهمية التمكين تبرز من خلال دعمه لكفاءة ودافعية الأفراد العالمين وهذا بدوره سينسحب على إكمال المهام الموكلة إليهم، لذلك فإن عملية التمكين تسعى إلى تنمية الأفراد العالمين الذين لديهم القدرة على قيادة أنفسهم من خلال الاستقلالية في التفكير.<sup>2</sup>

#### رابعا: الاتصالات الداخلية:

##### 1- تعريف الاتصال الداخلي:

تعددت المفاهيم والتعريف التي تسببت الاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا وجوانب متعددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

- تعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال الداخلي " الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>2</sup> حسان دهش جلاب، كمال كاظم الحسيني، إدارة التمكين والاندماج الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 40.

<sup>3</sup> كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، العدد(05)، الجزائر، 2013، ص 86.

- ويمكن تعريف التسويق الداخلي بأنه فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها<sup>1</sup>.

- الاتصال الداخلي هو عنصر فعال والذي بواسطته يتم جمع بين المعلومات وبثها لكل الجهات والتي هي بحاجة لها، وهو يشمل كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل المنظمة<sup>2</sup>.

## 2- مستويات الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال بين الأفراد عملية مستمرة، سواء بأسلوب رسمي أو غير رسمي وذلك لتبادل المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة ولتحقيق أهداف مختلفة في اتجاهات مختلفة ومسارات متنوعة وتتحد بأربع مستويات رسمية<sup>3</sup>.

### أ- الاتصال النازل:

يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهم ويهدف إلى:

- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.
- تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.
- توفير معلومات العاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.
- تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة إيديولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف.

### ب- الاتصال الصاعد:

ويشمل على الاتصال من أسفل إلى أعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) في صورة تقارير وشكاوي واقتراحات والتماسات وردود خطابات من الرؤساء وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فاعلية

<sup>1</sup> فرح يسا فرح عبد الخير، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العالمية في ولاية البحر الأحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الرابع، أبريل، السودان، 2018، ص 12.

<sup>2</sup> أيمن عبد الله محمد أبو بكر، ممارسات الاتصال على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، الإمارات، فرع مدينة العين)، مجلة البحث السياسة والإدارية، العدد (6)، جامعة أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة، ص 9.

<sup>3</sup> ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون أطروحة دكتوراه، شعبة التسويق جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016-2015، ص ص 64-65.

التنفيذ والتعليمات التي أصدرتها، والوقوف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة.

#### ج- الاتصال الأفقي:

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، من مدير إلى مدير من رئيس قسم إلى رئيس قسم...الخ.

وهذه المسارات الثلاثة مهمة وضرورية لنجاح أي مؤسسة.

#### 4- الاتصال التقاطعي:

وهو ما بين شخصين من مستوى تنظمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس مرؤوس ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جدا وواضحة لأن تكرار تجاوز مستوى تنظمي معين سيثير حتما الاحتكاك والنزاع بين العاملين.

#### المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي تركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات وحدود تطبيقه ومن هذه النماذج:

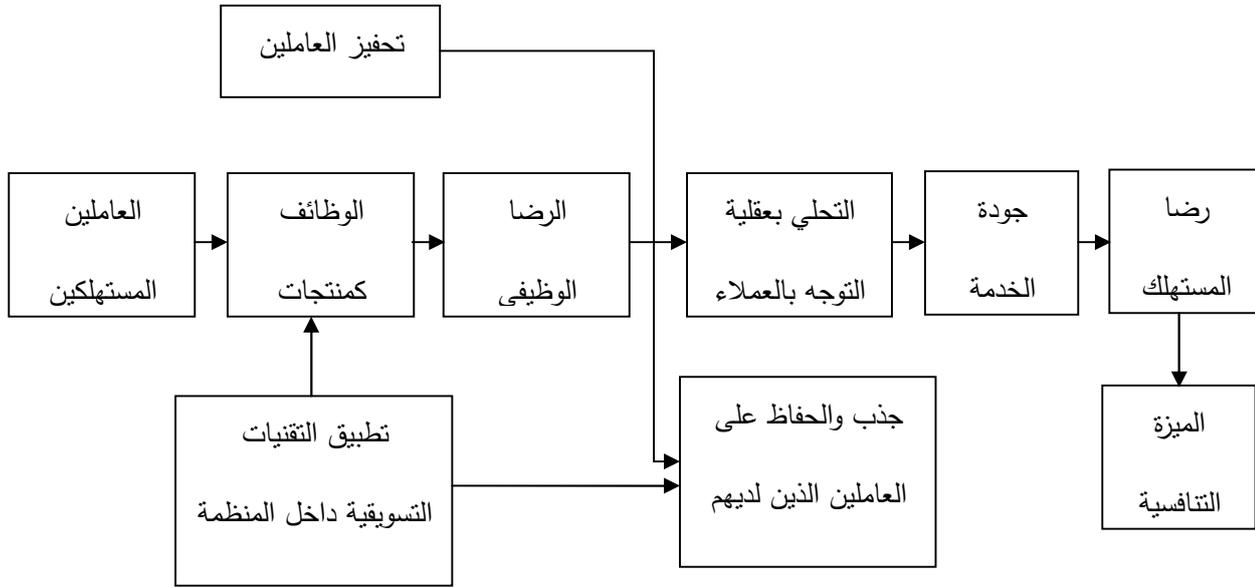
- 1- نموذج berry والذي يركز على اعتبار العاملين مستهلكين.
- 2- نموذج tansuhaj وآخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
- 3- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- 4- نموذج Rafiq and Ahmed والذي يركز على الجمع بين نموذج goronroos ونموذج بييري berry.

#### 1- نموذج berry للتسويق الداخلي (1981):

طرح berry نموذجا للتسويق الداخلي كما هو في الشكل رقم (01) وفقا للنموذج فإن العالمين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمه المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل وظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة لاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة ما ينعكس على رضاهم

الوظيفي ويؤثر على أدائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقا للنموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عال يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق<sup>1</sup>.

شكل رقم (01): نموذج berry للتسويق الداخلي



المصدر: L. Leonard, the employee as customer, journal of retailbanking,1981 ,p26

## 2- نموذج tansuhaj وآخرون (1988):

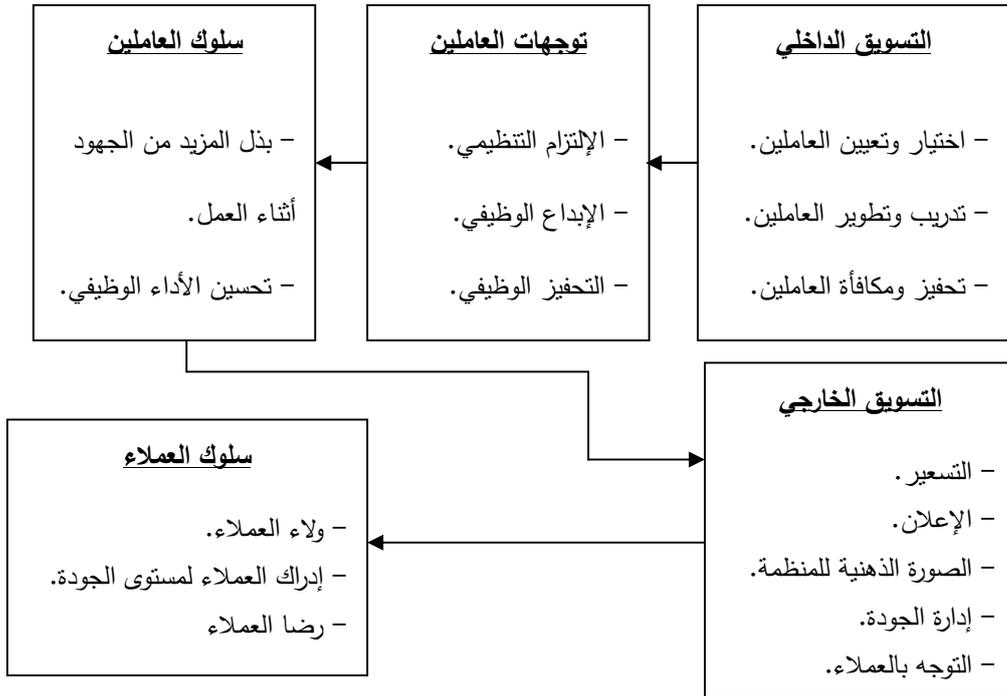
قامت tansuhaj بتصميم نموذج يوضح علاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي سلوك العاملين، سلوك العملاء)، كما هو موضح في الشكل رقم (02) .

ويوضح النموذج كيفية رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وصولاً لرضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية ( الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقاً لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة.

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشي، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي العلمين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، مصر، 2016، ص ص 24-25.

ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين. وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار وتعيين العاملين تدريب العاملين، تحفيز الاتصالات الداخلية سياسات الاحتفاظ بالعاملين أما أنشطة التسويق الخارجي فمثلت بكل من التسعير والإعلانات والبيع الشخصي وبناء الصورة الذهنية للمنظمة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): نموذج إدارة الخدمات التسويق لكل من tansuhaj وآخرون:



3- نموذج كرونورس للتسويق الداخلي (1990):

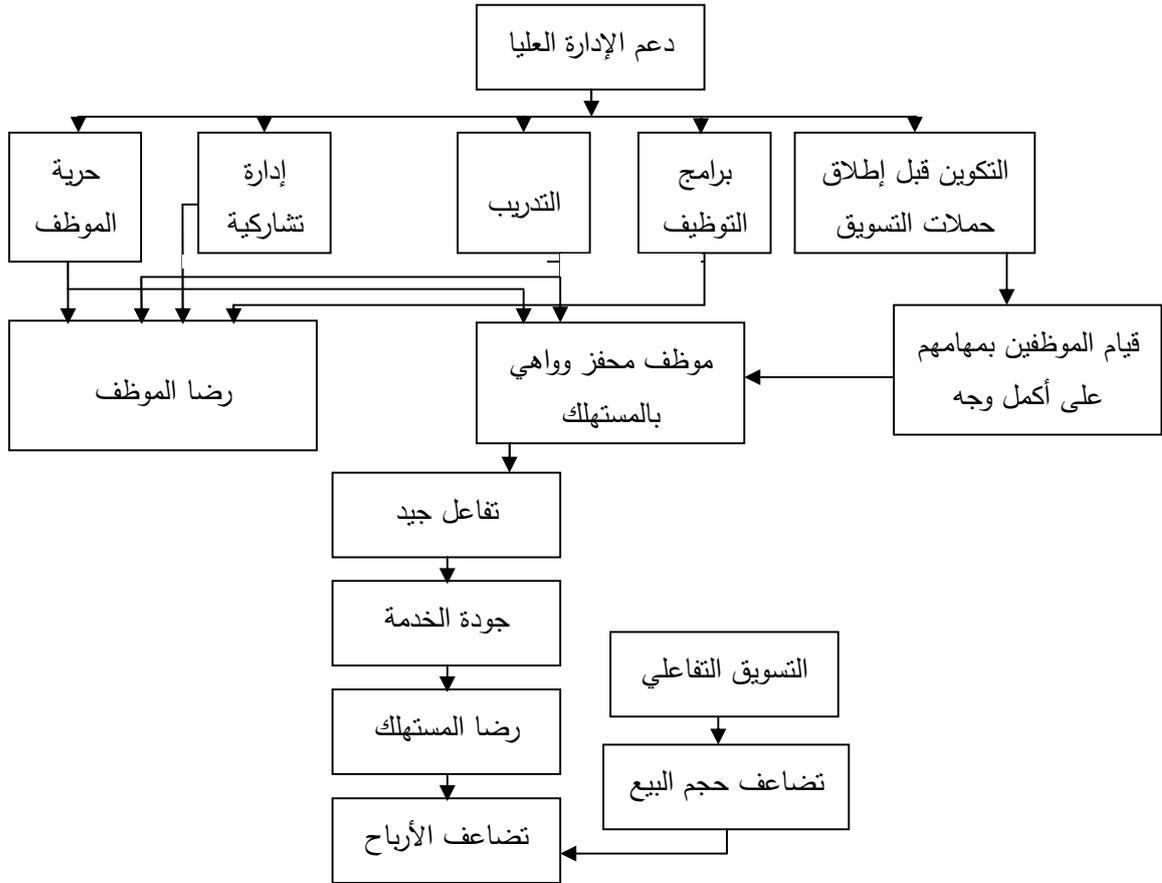
ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك وإدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية، والشكل (03) يوضح نموذج كرونورس للتسويق الداخلي. ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 25-26.

- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجيه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف بمعنى مدى تطلب الوظائف المتوفرة مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين لكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود راضيين ومحفزين وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن وتقديم خدمات بجودة عالية ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص 47.

الشكل رقم (03): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر : محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسة الخدمية،رسالة ماجستير ،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010،ص46.

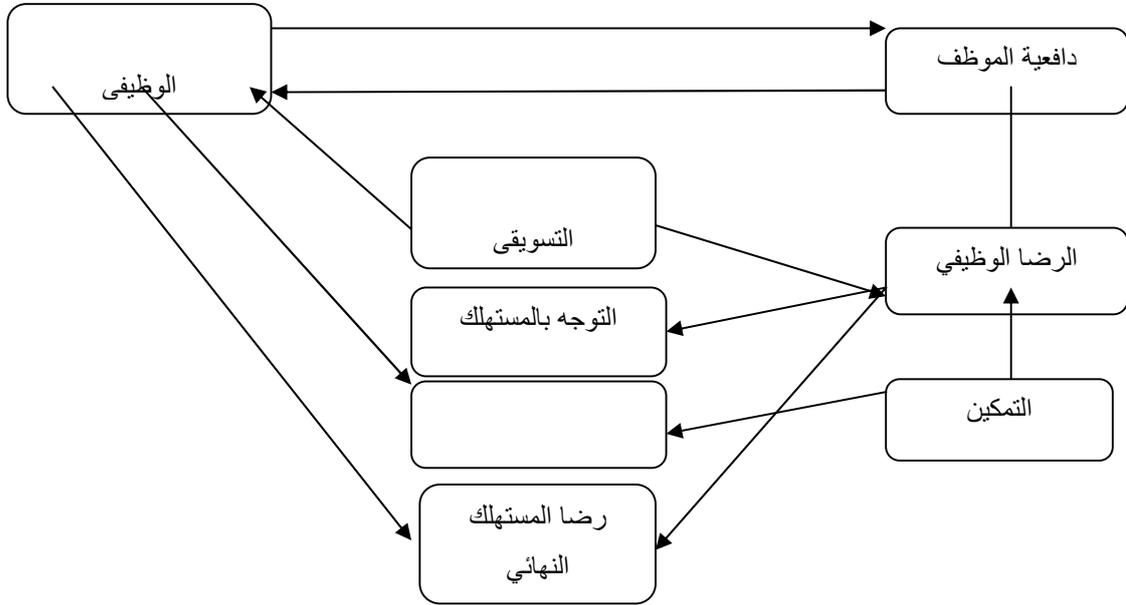
#### 4- نموذج رفيق وأحمد:

قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والخارجي والشكل رقم (04) يوضح هذا النموذج ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي ويكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخلية.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق<sup>1</sup>.

الشكل رقم (04) : نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو لنجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 163.

### المبحث الثالث: ممارسة التسويق الداخلي

اهتم الباحثون بالتسويق الداخلي نظرا لأهمية في نجاح التسويق الخارجي حيث قاموا بوضع بعض الأنشطة التي تنتمي وتدعم الثقافة بالخدمة وكيفية أدائها كما أنه يقوم على عدة إجراءات وأساليب تهدف إلى تدريب وتطوير العاملين وتهتم بشكل كبير بالموارد البشري كونه يعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة الخدمية.

### المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي

وضع كل من barnespercy and Morgan نموذجا يوضح كيفية تطبيق مفهوم المزيج التسويقي على التسويق الداخلي والذي يعتمد على 4ps (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) والذي اقترحه mc corthy كمكونات للمزيج والتي تسهل من سيرورة والتغيير التنظيمي.

وسبب الطبيعة الغير ملموسة للمنتج المراد تسويقه، وكذلك الموظفين كعملاء يجب استخدام المزيج التسويقي الموسع للخدمات والذي اقترحه كل من 's booms end bitner' بإضافة ثلاثة

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 48.

عناصر إلى العناصر الأربعة ويصبح المزيج التسويقي الخدمي مؤلف من سبعة عناصر، المنتج(الوظيفة)، السعر، الترويج، التوزيع، الأفراد (المشاركون)، العمليات، الدليل المادي<sup>1</sup>.

#### أولاً: المنتج الداخلي:

يشير مفهوم المنتج في المزيج التسويقي الداخلي إلى كون الأفراد العالمين في المؤسسة هم زبائن داخليين يطالبون منتجات لإشباع حاجاتهم ومن ثم تنشأ لديهم الدافعية والتحفيز لتقديم مستوى نوعية أعلى، فالزبائن الداخليين الذين يشترطون وظائف المؤسسة هم لا يختلفون في الحقيقة عن الزبائن الخارجيين فبإمكان المؤسسة استقطابهم والاحتفاظ بهم، فالنظر إلى الوظائف التي تعرضها المؤسسة كمنتجات يعكس مدى أهمية الوظائف ليس فقط كونها مجموعة من المهام الواجب تأديتها لكن كذلك من خلال إدراكات الموظفين لهذه الوظائف من حيث مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا لديهم فيجدر بالمؤسسة عند عرض الوظيفة أن تركز على متطلبات الموظفين المستقبليين والمتعلقة بالمهام، التحفيز، مستويات الرضا الوظيفي والتي يمكن لمنتج الوظيفة تقديمها للموظف فهذا المنتج يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع الزبائن إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين بالمؤسسات تبين الوظيفة لعملائها قبل أن تبين منتجاتها إلى زبائنها<sup>2</sup>.

**ثانياً: السعر الداخلي:** يعد السعر الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي ومن الصعب تعريفه نظراً لصعوبة وتحديد تكلفة ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة فيما بينها، ويرى grayson end herman dey أن السعر الداخلي هو نتيجة الموازنة بين الثمن الذي دفعته الموارد البشرية والقيمة التي يكتسبونها.

ومن جهة نظر مختلفة يمثل السعر الداخلي الثمن الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أداءه لوظيفته (و كل ما يقوم به من مهام بالمنظمة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف هذه القيمة بحسب مستوى واحتياجات ورغبات كل مورد بشري وعموماً يمكن تحديدها كما يلي:

<sup>1</sup> إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، رسالة الدكتوراه، في علومالتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص 78.

<sup>2</sup>ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- الثمن: يتمثل في كل ما يمكن أن يقوم به المورد البشري في المنظمة من مهام وواجبات إبداعات، نشاطات، قرارات ابتكارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية.
- القيمة: هي كل ما يحصل عليه المورد البشري في المنظمة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بها سواء قيمة مادية أو معنوية، وقد تتمثل في زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة مزايا معينة، توفير إمكانية لتعزيز فرص العمل للمورد البشري في المنظمة الحصول على الترقية<sup>1</sup>.

### ثالثاً: الترويج الداخلي (الاتصالات):

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على لعملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المخلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات ومجلات الحائط... إلخ، وبالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

فالتسويق الداخلي يقر بأن العاملين والمديرين يمارسون ضغوطاتهم على سلسلة من نشاطات المنظمة، بما في ذلك نشاطاتها الترويجية فالعاملون مثلاً يعتبرون مهمين بالنسبة لأصحاب المصلحة ليس فقط بسبب الجوانب الملموسة في الخدمة والإنتاج التي يقدمونها وإنما أيضاً بسبب الجوانب غير الملموسة مثل المواقف وأسلوب تقديم الخدمة، فالصور الذهنية غالباً ما تستند إلى الجوانب غير الملموسة للاتصالات التي تجري بين العاملين وهذه الجوانب تؤثر على المنظمة والعملاء معا ومن هنا تبرز أهميتها القصوى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سعاد عبود، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، مجلة مقاربات، مجلد3، العدد5، جامعة بسكرة، 2015، ص 77.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 45.

<sup>3</sup> بشير عباس العلق، الاتصالات التسويقية الالكترونية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،

#### رابعاً: التوزيع الداخلي

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، اجتماعات، وتدريب وندوات.... الخ

ويعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة وقدرتها على تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من العناصر الأساسية لتقديم الخدمة ذلك بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ. ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها قنوات توزيع لاستراتيجيات التسويقية الداخلية<sup>1</sup>. إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي يمكن إضافة ثلاثة عناصر ليتشكل لدينا ما يسمى بعناصر المزيج التسويقي الموسع وهي: الأفراد، العمليات، الدليل المادي.

#### خامساً: الأفراد (المشاركون)

يشير إلى العناصر البشرية المشاركة في تقديم المنتج، وكل ما يتعلق بها، والتي تعتبر العمود الفقري للمؤسسة، لذلك تتخذ عدة خطوات لتقوية مواردها البشرية، مثل: التخطيط المناسب، عملية الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتحفيز المناسب، تخطيط المسار الوظيفي كما أنها تتعلق بكمية ونوعية الموارد البشرية لأداء مهامهم ووظائفهم<sup>2</sup>.

#### سادساً: العمليات

تشير إلى كيفية تلقي العميل المنتج، كما يمكن أن تشير إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ السياسات الجديدة، مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء الموظفين<sup>3</sup>.

#### سابعاً: الدليل المادي

يرى Rafiq and Ahmed أن مفهوم الدليل المادي يشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه إلى العملاء، ويشير أيضاً إلى التفاعل بين العاملين (مقدمي المنتج) والعملاء أثناء تقديم وتسليم المنتج، أو أي أدوات أو منتجات أخرى يتم استخدامها لإتمام عملية تسليم المنتج، وبالنسبة للتسويق

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> سعاد عبود، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، دراسة مجموعة من المؤسسات، رسالة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص 162.

<sup>3</sup> إيمان قحموش، مرجع سبق ذكره، ص 83.

الداخلي فإن مفهوم البيئة التي يتم فيها إنتاج وتسليم المنتج للعملاء لا يختلف كثيرا عن المفهوم التسويقي للبيئة، حيث أن الإجراءات والمعايير كثيرا عن المفهوم التسويقي للبيئة، حيث أن توثيق الإجراءات والمعايير المختلفة جدا للتسويق الداخلي لكي يكون هناك التزام من الجميع يمثل هذه السياسات والمعايير، وهناك أيضا عدد من الأدلة المادية الأخرى مثل الدورات التدريبية للعاملين التي تعتبر من الأدلة المادية التوضيحية لسياسة معينة أو هدف استراتيجي معين<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

يشمل التسويق الداخلي أربعة إجراءات هي:

- ترسيخ ثقافة الخدمة.
- التدريب الداخلي.
- نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.
- تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العالمين.

وسوف نتناول هذه الإجراءات بشكل مفصل وبالشرح كآتي:

### أولاً: ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات والأعراف التي تعطي معنوية إلى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها، فللمنظمات ثقافة داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم وقيمهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين، حيث يحكم على التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك، ويكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، وكذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، بالإضافة إلى العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص ص 356-358.

إن ثقافة الخدمة القوية تساعد العاملين في معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودرهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية، وتأسيساً على ما تقدم تستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجاباً في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد للسلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً على التسويق الداخلي في المنظمة<sup>1</sup>.

### ثانياً: التدريب الداخلي

يمكن تعريف التدريب الداخلي على أنه مجموعة من الإجراءات و العمليات تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولا سيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلاً عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشددهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً.

ويعد العاملون طرفاً مكملاً لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تتعكس بالمقابل أيضاً على مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي تتجح المنظمة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح و المضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح إذ أن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعبيرهم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين ولا سيما إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة.

<sup>1</sup> بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 368.

إن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

- **المستوى الأول:** هو أن تقوم المنظمات بإعداد وتدريب جميع العاملين و السماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، وأن يكن لهم دور وشخصية في العمل من هنا فإن هذا التوجه ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

- **المستوى الثاني:** هو المستوى الذي يتم إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة العالمين الذي يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون<sup>1</sup>.

### ثالثاً: نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين

سوف نحاول توضيح هذا الموضوع على شكل نقاط كالآتي:<sup>2</sup>

- غالباً ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون.

- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة لكي يتسنى لمورد الخدمة الإطلاع عليها عند شرائه للخدمة.

- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم و يؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن. يتطلب من أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي.

- إن مؤسسات الخدمة كالفنادق والشركات تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء ، دراسة العاملين ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي، مجلة التنمية الراقدين، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 54.

<sup>2</sup> صفاء أبو غزالة، ترويج الخدمات السياحية، دار زهران لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 114.

- يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات و الحملات التسويقية و التطورات المتعلقة بالإجراءات و الوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين.
- وتأسيسا على هذه النقاط يجب على المؤسسات توزيع هذه المعلومات ونشرها وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم للاستفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم.

#### رابعا: تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين:

يكون من خلال:<sup>1</sup>

- أنه يتطلب من العاملين معرفة سر المهنة الكامن وراء تقديم الخدمة كلي يقوموا بمهامهم وواجباتهم بكفاءة وفاعلية.
- أي برنامج للتسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة وطرق القياس. وفي هذه الحالة يتطلب من مؤسسة الخدمة أن تعرف جيدا كيف يمكنها الوصول إلى تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية.
- إذا ما رغبت المؤسسة بأن يكون فريق عملها موجها باتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصار جهدها لصياغة نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملها والاعتراف بأنهم جزء من المؤسسة.
- الأعمال أو المعاملات التجارية الروتينية:
- إن برنامج التسويق الداخلي الناجح الذي يحقق نتائج عمل ليست روتينية يعتمد بالدرجة الأساس على كفاءة ومهارة فريق عمل المؤسسة الخدمية وليس على الأعمال الفردية.
- إن الميزة أو السمة الجوهرية لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتخاذ الموقف الصحيح والمعرفة ومهارات الاتصال والصلاحيات التي تؤهلهم لتأدية الأعمال غير الروتينية.
- إن الأعمال غير الروتينية هي تلك الأعمال المتعلقة بالزبائن والتي تتسم بالفردية للعاملين بالوهلة الأولى والتي تعتمد على أساس الخبرة والتجربة.
- أن تتوفر الرغبة الشديدة والصادقة لدى الإدارة في إعطاء الصلاحيات للعاملين والتي تؤهلهم لاتخاذ قرارات ذات علاقة بحل مشاكل الزبائن.

<sup>1</sup> بشري العلق، مرجع سبق ذكره، ص ص 379-380.

### المطلب الثالث: معوقات ممارسة التسويق الداخلي

ذكر bannon أن هناك مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة و المواقف والموارد المعتمدة ويصنف هذه العوائق إلى ثلاث مستويات هي: عوائق مفهومية، عوائق الأفراد، عوائق تكتيكية.

- العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين والإدارة.
- عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق.
- قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات ، والمحيط المحلي.
- يرى Gounaris أن غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم أسباب فشل تبني المفهوم في المنظمات.
- ويرى logajeandtmavlevic أنه من بين المشاكل التي كانت عائقاً في نجاح تطبيق التسويق الداخلي عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية والمفاهيمية قد تكون عائقاً لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد والأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل للتابعين وعدم الإستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين، ومقاومة التغيير.

كما يعتقد gouharis أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم هو افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، ويعد مفهوم التوجه التسويق الداخلي هو تلك الفلسفة المفقودة، وفقدان صلاحية قياس مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو ما أدى إلى محدودية ممارسة التسويق الداخلي في المنظمات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: شروط نجاح التسويق الداخلي

لنجاح التسويق الداخلي فإنه يوجد ثلاث شروط هي:

- أن التسويق الداخلي يجب اعتباره عنصر مترابط مع الإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 101.

- عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي و الإدارة.
- اتساق الإدارة العليا وتدعيمها للتسويق الداخلي<sup>1</sup>.
- إضافة إلى شروط السابقة نجد<sup>2</sup>:
- لكي يحقق النجاح في التسويق الداخلي يجب البدء من خلال الإدارة العليا ثم تليها الإدارة الوسطى ثم الدنيا فكل هؤلاء يجب أن يتعاونوا وينسقوا جهودهم الخاصة بالتسويق الداخلي.
- إن قدرة العاملين على تفهم أدوارهم من خلال التسويق الداخلي يتوقف بدرجة كبيرة على تشجيع الإدارة العليا.
- وغنى عن الذكر أن كل أنواع العاملين يجب أن يكونوا موجودين في عملية التسويق الداخلي بمختلف مستوياتهم.
- التسويق الداخلي يساهم في إنجاح التسويق الخارجي.
- التسويق بصفة عامة أحد الأنشطة الرئيسية في الإدارة الإستراتيجية فلذلك التسويق هو عنصر مترابط مع الإدارة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، جلال حز وشركاه، الإسكندرية، ، 2005مصر، ص 58.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإبراهيمية، رمل إسكندرية، مصر، 1996، ص 415-416.

### خلاصة:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن فكرة التسويق الداخلي تتمحور حول تبني اهتمام المنظمة بعمالها وذلك بالنظر إليهم كما تنتظر لزيائنها الخارجيين واعتبارهم هم أيضاً زبائن داخل المنظمة وبالتالي يتم وضع برامج وخطط لتحقيق رضاهم، وعموماً يكون تبني مفهوم التسويق الداخلي من خلال بيع وظائف المنظمة للعاملين وذلك باختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين معهم مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لرضا الزبون الداخلي

المبحث الأول: ماهية رضا الزبون

المبحث الثاني: محددات رضا الزبون الداخلي والعوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: قياس رضا الزبون الداخلي

### تمهيد:

يعتبر الزبون سواء كان داخليا أو خارجيا أحد أهم الدعائم التي تضمن بقاء واستمرار المؤسسة من عدمها، لذا تسعى المؤسسات إلى زيادة درجة الرضا لديه حتى تضمن ولاءه والحفاظ عليه من خلال فهم متطلباته والسعي لتحقيقها بشتى الطرق، ويمكن اعتبار أبعاد التسويق الداخلي أحد أهم الأساليب المستعملة في تحقيق رضا الزبون الداخلي.

### المبحث الأول: ماهية رضا الزبون

تسعى دوما المؤسسة لاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وأصبح الرضا محل اهتمام ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفاهيم عامة حول الزبون ورضا الزبون الداخلي.

### المطلب الأول: مفهوم الزبون

#### أولاً: تعريف الزبون وأهميته

لقد قدمت مجموعة من التعاريف للزبون يمكننا ذكر بعض منها فيما يلي:

- يقصد بالزبون هو ذلك الشخص الذي يستخدم المنتج الخاص بالمؤسسة والذي يفضلته عن غيره من السلع والخدمات المتشابهة التي يعج بها السوق<sup>1</sup>.
- في حين يعرف البكري الزبون: بأنه ذلك الشخص الذي يفتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية النفسية أو لأفراد عائلته<sup>2</sup>.
- الزبون هو نقطة الانطلاق في التسويق المعاصر ويمثل مركز اللعبة وجوهر العمل التسويقي، فهو من يحدد حاجاته ورغباته أولاً، ثم تقوم المنظمة بما يجب عمله لإشباع هذه الحاجات<sup>3</sup>.
- من خلال ما سبق يمكن إعطاء تعريف للزبون على أنه الشخص الذي لديه الرغبة في شراء خدمة أو سلعة ما سواء للاستهلاك الشخصي أو العائلي، وهو يمثل جوهر العمل التسويقي ومفتاح نجاح المؤسسة.

<sup>1</sup> إبياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص161.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص88.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، محمد جبار الشمري وآخرون، نظام الاستخبارات التسويقية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص84.

1-تعريف الزبون الداخلي:

عرف الزبون الداخلي على أنه: يمثل النصف الآخر لمفهوم العميل، وهو ذلك الفرد داخل المنظمة والذي يعتمد عليه في أداء مهامه، وتتأثر جودة أداءه لتلك المهام بمستوى خدمة المنظمة له، من ناحية أخرى فإن الفرد يمكن أن يكون زبوناً داخلياً لزميله في العمل أو في وحدة إدارية أخرى<sup>1</sup>.  
- العملاء الداخليون هم هؤلاء الأفراد والقسم أو الموظف الذي يقوم بشراء المنتج الخاص بالشركة كونه جزءاً من الشركة بطريقة أو بأخرى<sup>2</sup>.

الجدول رقم (02): أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي

أوجه التشابه	الزبون الداخلي	الزبون الخارجي
الاستلام من	العملية الإنتاجية السابقة	آخر عملية إنتاجية
التوقيت	حسب الحاجة	حسب التسليم أو عند الحاجة.
الاهتمام	الاستلام بالتوقيت الملائم وبالمواصفات المتفق عليها.	الاستلام بالموعد.
الشكوى	من التأخير أو عدم الملائمة	من وقت الانتظار أو تأخر التسليم
النتائج	رضا العامل	ولاء الزبون

المصدر: نجم عبود، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص298.

وبناء على ذلك ترى الباحثة أن منظمات الأعمال مطالبة بأن تضع في الحسبان الأنشطة التي من شأنها أن تحقق المعرفة الشاملة بالزبون سواء كان داخلياً أو خارجياً، مما يعزز أواصر الثقة والانسجام بينه وبين المنظمات.

ومن هنا فقد أصبح الزبون محورا لكافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمات، فلولاها فإن المنظمات تصاب بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال لاسيما في ظل نظام دولي جديد من حيث الازدياد التنافسي الشديد على المستوى العالمي الذي تستهدفه عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.

<sup>1</sup>مسعود كسرى، مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 7، جامعة الجزائر 3، 2011، ص262.

<sup>2</sup><https://ar.fondoperlaterra.org>, 02/06/2021, 12 :54h.

### 2- أهمية الزبون:

تتمتع أهمية الزبون للمؤسسة سواء كانت مؤسسة أعمال أو مؤسسة عامة أو غيرها في النقاط

التالية<sup>1</sup>:

- يعتبر الزبون أساس وجود مختلف المؤسسات.
- الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة.
- إشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الريح والنمو والاستقرار.
- تأمين الدعم المادي والمعنوي للمؤسسة.
- تشجيع الأسواق وكثافة المنافسة.

### ثانياً: تصنيفات الزبائن

يمكن تصنيف الزبائن إلى صنفين أساسيين زبائن داخليون وخارجيون<sup>2</sup>:

**1- الزبائن الداخليون:** وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال، وعلى سبيل المثال: الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، إدارة الحسابات، المهندسون، مسؤولو العمليات، مجموعة التسويق، فرق الإنتاج...إلخ.

**2- الزبائن الخارجيون:** وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها الشركة ويتلقون المخرجات النهائية منها، وعلى سبيل المثال: العملاء، الزبائن، المرضى، الضيوف، الطلاب، المودعون...إلخ.

وينقسم الزبائن الخارجيون إلى نوعين غي هذا المجال<sup>3</sup>:

**أ- المشتري الصناعي:** هو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه، بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر، والمشتري الصناعي قد يكون فرداً كما في الورشة الصناعية الصغيرة التي يمتلكها فرداً، وقد يكون منظمة صناعية أو خدماتية أو غيرها.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسى، مصطفى أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص16.

<sup>2</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص182، 183.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، عمان، الأردن، 2012، ص72.

ب- المشتري النهائي: هو الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك، سواء استعملها بنفسه أو اشتراها لغيره لكي يستعملها، وتركز نشاطات التسويق هنا على متخذ قرار الشراء أكثر من تركيزها على مستخدم المنتج.

### المطلب الثاني: مفهوم رضا الزبون

في البداية لابد من التفريق بين رضا الزبون والرضا الوظيفي يكون الأول متعلق بالزبون الخارجي، أما الرضا الوظيفي فيشير بصفة وثيقة إلى الزبون الداخلي (الأفراد العاملين داخل المنظمة).

### أولاً: تعريف رضا الزبون

هو ذلك الشعور الذي يوحي للزبون السرور أو عدم السرور الذي ينتج عن مقارنة أداء المنتج الملاحظ مع توقعات الزبون.

- وعرف (Kotler and Killer) رضا الزبون بأنه: "شعور الشخص بالسعادة أو الخيبة الناتجة من مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعاته"<sup>1</sup>.

كما يؤكد Cavaman على وجود مفهومين لرضا الزبون أحدهما يركز على التمييز بين جودة الخدمة والآخر على الرضا القائم على تبادلات متراكمة، إذ يتحقق الأول عن عمليات التبادل التي ستحدد في ضوء مستوى توقعات الزبون السابقة مع الناتج النهائي، أما المفهوم الثاني يقوم على إجمالي خبرة الاستخدام لدى الزبون عبر مدة زمنية معينة<sup>2</sup>.

مما تقدم نستنتج أن رضا الزبون هو مدى تطابق الخدمة المقدمة من المؤسسة مع توقعات الزبون ومن مضامين المفاهيم السابقة نجد أن أغلب التعاريف ركزت على:

- رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل؛

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-91.

<sup>2</sup> محمد خنير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص 33.

- رضا الزبون هو نتيجة مقارنة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون.

### ثانياً: تعريف رضا الزبون الداخلي

تعددت التعاريف لمفهوم رضا الزبون الداخلي\* وسنعرض فيما يلي بعض هذه التعاريف:

- أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي تستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته<sup>1</sup>.

- تعريف شامى ولي: حيث يريان أن رضا الزبون الداخلي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والإنسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف<sup>2</sup>.

- ويرى الدكتور موفق الحميري أن رضا الزبون الداخلي: ما هو إلا مجموع المشاعر الوجدانية والموقف العام والشعور النفسي بالقناعة في إشباع حاجات ورغبات الفرد العامل وتوقعاته عن الوظيفة، مع ارتفاع الروح المعنوية والولاء والانتماء للعمل<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا

إن الرضا الكلي هو في الواقع عبارة عن شعور الزبون بالفرح أو الاستياء بعد الحصول على الخدمة الناجمة عن المقارنة بين الأداء الفعلي لها والتوقعات التي يحصلها، هذه المشاعر تترجم في شكل سلوكيات ينتجها الزبون ليعبر عن مستوى رضاه من عدمه.

\* هناك من يستخدم مصطلح الرضا الوظيفي والذي يعبر في مضمونه على نفس فكرة الزبون الداخلي.

<sup>1</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 135.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر و الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 133.

<sup>3</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد مجذوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 169-170.

أولاً: السلوكيات الناجمة عن الرضا

يعبر الزبون عن رضاه بسلوكيات مختلفة نابعة من إيمانه بقدرة المؤسسة على الإيفاء بمتطلباته لعل أهم هذه السلوكيات<sup>1</sup>:

1- الرغبة في تكرار الشراء: يستجد من خلال الشراءات المتتالية للزبون، ويجب التذكير هنا بأن تكرار الشراء يختلف عن الولاء لوجود فرق جوهري بينهما فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية أما الولاء فيتطلب ذلك.

2- الاتصالات المباشرة (من الفم إلى الأذن): إن الزبون الراضي يشكل مصدراً للمعلومات الجيدة عن الخدمة والمؤسسة، فيكون حديثه إيجابياً عما تقدمه المؤسسة من مزايا، سيما إذا تعلق الأمر بخدمة صحية، فإن الزبون ومن دون أن يشعر سيصبح أداة ترويجية وإعلانية للمؤسسة، فهو ينقل مستوى رضاه للمحيطين به بكل مصداقية من خلال المعاملة والاستقبال الذي حضى به وبمستوى الجودة التي قدمت بها الخدمة، فسلوك هذا الزبون يؤثر في تقييم وجذب زبائن آخرين من خلال تصديق المعلومات الإيجابية التي يحصل عليها والانقياد نحو سلوك الجماعة بغض النظر عن موافقته على هذا السلوك.

3- الولاء للمؤسسة: فالزبون الذي يتصف بالولاء هو الذي "يشترى منتجاً معيناً بصفة متكررة ويتميز بموقف إيجابي اتجاه هذا المنتج"<sup>2</sup>.

ويكون الزبون الراضي مستعداً للولاء للمؤسسة وخدماتها انطلاقاً من<sup>3</sup>:

- الرضا حالة من الارتياح النفسي اتجاه منتج معين تم اختياره عن إرادة؛

<sup>1</sup> عائشة واله، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لعين طاية، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2011/1010، ص ص 114-115.

<sup>2</sup> Christian Michon, Le Marketeur – Fondements et nouveautés du marketing, 2<sup>ème</sup> Edition, Pearson éducation, France, 2006, P73

<sup>3</sup> نجود حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 68.

- الرضا بحث عن التناسق الداخلي ينتج من سعي الزبون الدائم لتبرير اختياره ودعمه بالمعلومات حتى لا يحس بالخطأ والندم على الاختيار الذي يولد تناقضا وحالة من التوتر غير المرغوب فيه، لذا يسعى الزبون دائما لإقناع نفسه بأن اختياره صائب.

### ثانيا: السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا

تتولد عن حالة عدم الرضا جملة من السلوكيات أهمها<sup>1</sup>:

1- الإجابة الإدراكية: عندما يجد الزبون نفسه مسؤولا عن فشل الخدمة هنا سوف يتمتع عن الشكوى لكنه لن يشتري الخدمة مرة أخرى، وينقل تجربة عدم الرضا إلى الآخرين.

2- الإجابة السلوكية: وتتفرع إلى:

أ- الإجابة الخاصة: هذه الإجابات لا تكون قابلة للتعريف من طرف المؤسسة بمعنى ليس من السهل اكتشافها، أهمها:

✓ المقاطعة: يستجيب الزبون مبدئيا في حالة عدم الرضا بالمقاطعة والتحول إلى التعامل مع مؤسسة أخرى.

✓ الاتصال من الفم إلى الأذن السلبي: فالزبون الغير راض سوف يعبر عن تجربته الفاشلة لأفراد العائلة وكل المحيطين به، بل ينقل تجربته ويعبر عن استيائه إلى ما لا يقل عن عشرة أفراد من المحيطين به.

ب- الإجابات العامة: هي إجابات ذات رؤية اجتماعية، حيث يكون بإمكان الزبون:

✓ الشكوى وتعني التغيير عن استيائه وعدم رضاه.

✓ اللجوء إلى جهة الدفاع عن حقوق المستهلك في حالة العجز أمام المؤسسة.

✓ اللجوء إلى العدالة، ويعتبر أسوأ إجراء يمكن أن ينتج عن حالة عدم الرضا.

ج- عدم الإجابة: رغم الآثار السلبية والمتفاوتة التي يمكن أن تخلفها إجابات عدم الرضا على المؤسسة، فإنها تمنحها فرصة للتدخل، في ذات السياق يقول أحد الباحثين أن احتياج الزبون فرصة للمؤسسة فهذا الاحتياج يسمح بتصحيح الأخطاء، وإرضاء الزبون المتذمر وتحديد العيوب

<sup>1</sup> عائشة مصطفى المنيوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998، ص 122.

### المبحث الثاني: محددات رضا <الزبون والعوامل المؤثرة فيه

تحقيق الرضا للزبون من طرف المؤسسة يكون من خلال مجموعة من الاجراءات التي تعمل عليها وهناك محددات وعوامل تؤثر على الرضا نتطرق عليها في هذا المبحث

#### المطلب الأول: محددات رضا الزبون

فيما يلي مختلف محددات رضا الزبون<sup>1</sup>:

- 1- التوقع: هو التصور الذي يكونه الزبون في ذهنه قبل الحصول على الخدمة والمنافع المتوقع الحصول عليها، إذا هناك عدة تصنيفات للتوقعات نذكر منها:
  - أ- التوقعات عن طبيعة الخدمة: المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء الخدمة.
  - ب- التوقعات عن تكاليف الخدمة: التكاليف التي يتوقع أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول على الخدمة.
  - ج- التوقعات عن المنافع: هو رد الفعل المتوقع للأفراد الآخرين كالأقارب عند شراء الخدمة.
- 2- الأداء المدرك: يعبر عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه الزبون فعلا نتيجة استفادته للخدمة.
- 3- المطابقة: من خلال المقارنة بين أداء الخدمة المدرك وتوقعات الزبون، إذ نميز بين ثلاث مستويات تتمثل في:

- الأداء > التوقعات ← الزبون غير راضي.
- الأداء = التوقعات ← الزبون راضي.
- الأداء < التوقعات ← الزبون راضي.

<sup>1</sup>سامي زعباط، جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون -دراسة حالة مؤسسة موبيليس لوكالة جيبل"-، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 05، جيبل، الجزائر، 2016، ص ص83-84.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على رضا الزبون الداخلي

تتعدد العوامل المؤثرة في رضا الزبون الداخلي، حيث نجد العوامل المرتبطة بالتنظيم (العوامل التنظيمية) وبالأفراد العاملين (العوامل الشخصية)، بحيث يبقى لكل واحد منها درجته في التأثير على الرضا الوظيفي.

أولاً: العوالم التنظيمية

هناك العديد من العوامل المرتبطة بالتنظيم والتي لها تأثير على شعور العاملين بالرضا الوظيفي نذكر منها:

1- سياسة المؤسسة: وهي تشير إلى الإجراءات والقواعد التي تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسللها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه<sup>1</sup>.

2- محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل<sup>2</sup>.

3- درجة السيطرة المتاحة للفرد: إذ كلما زادت هذه الدرجة زادت درجة رضا الفرد عن عمله وذلك لكونها تسمح له بحرية اختيار الطرق التي يؤدي بها العمل، وكذلك اختيار السرعة المناسبة لتأديته، وقد أثبتت هذه النتيجة من طرف العديد من الباحثين أمثال "فيتاليز" في عام 1932 و"فروم" في عام 1964، حيث أن هذه الحرية تتيح للفرد فرصة تكثيف الداء بما يتوافق مع قدراته وطريقته الخاصة في تأدية العمل، بينما إذا فرض على الأفراد نمط موحد من الطرق والسرعات لأداء مهام العمل، فسيحدث

<sup>1</sup>محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص202.

<sup>2</sup>سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص176.

اصطدام مع بعض الأفراد لعدم قدرتهم على التكيف بسبب الفروق الاجتماعية، مما يخلق نوعاً من اللامرتياح ومنه عدم رضا الزبون الداخلي عن عمله<sup>1</sup>.

**4- نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر والإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا<sup>2</sup>.

**5- عدالة العائد:** مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه الفرد من عمله مع ما يعتقد الفرد أنه سيتحقق (العائد العادل) يعتبر عاملاً هاماً يؤثر على درجة الرضا التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، وبالتالي فمدى الفارق بين العائد العادل في تصور الفرد والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل، فكلما زاد الفارق قل الرضا عن العمل والعكس صحيح<sup>3</sup>.

**6- إمكانيات الفرد وقدراته:** حيث كلما كان العمل وفقاً لإمكانيات وقدرات الأفراد كلما أدى إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل، وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد، وبمعنى آخر إن تحقيق الفرد مستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك مشاعر الاستياء لديه، وعلى العكس من ذلك فإن مستوى الأداء الجيد يزيد من مستوى طموحه ويثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك مشاعر الغبطة لديه<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> شريف عمارة، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوري بالميلية- ولاية جيجل -، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، 2010/2009، ص 54.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 177-178.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص 151-152.

<sup>4</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، الأردن، ص 175.

7- ظروف العمل المادية: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة والحرارة والتهوية، حجم المكتب، الهاتف، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها<sup>1</sup>.

8- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: حيث أن إتاحة فرص للترقية وفقا لكفاءة العاملين تحقق درجة رضا عالية لهم، حيث أن الأفراد الكفوئين لديهم طموحات وتصورات عن العمل لا بد من إشباعها، مما يزيد في توافر فرص الترقية وأثر ذلك على الرضا عن العمل وتوقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح في المنظمة فعلا انخفض رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل، وبمعنى آخر أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، فكلما كان توقع الترقية عند الفرد عاليا كان الرضا الناتج عن الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه منخفضا، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة كون هذه الترقية متوقعة<sup>2</sup>.

9- جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو أصوله لأهدافه، كلما كانت جماعة العمل مسبب لاستياء الفرد من عمله<sup>3</sup>.

### ثانيا: العوامل الشخصية

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل ومن هذه العوامل ما يلي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 142-243.

<sup>2</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 175-176.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 149.

1- **الجنس:** يمكن القول بأن العلاقة بين جنس الفرد وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة، وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة<sup>1</sup>.

2- **السن:** يشير العلماء إلى أن العلاقة بين عمر العاملين ورضاهم عن العمل ليست علاقة خطية بسيطة، فالعاملين في بداية حياتهم الوظيفية يكونون متحمسين ولديهم دوافع وتحدي للعمل، ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتتخفف درجة طموحه ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا عن العمل<sup>2</sup>.

3- **المستوى التعليمي:** أما بالنسبة لتأثير درجة التعلم على الرضا عن العمل، فقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلماً، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة<sup>3</sup>.

4- **الأقدمية في العمل والمنطقة السكنية:** كما تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية والمنطقة السكنية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلاً يجعل الفرد يتكيف مع عمله ويرتبط به نفسياً، أما عن المنطقة السكنية (التنشئة الاجتماعية) فقد أثبتت بعض الدراسات بأن الريفيين يكونون أكثر رضا لإنجاز الأعمال المتكررة من ذوي الأصل الحضري<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 232.

<sup>3</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 177.

<sup>4</sup> نبيلة بوون، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلايلاند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك- وحدة فرجوة -، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007/2006، ص 65.

5- احترام الذات: إن اختلاف شخصية الأفراد ينعكس في أعمالهم فالفرد الذي يحترم نفسه ويثق برأيه وصحته يكون أكثر رضا عن عمله من فرد لا يشعر بذاته وليس له ثقة بآراءه ومثل هذا الفرد يكون قليل الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

6- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين<sup>2</sup>.

7- المكانة الاجتماعية: إذا تمتع الفرد بمكانة اجتماعية أو وظيفة سيشعر بالرضا عن عمله، أما إذا كانت المكانة أقل مما يتوقع سيشعر بالاستياء<sup>3</sup>.

8- الرضا العام: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية الزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم<sup>4</sup>.

9- قدرات الفرد: المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتتناب، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل، فالقدرات تمثل " الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة"، فمن خلال التعريف نميز بين نوعين من القدرات:

✓ القدرات الذهنية: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية.

✓ القدرات البدنية: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشمل على متغيري القوة والمرونة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> نبيهة صالح السمراي، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص203.

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص203.

<sup>3</sup> نبيهة صالح السمراي، مرجع سبق ذكره، ص251.

<sup>4</sup> عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، -دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير منتوربالميلية ولاية جيجل-، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2010/2009، ص42.

<sup>5</sup> زهية عززيون، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة-، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007/2006، ص67.

## المبحث الثالث: قياس رضا الزبون الداخلي

### المطلب الأول: أساليب قياس رضا الزبون الداخلي

هناك العديد من أساليب القياس رضا العميل والمتمثلة في: القياسات الموضوعية، القياسات الذاتية.

#### أولاً: القياسات الموضوعية (الطريقة الغير مباشرة)

يعتبر متغير الغياب وترك الخدمة مؤشرا عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، ونعرض الآن كيفية قياس<sup>1</sup>:

**1- الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله، عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل، وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرضى والحوادث، والظروف العائلية القاهرة، وغيرها من الأسباب المشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله، لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظروف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله، ودرجة حرصه على التواجد بمكان العمل، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغيابات بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيها يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وبحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالاتي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

<sup>1</sup>أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص ص404-406.

2- ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقلاله) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل.

وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

وبحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

#### ثانيا: القياسات الذاتية (الطريقة المباشرة)

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للعاملين بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضا العاملين، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى قوائم الاستقصاء هما<sup>1</sup>:

1- طريقة تقسيم الحاجات: وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه "ماسلو" للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للعاملين بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

<sup>1</sup> شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونالغاز - جيجل، رسالة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009-2010، ص 10-12.

2- طريقة تقسيم عناصر الرضا: وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا يتم تقديم قائمة من الأسئلة التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا والذي تتضمن العوامل التالية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا باستخدام عدة أساليب نذكر أهمها فيما يلي:

أ- طريقة التدرج التجميحي لليكارث: يتم قياس مستوى الرضا وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على العاملين، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا من العامل أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة مثال ذلك:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

1	2	3	4	5
لا أوافق أبدا (غير موافق تماما)	لا أوافق (غير موافق)	غير متأكد (محايد)	أوافق (موافق)	أوافق جدا (موافق بشدة)

وتعطي للإجابات التي يقدمها العامل درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها العامل في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه عن العمل.

ب- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة الأوزجود وزملائه: يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات ويطلب من العامل قياس مستوى رضاه عن العمل، وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره، مثال ذلك:

- ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟

مثير | — | — | — | — | — | — | — | ممل  
1 2 3 4 5 6 →

ويجمع الدرجات التي أعطاها العامل لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه عن العمل بشكل عام أو عن جانب من جوانبه.

ج- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج: تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها عن العمل وهما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 3 سنوات... إلخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه منصبك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارث في قياس مستوى الرضا، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر العامل اتجاه وظيفته في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن العمل.

### المطلب الثاني: أدوات تحسين رضا الزبون

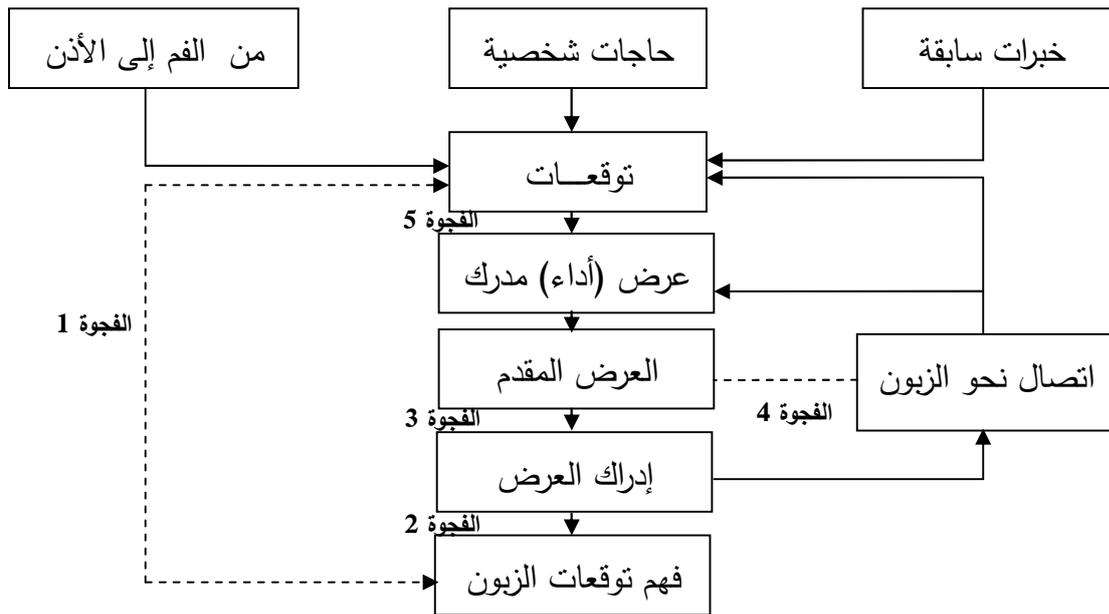
لا تسعى المؤسسة فقط لإرضاء زبائنهم، بل في بحث دائم عن الوسائل التي تمكنها من تحسين مستويات الرضا، وكذا الإجابة عن حالات عدم الرضا ومعالجتها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل هي<sup>1</sup>:

#### أولاً: التحول من حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا

في مجال الخدمات تتولد حالة عدم الرضا من مجموعة من الفجوات يجب تقليصها للعودة إلى حالة الرضا، وهي خمسة فجوات تركز على عنصري التوقعات والأداء كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup>نجد حاتم، مرجع سبق ذكره، ص ص72-76.

الشكل رقم (05): فجوات عدم الرضا



Source : J. Lendrevie D. Lindon, Mercator, édition Dalloz, 7eme ed,2003, P193.

من خلال الشكل يتضح أن مجال تحقيق رضا الزبون من جديد يتوقف على قدرة المؤسسة على اكتشاف الفجوات المتولدة بين التوقعات والأداء، وإمكانية تقليصها وتمثل هذه الفجوات فيما يلي:

✓ **الفجوة الأولى (فجوة الاستماع):** فجوة بين توقعات الزبون وإدراك المؤسسة لهذه التوقعات.

تنشأ هذه المؤسسة نتيجة:

- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة حاجات الزبون الحقيقية.
- تشتت المعلومات داخل المؤسسة وسوء انتقالها من مستوى لآخر بسبب عدم الاستجابة التنظيمية للمؤسسة للتوجه بالزبون.

من أجل تقليص هذه الفجوة تعمل المؤسسة على:

- تكثيف بحوث التسويق لتحديد توقعات الزبون وفهمها.
- تدعيم الاتصال الداخلي في كل الاتجاهات من أجل تقاسم رؤية المؤسسة المتعلقة بفهم توقعات الزبون.

✓ **الفجوة الثانية (فجوة جودة الإدراك):** فجوة بين إدراك المؤسسة لتوقعات الزبون وبين إجاباتها

الفعلية بالأداء الذي تقدمه للزبون.

تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- خطأ في ترجمة توقعات الزبون في المنتج المقدم أو الخدمة المقدمة وذلك كون المختصين في تصميم جودة المنتج هم تقنيون فقط.

- عدم وجود اتصال بين إدارة الزبائن وإدارة الجودة المكلفة بإجراء البحوث. ولتقليل الفجوة تعمل المؤسسة على معالجة النقطتين.

✓ **الفجوة الثالثة (فجوة الإنجاز الفعلي):** فجوة بين العرض المحقق والمقدم فعلا.

تنشأ هذه الفجوة نتيجة:

- مشاكل علمية الاتصال والبيع.

- انخفاض درجة الاتصال الأفقي بين إدارة الإنتاج والمبيعات.

✓ **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصال):** فجوة بين العرض المحقق وطريقة الاتصال بمعنى أن اتصال

المؤسسة لا يجب أن يقلل أو يضخم من قيمة العرض لأن لعملية الاتصال دور في تكوين

التوقعات، وإن كانت مبالغ فيها سوف تؤدي إلى تكوين توقعات عالية مما يؤدي إلى تعميق

الفجوة وتوسيعها بين الأداء والتوقع.

✓ **الفجوة الخامسة (فجوة الرضا):** فجوة بين الأداء الفعلي والتوقعات التي تنشأ عنها حالة الرضا أو

عدم الرضا.

ومن خلال ما سبق ندرك أنه بإمكان المؤسسة التحول إلى حالة الرضا من خلال النقل من

حجم هذه الفجوات.

**ثانيا: متابعة الزبون**

تهدف متابعة الزبون واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها

في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل زبون خصوصياته.

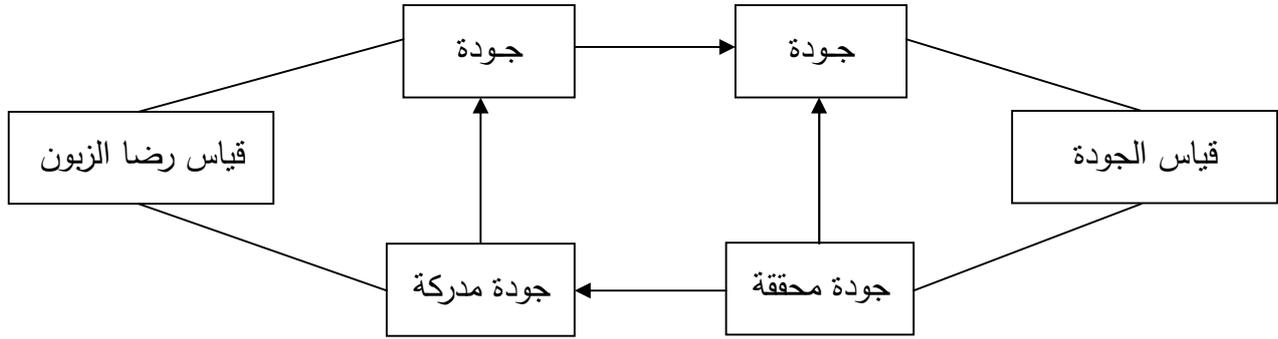
**ثالثا: تحسين الجودة المدركة**

سبق الإشارة إلى أن الجودة المدركة من مقدمات الرضا، والتي يتم تقييمها من طرف الزبون

كجانب مهم من جوانب أداء المؤسسة تحقق له جزء من مستوى الرضا لديه كما هو موضح في الشكل

الآتي:

الشكل رقم(06): مربع الجودة



Source : Laurent Harmel, mesure la satisfaction client, éditionAfinor, 2001, P11.

يلخص الشكل عملية تحسين الجودة المدركة في أربعة مراحل هي:

✓ **المرحلة الأولى:** تبحث المؤسسة بالاعتماد على بحوث التسويق، معرفة توقعات زبائنها وتحديد مجال عدم الرضا بالاعتماد على تحليل الشكاوي والاستقصاءات التي تسمح لهم بفهم الجودة التي يتوقعها الزبون.

✓ **المرحلة الثانية:** بعد الأبحاث وتحديد الوضع التنافسي للمؤسسة وإمكانيتها تنتقل إلى تحديد تموقع عرضها، وبالتالي تحويل الجودة المطلوبة إلى جودة محققة فعلا باحترام مجموعة من المعايير والمقاييس، يمكن إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والمحققة بالاعتماد على تقنية الزبون الخفي الذي يقوم بتقييم مدى احترام المقاييس.

✓ **المرحلة الثالثة:** تتحول المؤسسة الآن إلى جانب الزبون وتحويل الجودة المحققة إلى جودة مدركة، وهنا قياس الرضا هو الذي يسمح بمراقبة الهدف من الجودة المدركة من طرف الزبون الذي سيقوم بمقارنة توقعاته واعتقاداته بالجودة المدركة.

✓ **المرحلة الرابعة:** نتائج القياس في المرحلة الثالثة تعتبر مصدرا لتعريف وتحديد التوقعات الجديدة والمستقبلية من أجل تحسين الجودة.

### المطلب الثالث: علاقة أبعاد التسويق الداخلي برضا الزبون الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي هو فلسفة تعمل على خلق مناخ عمل يتيح للعاملين الحصول على احتياجاتهم، وبذلك يصبحوا راضين ومحفزين لتزيد فعالية أدائهم ويساهم التسويق الداخلي في التأثير على

رضا الزبائن الداخليين من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة له وهي: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي.

### أولاً: علاقة التدريب برضا الزبون الداخلي

يلعب تدريب الزبون الداخلي دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية، والتحسين من جودتها، مما ينعكس بشكل إيجابي على الشركة من خلال زيادة الأرباح، حيث يمكن ذكر آثار التدريب على الزبائن الداخليين وفق الآتي<sup>1</sup>:

**1- توفير الوقت والتكاليف:** نظراً لأن سوء أداء الزبائن الداخليين لعملهم نابع من دعم فهمهم لعملهم، وكيفية القيام به فإن حصول الزبائن الداخليين على التدريب في حل المشكلة قد ساعدهم إلى حد كبير، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المستغرق لإنجاز المهمة، إضافة لتقليل دوران الموظفين مما يقلل من أعمال المعدات وتلفها، ويقود نحو توفير تكاليف الصيانة، كما أن الحصول على زبائن داخليين بأداء أفضل يقلل من الحاجة للإشراف عليهم ومراقبتهم، وبالتالي يزيد من إنتاجيتهم.

**2- الرضا عن العمل:** يساعد فهم الزبون الداخلي ما يتطلبه العمل منه الشعور بالرضا عن العمل الذي يقوم به، ويعزز الشعور بتقدير الذات، إضافة للشعور بالانتماء للعمل، ويقلل من الرغبة بترك العمل نظراً لتقدير الشركة لفرص تدريب ممتازة للزبائن الداخليين.

**3- توفير الاحتياجات والتوقعات:** بسبب ما يعود به تدريب الزبائن الداخليين على الالتزام بالشركة والعمل، فهو يبقى الشركة على قدر من الإيجابية والمصداقية في تحقيق توقعات الزبائن الداخليين واحتياجاتهم، وبالتالي يحفز الشعور المعنوي الإيجابي لديهم نحو الصلة الوثيقة بالعمل.

• **4- تقليل تكاليف دوران الزبائن الداخليين:** يتبع استبدال الزبائن الداخليين وتعيين زبائن جدد تكاليف كثيرة تتمثل في تكاليف المقابلات والاختبارات، السفر، المصروفات الإدارية، مصروفات الفحوصات الطبية وغيرها، إضافة لتكاليف إنهاء الخدمة من تعويضات وغيرها، لذا عند توفير فرص التدريب للزبائن الداخليين الحاليين تستطيع الشركة تلقي تكاليف زائدة لاستبدالهم لا حاجة لها.

<sup>1</sup><https://mawdoo3.com>, 02/06/2021, 09 :59h.

### ثانيا: علاقة التحفيز برضا الزبون الداخلي

إن التحفيز يعبر عن العلاقة الإنسانية ما بين العاملين والإدارة لأنه يعبر عن وجهة نظر الإدارة بأداء العاملين وتقييمهم، إن العاملين يسعون دائما إلى الحصول على الثناء والتحفيز ويعتقدون باستمرار بأنهم يقومون بما يجب ويأتي تحفيز الإدارة لهم تجسيدا لهذا الشعور سواء كان التحفيز مادي أو معنوي بما يشجعهم على المثابرة والعمل، إن الزبائن الداخليين لهم دوافع وحاجات تحركهم وتدفعهم نحو القيام بالأعمال، وهذه الدوافع يجب أن تلبى لكي يحقق الزبائن الداخليين الاستقرار النفسي والوظيفي ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها، لذلك على المسؤولين أن يعززوا السلوك الإيجابي للعاملين من خلال عملية التحفيز<sup>1</sup>.

### ثالثا: علاقة التمكين برضا الزبون الداخلي

سعيًا لتحقيق أداء أفضل تضع معظم المؤسسات برامج تمكين الزبون الداخلي التي تهدف إلى الوصول للتوافق بين أهداف المنظمة والأهداف الفردية من خلال جعل الزبائن الداخليين قادرين على الوصول إلى المعرفة والمهارات ذات الصلة بالعمل ومنحهم السلطة التقديرية لتغيير الإجراءات المتعلقة به، والتي تكون كحافز لتحسين الأداء.

عموما يتم وصف الزبائن الداخليين المتمكنون بأنهم أفراد لديهم دوافع ذاتية وملتزمون ويشعرون بالمسؤولية عن الأداء ويشعرون كذلك بأن عملهم أصبح ذو معنى ومرضي للغاية، وبالتالي سوف يديرون أعمالهم بطريقة إبداعية ويؤدوها بفاعلية<sup>2</sup>.

### رابعا: علاقة الاتصال الداخلي برضا الزبون الداخلي:

يلقي الاتصال الداخلي اهتماما متزايدا من قبل المسيرين كأحد العناصر الحيوية التي تخلق جو مناسب وصالحا للعمل، فالالاتصال الداخلي الفعال هو الذي يحقق أعلى درجات التماسك بين المدير و رؤوسنتيه اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم، كما يعتبر هذا النوع من الاتصال عاملا من عوامل رضا الزبائن الداخليين، حيث يستخدم فيه المسيرون الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح

<sup>1</sup>محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص321.

<sup>2</sup>مليكة شخي، تأثير التمكين النفسي على الأداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط - دراسة حالة القطاع المصرفي-، مجلة التنظيم والعمل، العدد3، المجلد 8، جامعة معسكر، الجزائر 2020، ص50.

بتحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على الموارد البشرية، ومن مظاهر تأثير الاتصال الداخلي على رضا الزبون الداخلي نجد:<sup>1</sup>

### 1- الاتصال الداخلي كأداة لتحفيز وتنشيط الموارد البشرية:

إن استخدام العلاقات الإنسانية كقوة وتأثير على الأداء يتوقف على تصميم نظام إيجابي وفعال يعمل على إثارة القوى المعنوية في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، فكلما كانت عملية بين العمل والحوافز الموجودة في المؤسسة مكتملة، كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب بمستوى أعلى، بمعنى أن يتحقق التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الفرد وسائل إشباع تلك الحاجات وإذا تحقق التوافق تحقق رضا الزبون الداخلي.

### 2-الاتصال الداخلي كوسيلة لإدماج الموارد البشرية:

إن المدير الناجح هو الذي يعرف كيف ينتقل إدارته من وضع حالي إلى أحسن وأفضل وبنال رضاه موارد البشرية، وتتمثل قدرة القائد على تحقيق الرضا عن العمل للزبائن الداخليين في تهيئة مناخ أساسه الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، عن طريق إشراكهم في القرارات المتعلقة بالمؤسسة وتفويض السلطات لهم مع جعل خطوط الاتصال مفتوحة.

### 3- الاتصال الداخلي كوسيلة لزيادة فهم الموارد البشرية للعمل والتعرف على مشكلاته:

يساعد الاتصال الداخلي الفعال على فهم الفرد لجوانب عمله المختلفة والهدف من وراء جهده، كما هو وإن إدراك الفرد لهذه الجوانب يساعد في تعاونه مع باقي زملائه ودقة وارتفاع إنتاجيته مما يزيد من درجة رضاه عن العمل، وقد يأخذ هذا الاتصال شكل التعليمات واللقاءات والبرامج التدريبية أو الإشراف أو الجداول أو وصف الوظائف أو الكتيبات المختلفة، بالإضافة إلى أن وجود اتصال مستمر بين الإدارة والعاملين يساعدها على معرفة ظروف العمل الواقعية والتعايش مع مشكلات العمل والعاملين، وإمكانية التوصل معهم إلى أسبابها الحقيقية وتقديم المقترحات المناسبة للعلاج، مما يساهم في النهاية في تحسين ظروف العمل وتوفير المناخ المناسب للإنجاز بأعلى كفاءة ممكنة إلى أنه يمنح للعاملين الإحساس باهتمام الإدارة مما يدعم العلاقة الجيدة ويرفع من روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

<sup>1</sup> ذهبية سبتي، مساهمة الاتصال الداخلي في تحفيز العاملين، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية البويرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2015. 125

4- الاتصال الداخلي كوسيلة لتحقيق التماسك في العمل:

فالعلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين أساسها الاتصال المستمر كما أن الفهم الجيد لمشاكلهم ورغباتهم يساعد في توطيد العلاقة بينهما من خلال معاملتهم معاملة إنسانية باعتبارهم أفراد لهم طموحات واحتياجاتهم ومشكلاتهم الخاصة، ومن أجل تعزيز هذه العلاقات عليهم أن يعاملوهم باحترام ويقدموا جهودهم.

### خلاصة :

لقد أدركت المؤسسة أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون، ذلك أن المفهوم التسويقي الحديث اعتبر الزبون طرف هاماً في النشاط التسويقي وفي ظل هذا المفهوم فإن هدف المؤسسة تتمثل في كيفية الاحتفاظ بالزبائن وتقديم خدمات مميزة وتعال إعجابه للوصول إلى رضاه وبالتالي تقديم حلول لمشاكله. كما أن المؤسسة لا تعتبر الزبون غير الراضي والذي يقدم الشكاوى عدواً، بل عليها أن تبحث في أسباب عدم رضاه ومحاولة المحافظة عليه، ومن أجل معرفة السلوكيات الناجمة عن الرضا وعدم الرضا وأساليب قياس أُلزما ليس أمام المؤسسة سوى القيام بمختلف الدراسات والقياسات للرضا الزبون الداخلي، انطلاقاً من المعطيات الداخلية في المؤسسة أو القيام بالبحوث الميدانية وهي الأكثر دلالة ودقة.

**الفصل الثالث: التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي في**

**شركة موانئ دبي العالمية-جن جنجيجل-**

**تمهيد**

**المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية**

**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: وصف وتحليل البيانات الإحصائية**

**خلاصة**

**تمهيد:**

بعد التطرق في الجانب النظري لمختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي ودوره في تحقيقي رضا الزبون الداخلي، سنحاول من خلال هذا الفصل أن نتناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع حيث تم اختيار شركة موانئ دبي العالمية بجيغل، وتم تقسيم الفصل إلى 3 مباحث كما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم شركة موانئ جيغل دبي العالمية.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** وصف وتحليل البيانات الإحصائية.

### المبحث الأول: تقديم شركة موانئ دبي العالمية

سيتم في هذا المبحث تقديم عن الشركة الأم (شركة موانئ دبي العالمية)، كما سيتم التعريف بشركة موانئ دبي العالمية في ولاية جيغل، مع تبيان هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: تعريف شركة موانئ دبي العالمية

موانئ دبي العالمية (DP World) هي شركة متفرعة عن شركة دبي العالمية، وهي شركة الذراع الاستثمارية الدولية لحكومة دبي أحد إمارات دولة الإمارات العربية المتحدة، وتعتبر موانئ دبي العالمية من أكبر الموانئ في العالم.

تأسست رسمياً في سنة 1999 وهي متخصصة في مجال المواصلات البحرية والبرية والجوية والخدمات اللوجستية المتعلقة بهذه القطاعات، ويعمل بها 97000 موظف حول العالم في مارس 2006 استولت على شركة PQO البريطانية، والتي كانت وقتها رابع أكبر شركة لإدارة الموانئ حول العالم بصفقة بلغت حوالي 7 مليار دولار، وقد وعدت الموانئ بالإبقاء على مركز الشركة الرئيسي في لندن. وتدير الشركة موانئ دبي العالمية حالا عدة موانئ حول العالم، كما أن للشركة عدة مقرات إدارية لوجستية في لندن والإمارات وإفريقيا، ومن البلدان الإفريقية نذكر ما لي: موزنبيق، جيبوتي، السنغال والجزائر الذي يعد ميناء الجزائر العاصمة وميناء جن جن بجيغل الأكبر على مستوى إفريقيا<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف شركة موانئ دبي العالمية بجيغل ومهامها

#### أولاً: تعريف شركة موانئ دبي العالمية بجيغل

تعريف شركة موانئ دبي العالمية بجيغل هي شركة لإدارة قسم الحاويات في مرفأ جن جن بمدينة جيغل، والذي يقع بحوالي 350 كلم شرق الجزائر العاصمة، وتأتي عملية تشكيل الشراكة على خلفية بروتوكول اتفاق مبرم بين شركة موانئ دبي العالمية ووزارة النقل الجزائرية بعد تعديل بنود الاتفاق الذي يعود إلى سنة 2006 ليتم مراعاة عدة جوانب، منها مسألة تشغيل اليد العاملة الجزائرية وتأهيل العمال ونقل الخبرة والمعرفة للإطارات الجزائرية في مجال مهام قسم الحاويات ثم الاتفاق على تخصيص لكل المسائل التي طرحت على طاولة النقاش، فضلا عن مراعاة مطالب ممثلي العمال، وقد أعلن رسمياً عن إنشاء شركة (DP WORLD) جن جن عبر مكتب توثيق الذي حدد هوية المساهمين والمهام المسندة لكل شركة، والتي ستقوم بمزاولة نشاطها لمدة 30 سنة، علماً أن الشركة الإماراتية خصصت للمشروع

مبلغ 96.25 مليون أورو بحيث تستفيد وزارة النقل مبلغ 16 مليون أورو كمستحقات الإيجار، منها 10 ملايين أورو تمنح لرصيد الشركة المينائية و 6 ملايين أورو للخرينة العمومية.

هذا المشروع يتوقع منه أن يساهم في تطوير عمل نهائي الحاويات ورفع الطاقة الاستيعابية الحالية، مع جعل الجزائر مركز عالميا لحركة تنقل الحاويات إلى القارة الإفريقية، كما تتمثل المهام المسندة لشركة DP WORLD جن جن في استغلال وترقية وتنمية نشاط نهائي الحاويات من خلال ممارسة كل النشاطات المرتبطة بحركة الحاويات المتعلقة بشحن البضائع والتفريغ وتحميل السفن، بالإضافة إلى السهر على عمليات نقل الحاويات لمواقع المراقبة والتخزين، مع ضمان المراقبة والحراسة كما تم تحديد المساهمين الدائمين بشركة DP WORLD جن جن برأسمال مشترك يصل إلى 50% المتبقية من رأس مال الشركة الذي يبلغ 386 مليون د ج مقسمة إلى 3860 سهما بقيمة 100 ألف دينار للسهم الواحد، ثم الاكتتاب بها في مجموعها، وتسددت قيمتها نقدا في حدود 25% من طرف كل المساهمين.

وفيما يخص مشروع الاستثمار في ولاية جيبل فيخص توسع معبر الحاويات بميناء جن جن بما يتماشى مع حركة الطلب في الأسواق، وذلك لمل يتمتع به من مزايا تمكنه من التعامل مع الجيل الجديد من السفن العملاقة، وهذا ما يؤهله لأن يصبح المركز الرئيسي لعبور الحاويات في المنطقة.

#### ثانيا: مهام موانئ دبي العالمية جن جن DP WORLD

تتمثل المهام المسندة في شركة موانئ دبي العالمية جن جن (DP WORLD) في<sup>1</sup>:

- ✓ استقبال وتسليم الحاويات للعملاء.
  - ✓ اتصال أفضل ومراقبة الحاويات المبردة.
  - ✓ أجهزة السلامة والأمن.
  - ✓ الحفاظ على المنتجات الغذائية الهشة.
  - ✓ الحفاظ على بيئة عمل نظيفة خاصة مياه البحر.
  - ✓ القيام بأعمال التكوين لجميع الاختصاصات من أجل المساهمة في تطوير المهارات الفردية للعمال.
- بالإضافة على التبرعات الخيرية التي تقوم بها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

في هذا المطلب سيتم تحديد فه تبعية كل مكون (قسم أو إدارة أو وحدة أو مكتب) بما سبقه وبما يليه ويساعد الهيكل التنظيمي للشركة في تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل مكون إداري بوضوح، ويفضل أن يعتبر الهيكل التنظيمي للشركة بمخطط للشركة يبين التدرج الإداري بدا من مكتب القائد الإداري للشركة إلى نهاية المخطط.

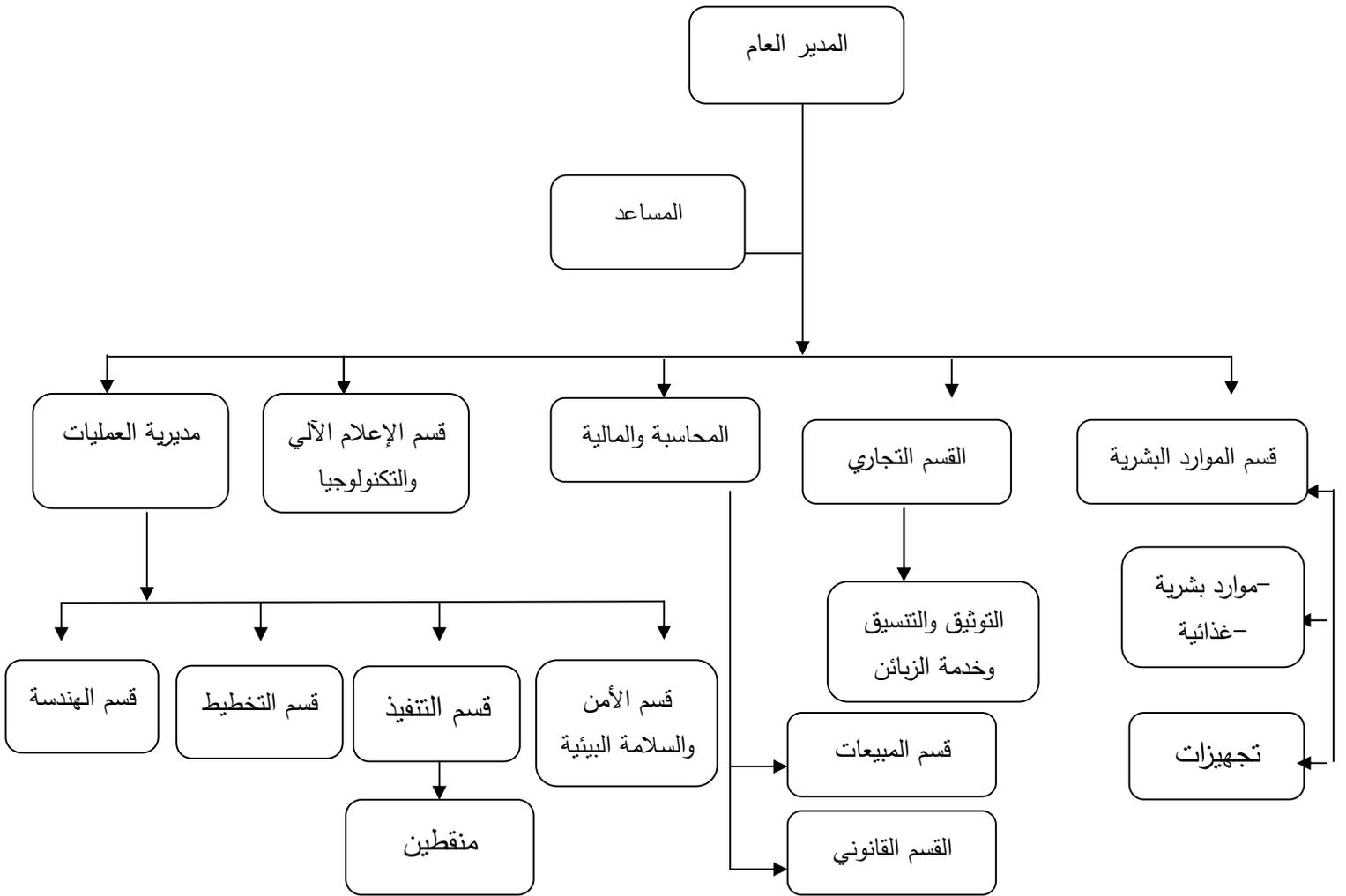
تقديم المصالح ومهام كل مصلحة بالتفصيل<sup>1</sup>:

- **المدير العام:** إنه مسؤول عن اعتماد وتوقيع مختلف التقارير والوثائق للشركة وإستراتيجية التي يجب تنفيذ عملها بشكل صحيح.
- **قسم الموارد البشرية:** وهو المسؤول عن التخطيط وتحليل الأعمال كما يعمل على الاهتمام بتوفير حاجات الموظفين والعمال المخطط لها تقييم أداء الموظفين، تحديد أجور الموظفين، تنسيق إدارة الموارد البشرية، دعم التطور الوظيفي، تنسيق إدارة الموارد البشرية.
- **القسم التجاري:** وضع وتنفيذ استراتيجيات السوق وتطوير الأعمال، ويتضمن ذلك تحديد فرص جديدة، وتطوير العلاقات مع العملاء وخلق مقترحات الأعمال التجارية وكتابة العطاء أخذ زمام المبادرة في إدارة علاقات العملاء والتأكد من أن مجلس الإدارة وفريق الإدارة على علم ودراية كافية بالسوق وتطوره وتحديد على الجانب الإداري هو الذي يقود فريق تطوير الاعمال والمبيعات وخدمة العملاء والتسويق، المسؤولية النهائية عن غدارة ميزانية الشركة.
- **قسم المحاسبة المالية:** يمتلك المحاسب المالي مهما كثيرة مهما حاولنا إبرازها تبقى المهام أكبر من أن يستوعبها موضوع، ومنها:
  - ✓ التنسيق الدائم مع المدققين الخارجيين والداخليين للمنشأة، ومتابعة الأمور المحاسبية فيها فيما يخص المستندات والسياسة المتبعة الخاصة للمنشأة.
  - ✓ التواصل مع البنوك والمؤسسات المالية وشركات التأمين لدعم التمويل وحل المشكلات المتعلقة بالشركة فيها.
  - ✓ متابعة جلسات تمويل المشاريع بشكل دائم.
  - ✓ الإشراف على تأهيل المحاسبين واختيار المدققين الخارجيين في حال كانت الشركة جديدة.

- ✓ الاحتفاظ ومتابعة كشوف الحسابات والذمم الخاصة بالمنشأة بشكل شهري.
- قسم الإعلام الآلي: يمكننا من تلخيص أهم ميادين التسيير التي يلعب الإعلام فيها دورا أساسيا فيما يلي:
  - ✓ المتابعة (الأفراد، المخزونات، الفواتير، الأرشيف، ... إلخ).
  - ✓ مساعدة على اتخاذ القرارات بناء على المعلومات التي تقدمها البرامج (إحصائيات، مستويات، ... إلخ).
  - ✓ الحفاظ على الأرشيف وسهولة استخدامه.
  - ✓ استغلال الشبكات الداخلية (LAN) في تبادل المعلومات بين مختلف قطاعات المؤسسة.
- قسم العمليات:
  - ✓ تنظيم السفن والحاويات.
  - ✓ اتصال، فصل ومراقبة الحاويات الباردة.
  - ✓ السهر على عمليات نقل الحاويات لمواقع المراقبة والتخزين.
  - ✓ شحن البضائع والتفريغ وتحميل السفن.
- قسم الأمن والسلام والبيئة:
  - ✓ رفع التقارير اليومية والشهرية والسنوية على مدير غدارة الأمن والسلام.
  - ✓ الزيارات المفاجئة على مواقع الحراسة المختلفة، والتأكد من قيام جميع العاملين بالمشروع بمسؤولياتهم على أكمل وجه.
  - ✓ التأكد من الاستلام والتسليم خلال المناوبات المختلفة وحصر الغياب وتسديد العجز.
  - ✓ الانتقال الفوري إلى مكان البلاغات التي تحل بأمر أمن وسلامة الموقع واتخاذ الإجراءات الفورية.
  - ✓ توزيع المهام والمسؤوليات وترتيب جداول المناوبات والإجازات وذلك حسب حاجة العمل.
  - ✓ إعداد التقييم السنوي للمشرفين.
- قسم الهندسة: يقوم المهندس الميكانيكي بـ "مهام" و"وظائف" أساسية وتلك المهام هي:
  - ✓ القدرة على فهم العلوم الميكانيكية وكيفية التعامل معها: وتتمثل في العلاقة بين درجات الحرارة المختلفة، العلاقة بين حركات الارتجاج والقوة والسرعة، دراسة المادة من حيث خصائصها، الطاقة والقوة، عملية تدفق السوائل ونقل الحرارة والتشحيم.

- ✓ الطاقة وصنع المنتجات المختلفة: والتي من خلالها يمكن الحصول على أعلى قيمة إنتاجية وبأقل التكاليف المادية المدفوعة، ويتضمن ذلك التخطيط والتشغيل والصيانة.
  - ✓ البحث المستمر والتطوير والتصميم: ويهتم مجال البحث والتطوير بإعداد الإجراءات اللازمة والهامة للتغيرات الحاضرة والمستقبلية.
  - ✓ التنسيق: وه من أهم الوظائف اهتماما بالإدارة والاستشارات إضافة إلى التسويق في بعض الأحيان.
- ويمكن أن نعبر عن الهيكل التنظيمي لشركة موانئ دبي بالشكل التالي:

شكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لشركة موانئ دبي العالمية-جن جن -



المصدر: وثائق من المؤسسة

### المطلب الرابع: ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة

لمعرفة واقع ممارسة التسويق الداخلي في شركة موانئ دبي من وجهة نظر مسؤولي الشركة قمنا بإجراء مقابلة اشتملت أسئلة تتمحور حول جوانب ممارسته نلخص ما جاء فيها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ✓ التدريب

ها هي الإجراءات المعتمدة لتدريب العمال؟

- قبل نهاية أي سنة (سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر، ...) يتم البدء بتحضير الميزانية، أي كل مسؤول عن فريق يقوم بوضع ميزانية خاصة بذلك القسم.

- كل سنة يتم تخصيص ميزانية خاصة لتدريب العمال وكل عامل له الحق في التدريب.

- المسؤول المباشر على أي عامل له ضعف في نظام الإكسل مثلا، يجب معرفة نقاط ضعف العامل وعليها يتم تصميم مخطط لتدريب العامل ومعالجة هذه النقاط، وهو في حد ذاته استثمار عمل، قدرات، مهارات، ... إلخ، وعلى العامل أن يقدم ما بوسعه إلى المؤسسة مما تحصل عليه أثناء التدريب.

#### • أنواع التدريب

#### ✓ في شركة دبي

- لديهم موقع I-Talent خاص بشركة موانئ دبي العالمية لتدريب كل عامل على مستوى العالم لديه الحق في التدريب بدون مقابل، يوجد تدريب مقابل دفع مبلغ من المال، وأي عامل لديه التدريب سواء باللغة الفرنسية أو أي لغة.

#### ✓ في الجزائر

- لديهم اتفاقيات مع مؤسسات جزائرية خاصة متخصصة في التدريب عن بعد لمعرفة الحاجات المهنية التي يحتاج إليها العامل وتقوم بإرسال العمال إلى تلك المؤسسة أو في الإدارة أو العمليات أو الصحة والسلامة.

#### ✓ التحفيز

كيف يتم تحفيز العمال؟

- يتم تحفيز العمال عن طريق زيادة الأجر للعامل، الترقيّة في المنصب، عن طريق التكوين دورات تكوينية.

<sup>1</sup> مقابلة مع مسؤول شركة موانئ دبي العالمية جن جن جيغل، يوم 2021/05/18 .14:00

### ✓ التمكين

- هل يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكيف يتم ذلك؟
- نعم يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.
- يتم ذلك عن طريق إشراك العاملين وتكون لديهم روح المسؤولية ويكون العامل مندمج مع الفريق والإحساس بالمسؤولية.

### ✓ الاتصال الداخلي

- كيف يتم الاتصال بين العمال وما هي وسائل ذلك؟
- يتم الاتصال بين العمال باستخدام مجموعة من الوسائل لتسهيل عملية الاتصال بين الزبائن الداخليين داخل الشركة.
- وسائل ذلك:

Kaizal. Whatapp. Ont look

Mi Cro soft rean, zoom

- والأكثر استعمالاً من قبل الشركة في التواصل بين العمال داخل الشركة هو: Ont look
- قامت الشركة بمنح هواتف وشرائح وخدمة الانترنت مجاناً للعمال.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

يهدف معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي قمنا بتوزيع استمارات على الزبائن الداخليين لمؤسسة موانئ دبي العالمية بجيجل، وسيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أنه يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة علمية وواضحة، ولهذا سيتم التركيز على تحديد عينة الدراسة وتحديد أدوات جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية المستعملة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.

#### أولاً: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه: "مجموعة من العناصر أو المفردات التي تخص ظاهرة معينة"<sup>1</sup>، ويطلق أحياناً على مصطلح المجتمع بالمجتمع الإحصائي.

<sup>1</sup>حسن ياسين طعمة، إيمان خدوش، طرق الإحصاء الوصفي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

إن الهدف الرئيسي من تحديد المجتمع الإحصائي هو تعيين الحدود الصريحة لعملية جمع البيانات من جهة، وكذلك لعملية الاستقراء أو الاستنتاجات التي يمكن الحصول عليها من خلال إجراء الدراسة من جهة ثانية، ويمكن أن تكون عناصر المجتمع الإحصائي أفراد أو عائلات أو موظفين... الخ. يتمثل مجتمع بحثنا في جميع العمال الذين يعملون في شركة موانئ دبي العالمية جن جن بولاية جيبل والذين يعتبرون هم الزبائن الداخليين، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على كل مفرداته لأسباب مختلفة، استهدفنا عينة قدرها 40 عاملا، وقد قمنا بتوزيع استمارة أسئلة عليهم وتحصلنا على 38 استمارة صالحة للتحليل وإلغاء استمارتين لعدم اكتمال الاجابة على الاسئلة.

#### ثانيا: عينة الدراسة:

تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع الكلي، نقوم بدراسته ثم نعمم النتائج التي نحصل عليها منها على المجتمع ككل"<sup>1</sup>.

وقد قمنا باستخدام العينة العشوائية، بالتحديد العينة العشوائية البسيطة حيث تم اختيارها بطريقة عشوائية.

#### المطلب الثاني: أداة الدراسة

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الإستبانة التي تعتبر أداة الدراسة الميدانية وتعتبر أداة من أدوات البحث الأساسية الشائعة الاستعمال وهي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق من المبحوث وتستخدم من أجل الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه، ونقل من جهده وتكلفته.

#### - تصميم الإستبانة:

انطلاقا من تصميم الاستبانة تم الاعتماد على الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وشملت في موضوعها ما يلي:

-**الصفحة التعريفية:** هي ملخص لمضمون الدراسة من أجل الحصول على المعلومات وضمن سرية تامة لطمأنة أفراد العينة، واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

-**الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:** يتضمن المتغيرات الشخصية المتعلقة ب: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

<sup>1</sup>إسماعيل محمد السيد أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 235.

- الجزء المتعلق بمتغيرات الدراسة: يتضمن محورين هما:
- المحور الثاني: يضم هذا المحور أبعاد التسوية الداخلي المتضمن (20) عبارة موزعة كما يلي:
  - التدريب: يتضمن هذا البعد العبارات المرقمة من 1 إلى 6.
  - التحفيز: يشمل هذا البعد العبارات المرقمة من 7 إلى 10.
  - التمكين: هذا البعد متكون من العبارات المرقمة من 11 إلى 14.
  - الاتصال الداخلي: يتضمن هذا البعد العبارات المرقمة من 15 إلى 20.
- المحور الثالث: يشمل هذا المحور العبارات المتعلقة بالمتغير التابع المتمثل في رضا الزبون الداخلي والمرقم من 21 إلى 27.
- مقياس الدراسة: لقد اعتمدنا في المحور الأول الخاص بالاستبانة على الأسئلة المغلقة المتعلقة بالبيانات الشخصية.
- أما فيما يخص المحاور المتعلقة بمتغيرات الدراسة فقد اعتمدنا على مقياس ليكرث الخماسي المكون من 5 درجات موزعة كما يلي:

الجدول رقم (03): توزيع درجات المحورين الثاني والثالث وفقا لمقياس ليكرث الخماسي.

درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	درجة خامسة
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولقد قمنا بعملية حساب المدى كما يلي:

نأخذ أكبر قيمة ونطرحها من أصغر قيمة (4=5-1) حيث أن 5 هو عدد الفئات و4 هو المدى،

ولحساب طول الفئة قمنا بالعملية التالية: طول الفئة = المدى / عدد الدرجات

$$\frac{4}{5} = 0.8$$

ثم نقوم بإضافة هذه القيمة في المقياس وهو (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، ومنه يصبح

مجال الفئة الأولى كما يلي: 0.8+1=1.8، وعلى هذا النحو نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (04): التوزيع لمقياس ليكارث.

[5-4.2[	]4.2-3.4[	]3.4-2.6[	]2.6-1.8[	]1.8-1[	الفئة
5	4	3	2	1	الدرجة
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	درجة الموافقة

المصدر: من إعداد الطالبتين

- ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات الإستبانة تم قياس الثبات الداخلي (معامل ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من ناحية وثبات أداة الدراسة ككل من ناحية أخرى، وعليه فهذا المقياس قد يأخذ عدة أشكال على النحو التالي:

- a أقل من 60% مقياس ضعيف.

- a ما بين 60% و 70% مقياس مقبول.

- a ما بين 70% و 80% مقياس جيد.

- a أكثر من 80% مقياس ممتاز.

وفي جدولنا هذا سيتضح مقياس معاملات الثبات لكل محور على حدا وهذا لتحقيق ثبات

الإستبانة ككل على النحو التالي في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (05): يمثل معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور.

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مستوى الثبات
المحور الأول: أبعاد التسويق الداخلي	20	0.976	ممتاز
المحور الثاني: رضا الزبون الداخلي	7	0.958	ممتاز
الإجمالي	27	0.983	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول الخاص بأبعاد

التسويق الداخلي ممتازة حيث تجاوزت (0.8)، كما أن معامل الثبات الكلي الإجمالي بلغ قيمته (0.983)

وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة.

أما فيما يخص قيمة بعد المحور الثاني المتعلق برضا الزبون الداخلي فقد كانت ممتازة إذ بلغت ما قيمته (0.958) وهي تعبر عن درجة ثبات ممتازة، وبالتالي فأداة الدراسة تتمتع بالثبات.  
-اختبار أداة الدراسة:

يحتوي اختبار أداة الدراسة على اختبار الصدق والثبات، أي أنها تقيس كل ما برمج لقياسه من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم اختبار صدق وثبات الدراسة على النحو التالي:  
- صدق أداة الدراسة: يقصد بها قياس أسئلة الاستبانة ويتم تأكد من صدق هذه الأخيرة بطريقتين هما:  
- الصدق الظاهري: لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة جيجل، وهذا من أجل أخذ آرائهم حول مضمون الاستبيان وعباراته وإعطاء ملاحظات للعمل بها، وعلى هذا قمنا ببعض التعديلات على صياغة بالعبارات التي اتفق عليها المحكمين حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير للاستبيان النهائي.

-الاتساق الداخلي: تم التأكد من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

✓ الاتساق الداخلي للمحور الأول: ويمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): اختبار الاتساق الداخلي للمحور الأول.

الأبعاد	العبارات	مستوى الدلالة	معدل ارتباط العبارة
التدريب	العبارة (1)	0.01	0.904 **
	العبارة (2)	0.01	0.920 **
	العبارة (3)	0.01	0.895 **
	العبارة (4)	0.01	0.856 **
	العبارة (5)	0.01	0.916 **
	العبارة (6)	0.01	0.863 **
التحفيز	العبارة (7)	0.01	0.863 **
	العبارة (8)	0.01	0.852 **

0.899**	0.01	العبارة (9)	
0.844**	0.01	العبارة (10)	
0.868**	0.01	العبارة (11)	التمكين
0.942**	0.01	العبارة (12)	
0.890**	0.01	العبارة (13)	
0.938**	0.01	العبارة (14)	
0.921**	0.01	العبارة (15)	الاتصالات الداخلية
0.893**	0.01	العبارة (16)	
0.894**	0.01	العبارة (17)	
0.876**	0.01	العبارة (18)	
0.850**	0.01	العبارة (19)	
0.885**	0.01	العبارة (20)	

مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

بين الجدول رقم (06) الذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن كل القيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن كل قيمة من معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة دالة إحصائيا تتراوح بين (0.844) و (0.942)، مما يدل على أن فقرات المحور الأول صادقة كما وضعت لقياسه.

✓ الاتساق الداخلي للمحور الثاني: ويمكن توضيحه من خلال الجدول رقم (07) الموالي:

الجدول رقم (07): اختبار الاتساق الداخلي للمحور الثاني.

المحور	العبارات	مستوى الدلالة	معامل ارتباط العبارة
رضا الزبون الداخلي	العبارة (21)	0.01	0.884**
	العبارة (22)	0.01	0.785**
	العبارة (23)	0.01	0.951**
	العبارة (24)	0.01	0.907**

0.891**	0.01	العبرة (25)
0.935**	0.01	العبرة (26)
0.899**	0.01	العبرة (27)

مستوى المعنوية (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

بين الجدول رقم (07) الذي يمثل معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن كل قيم الاحتمالية أقل من (0.05)، كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة دالة إحصائية، تتراوح بين (0.785) و(0.951) مما يدل على أن فقرات المحور الثاني صادقة كما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (08) الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول

البعاد	مستوى الدلالة	معدل ارتباط العبرة
التدريب	0.01	0.964**
التحفيز	0.01	0.821**
التمكين	0.01	0.963**
الاتصالات الداخلية	0.01	0.962**

مستوى المعنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

بين الجدول رقم (08): الذي يمثل معاملات ارتباط البعد مع المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث يتضح جليا من خلال الجدول أن كل قيم الاحتمالية أقل من (0.05) كما أن كل قيم معاملات الارتباط بين كل بعد مع المحور والدرجة الكلية لجميع أبعاده هي قيم موجبة دالة إحصائية تتراوح بين (0.825) و(0.964) مما يدل على أن أبعاد المحور الأول صادقة كما وضعت لقياسه.

### المبحث الثالث: تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل البيانات والوقوف على متغيرات الدراسة ونتائج الإستبانة لعينة الدراسة ، والتي يتم الوصول إليها من خلال تحليل فقراتها.

#### المطلب الاول: عرض تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى عرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

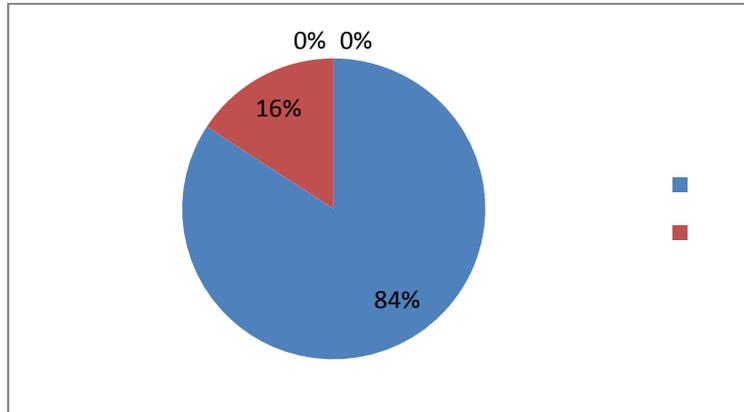
1- الجنس: يمكننا توضيحه في الجدول رقم (09)، والشكل رقم (08) كالتالي:

#### الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	%84.2
أنثى	06	%15.8
المجموع	38	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة الذكور %84.2 تفوق نسبة الإناث %15.8 بفارق كبير، أي أن عدد الذكور بلغ 32 فرداً أما بالنسبة للإناث فقد بلغ عددهن 06 فرد من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة المقدر عددها بـ 38 فرداً. ويمكن أن يكون سبب هذا الاختلاف في النسبة إلى طبيعة نشاط الشركة الذي يتطلب وجود العنصر الرجالي أكثر في بعض الوظائف.

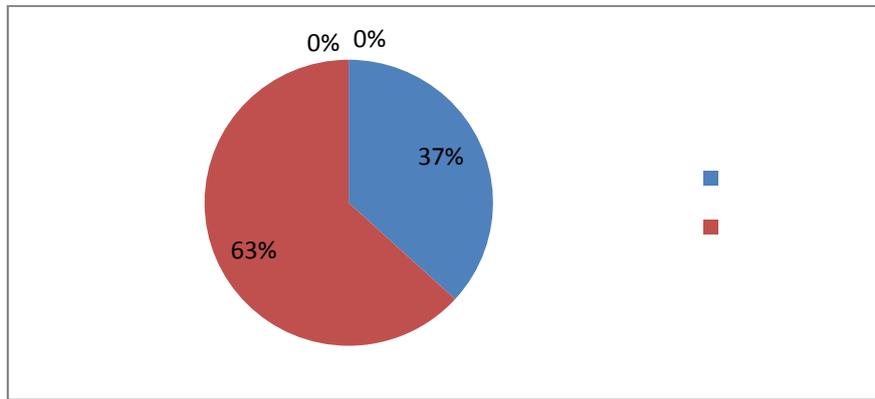
2- السن: سيتم توضيحه في الجدول التالي رقم (10) والشكل البياني رقم (09) الموالي:

**الجدول رقم ( 10): توزيع أفراد العينة حسب السن.**

النسبة المئوية	التكرار	السن
36.8%	14	أقل من 30 سنة
63.2%	24	من 30 إلى 50 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Excel.

**الشكل رقم ( 09): التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب متغير السن.**



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

من خلال نتائج الجدول رقم (10): نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 63.2% من عينة الدراسة، بما يعادل 24 فردا من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 36.8% بما يعادل 14 فردا من أفراد العينة.

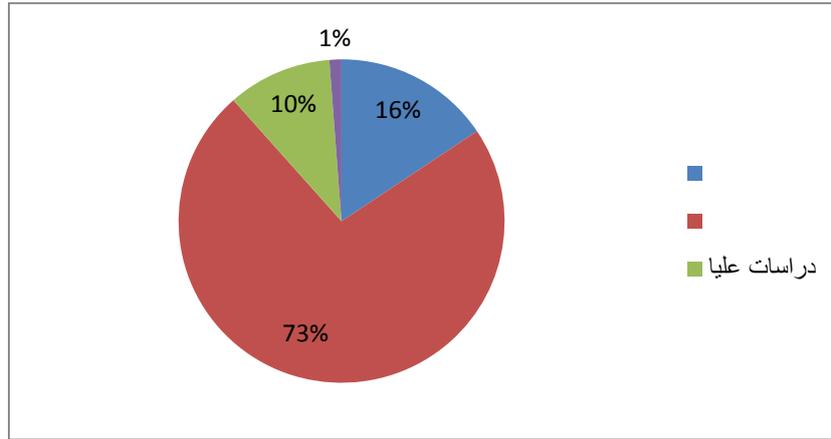
**3- المستوى التعليمي:** يتضح من خلال الجدول رقم (11) والشكل (10) الموالى المستوى التعليمي للأفراد:

**الجدول رقم ( 11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.**

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
15.8%	6	ثانوي فأقل
73.7%	28	جامعي
10.5%	04	دراسات عليا
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات Excel.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لأفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

يتضح لنا من خلال توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن غالبية أفراد العينة جامعيين وهذا بإجمالي أفراد قدره 28 فرداً، أي ما يعادل نسبة قدرها 73.7% تليها فئة أقل بعدد تكرار قدره 6 أفراد أي نسبة 15.8% خاصة بالفئة التي بلغ مستواهم التعليمي ثانوي فأقل، أما فيما يخص الدراسات العليا فقد سجلت نسبة ضعيفة قدرت بـ 10.5% أي ما يعادل 04 أفراد من أفراد العينة.

4- عدد سنوات الخبرة: يتضح من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (11)، عدد سنوات الخبرة للأفراد:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	42.1%
من 5 إلى 10 سنوات	13	34.2%
أكثر من 10 سنوات	9	23.2%
المجموع	38	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

توضح النتائج المبينة في الجدول والشكل أن أغلب أفراد العينة مدة تعاملهم مع المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 42.1% حيث بلغت نسبة الأفراد الذين تتراوح مدة تعاملهم مع المؤسسة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 34.2% بينما نسبة الأفراد الذين تزيد مدة تعاملهم مع المؤسسة عن 10 سنوات فقد سجلت بنسبة 23.7% من عينة الدراسة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحوري التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي**

في هذا المحور سيتم تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة حول المحورين الرئيسيين

وهما التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي، والتي سنتطرق إليها في الجداول التالية:

**أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور التسويق الداخلي**

**1. نتائج عرض إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب**

**الجدول رقم (13): يوضح نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد التدريب.**

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	متوسطة	1.412	3.29	تعمل الشركة على تدريبك لأداء مهامك بالشكل اللازم	1
04	متوسطة	1.522	2.82	تخضع الشركة العاملين بها للتدريب بشكل دوري	2
02	متوسطة	1.398	2.87	تسعى الشركة لتدريبك لتقليل ارتكاب الأخطاء أثناء أداء عملك	3
06	متوسطة	1.331	2.50	يتم تدريبك في الشركة على مواجهة الضغوط التي تواجهك أثناء أداء عملك	4
03	متوسطة	1.455	2.87	يتم تدريبك في الشركة على كيفية انجاز أعمالك بأقصر وقت.	5
05	متوسطة	1.469	2.71	تخضع الشركة لبرامج تدريبية تتماشى وتخصصك	6

				في العمل	
/	متوسطة	1.27811	2.8421		الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعء التدريب

المصدر: من إعداد الطالب بتبني لاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13)، أن أفراد العينة يرون أن واقع استخدام شركة موانئ دبي العالمية لبعء التدريب يعبر عنها بدرجة متوسطة حيث نرى أن المتوسط الحسابي الكلي (2.8421 من 5) وهو ما يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكارث الخماسي، وقد بلغ انحرافها المعياري 1.27811 مما يعني لنا أنه أكثر من (1) وهذا ما يبرهن عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة ، ويمكننا من خلال الجدول ترتيب عبارات المحور الخاص ببعء التدريب ترتيباً تنازلياً كما هو موضح:

\* تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) بوسط حسابي قدره 3.29 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تعمل على تدريبهم لأداء مهامهم بالشكل اللازم، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.412 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات الأفراد.

\* تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) بوسط حسابي قدره 2.87 وهذا ما يدلنا على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن الشركة تسعى لتدريبهم على تقليل ارتكاب الأخطاء، وبلغ الانحراف المعياري 1.398 وهو أكثر من (1) ومنه هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) بوسط حسابي قدره 2.87، وهذا يدلنا على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن الشركة تقوم بتدريب العاملين على كيفية إنجاز أعمالهم بأقصر وقت، وبلغ الانحراف المعياري 1.455 وهو أكثر من (1) وهذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات الأفراد.

\* أما العبارة رقم (02) فقد احتلت المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره 2.82 وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون وبدرجة متوسطة على أن الشركة تضع برامج تدريب للعاملين، في حين بلغ انحرافها المعياري 1.522 أي أكثر من (01) ومنه هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* وتأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (6) بوسط حسابي قدره 2.71، مما يعني لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبدرجة متوسطة تميل نحو عدم الموافقة بالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي المتدنية على محتوى العبارة رقم (06) التي تتضمن أن الشركة تضع برامج تدريبية تتماشى وتخصصهم في العمل، وبلغ الانحراف المعياري 1.469 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* أما العبارة رقم (04) احتلت المرتبة السادسة بوسط حسابي قدره 2.50، مما يعني لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبدرجة ضعيفة على أنه يتم تدريبهم في الشركة على مواجهة الضغوط التي تواجههم أثناء العمل وبلغ الانحراف المعياري 1.331 وهو أكثر من (1) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

## 2-1-2- نتائج عرض إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز

الجدول رقم (14): يوضح نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد التحفيز.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
03	ضعيفة	1.441	2.24	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي تقوم به	1
01	متوسطة	1.461	2.97	تقدم الشركة حوافز مادية لك (مكافآت، علاوة، هدايا،....) جراء أدائك لعملك	2
02	متوسطة	1.298	2.79	يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	3
03	ضعيفة	1.125	2.24	تخصيص شهادات وامتيازات على حساب المؤسسة للموظفين المميزين	4
/	ضعيفة	1.15143	2.5592		المتوسط الحسابي

					العام والانحراف المعياري الكلي لبعده التحفيز
--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالب بتبني الاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14)، وبعد تفريغ أفراد العينة أن أفراد هذه العينة يرون أن واقع استخدام الشركة لبعده التحفيز يعبر عنها بدرجة ضعيفة حيث نرى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (2.5592 من 5) وهو ما يقع في الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.15143، مما يعني لنا أنه أكثر من (01) وهذا ما يبرهن عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- ويمكننا من خلال الجدول ترتيب عبارات المحور الخاص ببعده التحفيز ترتيباً تنازلياً كما هو موضح:

\* تأتي المرتبة الأولى العبارة رقم (2) بوسط حسابي قدره 2.97 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الراتب الذي يتحصلون عليه يتناسب مع الجهد الذي يقومون به، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.461 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات الأفراد.

\* تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بوسط حسابي قدره 2.79 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بينهم، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.298 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات الأفراد.

\* تأتي في المرتبة الثالثة العبارتين رقم (01) و (04) بوسط حسابي قدره 2.24 وهذا ما يدلنا على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على محتوى العبارتين (01) و(04)، وبلغ الانحراف المعياري لكل من العبارتين بـ 1.441 و 1.125 على الترتيب وهو أكثر من (01) ومنه هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

### 2-1-3- نتائج عرض إجابات أفراد العينة حول بعد التمكين

#### الجدول رقم (15) نتائج تفريغ إجابات أفراد العينة حول بعد التمكين

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	ضعيفة	1.390	2.53	تشجعك الشركة على طرح اقتراحاتك في اتخاذ القرار	1
03	متوسطة	1.277	2.79	لديك حرية التصرف في عمالك لتلبية رغبات	2

				طالبى الخدمة	
02	متوسطة	1.333	2.82	تتيح لك الشركة إبداء الرأي في حل المشكلات	3
01	متوسطة	1.510	3.13	تحرص الشركة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل على أكمل وجه	4
	متوسطة	1.25295	2.8158	الوسط الحسابى العام والانحراف المعياري الكلى لبعء التمكىن	

المصدر: من إعداء الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15)، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة أن أفراد هذه العينة يرون أو واقع استخدام الشركة لبعء التمكىن يعبر عنه بدرجة متوسطة حيث نرى أن المتوسط الحسابى الكلى بلغ (2.8158 من 5) وهو ما يقع فى الفئة الثالثة من مقياس ليكارث الخماسى، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.25295 مما يعنى لنا أنه أكثر من (01) وهذا ما يبرهن عدم تجانس فى إجابات أفراد العينة.

- ويمكننا من خلال الجدول ترتيب عبارات المحور الخاص ببعء التمكىن ترتيباً تنازلياً كما هو موضح:  
\* تأتي فى المرتبة الأولى العبارة (04) بوسط حسابى قدره 3.13 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تحرص على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل المكلف به على أكمل وجه، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.510 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس فى إجابات أفراد العينة.

\* تأتي فى المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بوسط حسابى قدره 2.82 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على الشركة تتيح لهم إبداء الرأي فى حل المشكلات، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.333 هو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس فى إجابات أفراد العينة.

\* تأتي فى المرتبة الثالثة العبارة رقم (2) بوسط حسابى قدره (2.79) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يتمتعون بحرية تامة فى تلبية رغبات طالبى الخدمة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.277 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس فى إجابات أفراد العينة.

\* أما رقم (01) احتلت المرتبة الرابعة بوسط حسابى قدره 2.53، مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن المؤسسة تشركهم فى صنع القرار، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.390 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس فى إجابات أفراد العينة.

2-1-4- نتائج عرض إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصالات

الجدول رقم (16) نتائج تفرغ إجابات أفراد العينة حول بعد الاتصالات الداخلية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
02	متوسطة	1.492	3.13	يوجد اتصال دائم بين العاملين في الشركة	01
04	متوسطة	1.443	2.84	تقوم الشركة بنشر المعلومات على جميع أقسام الشركة	02
03	متوسطة	1.461	3.03	توفر الشركة لمعلومات اللازمة للقيام بالوظيفة.	03
01	متوسطة	1.424	3.16	تحثك الشركة على تقديم المعلومات لزملائك في حال حاجتهم لها.	04
05	متوسطة	1.469	2.71	تجتمع الشركة بشكل دوري مع العاملين للاستماع لانشغالاتهم	05
01	متوسطة	1.653	3.16	تستخدم الشركة أساليب تقنية حديثة الاتصال بالعاملين	06
/	متوسطة	1.32116	3.0044	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري الكلي لبعء الاتصالات الداخلية.	

المصدر: من إعداد الطالب بتبني الاعتماد على إجابات أفراد العينة ومفردات Excel

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) وبعد تفرغ أفراد العينة أن أفراد العينة يرون أن واقع استخدام الشركة لبعء الاتصالات الداخلية يعبر عنه بدرجة متوسطة حيث نرى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ 3.0044 وهو ما يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكارث الخماسي، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.32116، مما يعني لنا أنه أكثر من (01) وهذا يبرهن وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

- ويمكننا من خلال الجدول ترتيب عبارات المحور الخاص ببعء الاتصالات الداخلية ترتيبا تنازليا كما هو موضح:

\* تأتي في المرتبة الأولى العبارتين رقم (06) و(04) بوسط حسابي قدره 3.16 وهذا يدلنا على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على محتوى العبارتين (06) و(04)، وبلغ الانحراف المعياري لكل من العبارتين ما قيمته 1.653 و 1.424 على الترتيب، وهو أكثر من (01) ومنه هناك عدم تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بوسط حسابي قدره 3.13 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على انه يوجد اتصال دائم بين العاملين في الشركة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.492 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* تأتي في المرحلة الثالثة العبارة رقم (01) بوسط حسابي قدره 3.03 وهذا ما يدلنا على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة توفر لهم المعلومات اللازمة للقيام بالوظيفة، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.461 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* تأتي في المرحلة الرابعة العبارة رقم (02) بوسط حسابي قدره 2.84 وهذا ما يدلنا على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تقوم بنشر المعلومات على جميع أقسام الشركة وقد بلغ الانحراف المعياري 1.443 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* تأتي في المرحلة الخامسة العبارة رقم (5) بوسط حسابي قدره 2.71 وهذا ما يدلنا على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة تجتمع بشكل دوري مع العاملين للاستماع إلى انشغالاتهم، وقد بلغ الانحراف المعياري 1.469 وهو أكثر من (01) هذا ما يدلنا على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

#### - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور الزبون الداخلي

الجدول رقم (17): يوضح تفريغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول رضا الزبون الداخلي.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسطة	1.521	3.11	أن راض على الأعمال التي تقوم بها في الشركة	01
6	ضعيفة	1.350	2.55	أن راض على نظام الحوافز التي تطبقه الشركة	02

03	أنت راض لان الشركة على اتصال دائم معك	2.79	1.545	متوسطة	4
04	أنت راض عن البرامج التدريبية التي تخضعك الشركة له	2.66	1.438	متوسطة	5
05	أنت راض عن علاقتك مع زملائك في العمل	3.00	1.507	متوسطة	2
06	تستمر في التعامل مع الشركة لشعورك بالرضا داخلها	2.84	1.534	متوسطة	3
07	أنت راض عن سرعة استجابة الشركة لاستفساراتك	2.47	1.538	ضعيفة	7
	الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري لمحور رضا الزبون الداخلي	2.7744	1.33378	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17): أن أفراد هذه العينة يرون أن رضا الزبون الداخلي بالشركة يعبر عنه بدرجة متوسطة، حيث نرى أن المتوسط الحسابي بلغ (2.7744 من 5) وهو يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكارث الخماسي، أما انحرافها المعياري فقد بلغ 1.33378 وكما هو ملاحظ أنه أكبر من (1) مما يعني عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

ومن هذا المنطلق يمكننا ترتيب العبارات ودرجة موافقة أفراد العينة عليهم ترتيباً تنازلياً كالتالي:

\* في المرتبة الأولى تأتي العبارة رقم (1)، حيث أن أفراد عينة الدراسة موافقون وبدرجة متوسطة على مضمون العبارة رقم (01) وهذا نظراً لوسطها الحسابي الذي بلغ 3.11، حيث وافق هؤلاء الأفراد على أنهم راضون على الأعمال التي يقومون بها في الشركة بدرجة متوسطة، في حين بلغ الانحراف المعياري الخاص بهذه العبارة 1.521 أي أكبر من (01)، مما يعني عدم وجود تجانس في إجابات أفراد العينة.

\* تأتي المرتبة الثانية العبارة رقم (05) بوسط حسابي قدر بـ 3.00، أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنهم راضون على علاقاتهم مع زملائهم في العمل، إذ بلغ الانحراف المعياري 1.507 وهو أكبر من (01) ما يدل على عدم تجانس بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

\* وتأتي العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة بوسط حسابي قدر ب 2.84، مما يعني موافقتهم بدرجة متوسطة على مضمون العبارة رقم (06)، والتي تنص على "تستمر في التعامل مع الشركة لشعورك بالرضا داخلها"، حيث بلغ انحرافها المعياري 1.534، وبالنظر إليه نجده أكبر من (01) مما يعني عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

\* تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03)، حيث بلغ وسطها الحسابي 2.76، هذا ما يعني أن أفراد العينة وبدرجة متوسطة على أن الشركة على اتصال دائم بهم، وبلغ الانحراف المعياري 1.545، وهو أكبر من (01) ما يعني لنا عدم وجود تجانس في الإجابات.

\* تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (04) بوسط حسابي بلغ 2.66، أي كانت الموافقة بدرجة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، على أنهم راضون على البرامج التي تخضعهم الشركة لها، وكما هو ملاحظ في الجدول أن انحرافها المعياري وصل إلى 1.438، وهو أكثر من (01) مما يدل على عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

\* أما في المرتبة السادسة فقد أتت العبارة رقم (02)، بوسط حسابي بلغ 2.55، ليعبر على درجة موافقة ضعيفة من قبل أفراد عينة الدراسة، على أنهم راضين بدرجة ضعيفة على نظام الحوافز التي تطبقه الشركة، كما نلاحظ عدم وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة، وهذا راجع لبلوغ الانحراف المعياري 1.350 وهو أكبر من (01).

\* أما العبارة رقم (07) فقد كانت في المرتبة السابعة والأخيرة بوسط حسابي مقدر ب 2.47، وانحراف معياري 1.538 وهو أكبر من (01)، ما يعني لنا أن أفراد العينة موافقون وبدرجة ضعيفة على مضمون العبارة رقم (07)، والتي أتت على النحو التالي: "أنت راض عن سرعة استجابة الشركة لاستفساراتك، وكذلك عدم وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة.

### اختبار الفرضيات:

- بعد ما تم عرض وتحليل البيانات ومختلف إجابات أفراد عينة الدراسة، سيتم اختبار الفرضيات، الفرضية الأولى والثانية وهذا باستعمال اختبار (T) للعينة الواحدة (T- test) والفرضية الثالثة باستعمال معامل الانحدار الخطي البسيط من خلال الاعتماد على قاعدة القرار التالية:
- إذا كانت T المحسوبة أكبر قيمة من T الجدولية: تقبل الفرضية  $H_1$  ، ونرفض  $H_0$ .
  - إذا كانت T المحسوبة أصغر قيمة من T الجدولية، نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$
  - إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن الاختبار (T) للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نقبل الفرضية  $H_1$  ونرفض  $H_0$  .
  - إذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) الناتجة عن الاختبار (T) للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) نرفض  $H_1$  ونقبل  $H_0$ .

### اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق التسويق الداخلي.

$H_0$ : لا يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق التسويق الداخلي بدرجة عالية.

$H_1$ : يوجد اهتمام من طرف المؤسسة بتطبيق التسويق الداخلي بدرجة عالية.

المتوسط الحسابي للمحور الأول الخاص بالتسويق الداخلي بلغ (2.8289) والانحراف المعياري (1.18131) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع ضمن المجال [ 2.6-3.4]، وأقل من المتوسط الفرضي 3 وهذا ما يجعلنا لا نقول بوجود اهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بشكل تام ولكن هذا اهتمام بدرجات متوسطة مائلة نحو عدم الاهتمام .

وللحكم على الفرضية ننظر إلى القيمة الاحتمالية كما هي مبينة في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الفرضية	T المحسوبة	T الجدولية	القيمة الإجمالية Sig	القرار
$H_0$	0.893	1.687	0.387	مقبولة
	درجة المعنوية 0.05			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (18): نلاحظ أن القيمة الإجمالية 0.387 وهي أكبر من 0.05 وكذلك قيمة T المحسوبة 0.893 أصغر من قيمة T الجدولية 1.687، وعليه وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل  $H_1$ .

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية.

وتتضمن ما يلي: "يشعر الزبائن بالرضا في شركة موانئ دبي العالمية جن جن جيغل".

يمكن صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

$H_0$ : لا يشعر الزبائن بالرضا في شركة موانئ دبي العالمية جن جن جيغل.

$H_1$ : يشعر الزبائن بالرضا في شركة موانئ دبي العالمية جن جن جيغل.

اعتمادا على النتائج التي تم التوصل إليها من تحليل فقرات المحور الثاني والجدول التي يوضح

نتائج الاختبار:

الجدول رقم (19): يوضح نتائج تطبيق اختبار T-test للعينة الواحدة للمحور الثاني

القرار	الدلالة الاحصائية	T المحسوبة	T الجدولية	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاختبارات
تقبل الفرضية الثانية H0	0.304	1.043	1.687	متوسطة	1.33378	2.7744	الفرضية الثانية
درجة المعنوية 0.05							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من تحليل (spss).

بالنظر إلى الجدول أعلاه نجد أن قيمة T المحسوبة قد بلغت (1.043) وهي أقل من قيمة T الجدولية، وأيضا نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية قد بلغت (0.304) وهي أكثر من (0.05)، وعليه وتبعا لقاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية  $H_0$  ونقبل الفرضية  $H_1$ .

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي لشركة

موانئ دبي العلمية جن جن جيغل.

يتم التأكد من قبول الفرضية أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة الاحصائية أقل من مستوى المعنوية 0.05 فإننا نؤكد قبول الفرضية والتي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغير المستقل والمتغير.

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي ورضا الزبون الداخلي لشركة موانئ دبي العلمية جن جن بجيغل.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن بجيغل عند مستوى المعنوية (0.05).

$H_1$ : تجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن بجيغل عند مستوى المعنوية (0.05).

يمكن التأكد من الفرضية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نموذج الانحدار الخطي البسيط لتأثير ممارسة التسوق الداخلي على رضا الزبون

### الداخلي

المتغير المستقل	المتغير التابع	اختبار للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت A	معامل المتغير المستقبل b	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
		قيمة t	مستوى الدلالة						
X	y	15.87	0.360	0.930	1.96	1.050	0.865	0.930	X

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

- يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.930 كما بلغ معامل التحديد 0.865 مما سعني أن 86% من الزيادة في تحقيق رضا الزبون الداخلي تعود إلى تفعيل دور التسويق الداخلي داخل شركة موانئ دبي العالمية جن جن بجيغل وبما أن مستوى الدلالة (0.360) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة التي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي ورضا الزبون الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن بجيغل.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لتفعيل دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن ولاية جيغل عند مستوى معنوية (a=0.05)

$$Y=1.96x+1.050$$

حيث

X: تفعيل دور التسويق الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية بولاية جيغل

Y: تحقيق رضا الزبون الداخلي

وتمثل هذه المعادلة أثر التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي بواسطة معامل Beta و الذي

بلغت قيمته 0.930.

#### خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا على الشركة محل الدراسة واعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الزبائن الداخليين بالشركة محل الدراسة وتضمن محورين أساسيين يقيسان متغيرات الدراسة، وعند استرجاع الاستبيانات تم تفريغه وتحليل بياناته بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss ثم بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة من خلال تحليل الإجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى انه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للتسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن-جيغل- من وجهة نظر زبائن داخليين.

خاتمة

من خلال النظر للتسويق الداخلي تبين لنا بأنه مفهوم جدير بالدراسة والاهتمام بخصائصه وأبعاده وكذا نماذج دراسته، حيث تعددت الاتجاهات التي تم من خلالها تناول مفهوم التسويق الداخلي مما يشير إلى شمولية معناه وتعدد مضامينه، وقد اختلف الباحثون في وضع أبعاد محددة للتسويق الداخلي، إذ أن أهم وأغلب الأفكار السابقة اجتمعت على مجموعة من الأبعاد وهي (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي).

ويمكن للمنظمة من خلال تبني التسويق الداخلي تحقيقاً لاستمرارية بتحقيق أهدافها على المدى المتوسط الطويل، فهو يساهم في زيادة كفاءة فعالية الزبائن الداخليين بعد قيام المؤسسة بتحقيق رغباتهم وتلبية احتياجاتهم على أكمل وجه مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن العمل من جهة والمساهمة في بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

وبناء على هذه الدراسة التي هدفت إلى التعرف على دور التسويق الداخلي من خلال أبعاده والتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) في تحقيق رضا الزبائن الداخليين لشركة موانئ دبي العالمية جن جن بجيجل توصلنا إلى النتائج التالية:

#### ✓ من الناحية النظرية:

- ليس هناك تعريف موحد للتسويق الداخلي وبالتالي عدم وجود اتفاق حول الأنشطة التي يقوم عليها.
  - يمكن التسويق من التفاعل الداخلي للعاملين من خلال التعبير عن وجهات نظرهم وإبصالها للإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة أمامهم الفرصة لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة ويعمل على رضاهم من جهة أخرى.
  - يمكن التسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن العمل.
  - يعد موضوع رضا الزبائن الداخليين من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات إلى تجسيدها على أرض الواقع نظراً لارتباطه بأهم مورد لديها متمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- أمانتائج الدراسة الميدانية فيمكن حصرها في النقاط التالية:
- هناك ممارسة لبعض الممارسة لأنشطة التسويق الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن-جيجل- لكنها بدرجة متوسطة إلى ضعيفة ولم ترق إلى المستوى المطلوب.

- بالنسبة لتقييم الزبائن الداخليين لتطبيق التسويق الداخلي في شركة موانئ دبي العالمية جن جن- جيجل-، فكان بدرجة متوسطة لمؤشرات التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، أما بالنسبة لمؤشر التحفيز فاهتمام المؤسسة به كان بشكل ضعيف.
- فيما يخص تقييم الزبائن الداخليين لرضاهم عن شركة موانئ دبي العالمية فقد كان الرضا بدرجات متوسطة فمن الصعب على الشركة تحقيق رضا زبائنها بالكامل إذ لم تهتم بالعديد من الجوانب وأهمها تبني مفهوم التسويق الداخلي.
- لا يوجد اهتمام من طرف الشركة بتطبيق التسويق الداخلي بدرجة عالية الأمر الذي انعكس على مستوى رضا زبائنها والذي كان متوسط.

#### اقتراحات الدراسة:

- من خلال ما سبق يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات تساعد شركة موانئ دبي العالمية من تحسين أدائها وبالتالي تحقيق رضا زبائنها الداخليين كما يلي:
- على شركة موانئ دبي العالمية أن تدعم اهتمامها بتطبيق التسويق الداخلي لما له من انعكاسات على نجاح وفعالية الشركة والحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية في التعامل.
- ضرورة الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي خاصة بعد التحفيز والذي أثبتت الدراسة وجوده بدرجة ضعيفة من خلال تقديم شهادات وامتيازات على حساب المؤسسة للموظفين المتميزين، وتقديم حوافز مادية ومكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.
- ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بطرح اقتراحاتهم في اتخاذ القرار وكذلك إبداء رأيهم في حل المشكلات.
- ضرورة الاهتمام أكثر بنشر المعلومات على جميع أقسام الشركة من خلال استخدام وسائل تقنية حديثة للاتصال بالعاملين لإيصال المعلومات اللازمة للقيام بالوظيفة.
- ضرورة اهتمام الشركة ببعد التدريب بشكل دوري وتطوير عمالها ورفع مهاراتهم من خلال العمل على وضع برامج تدريبية تتماشى مع التخصص في العمل.

- توسيع نطاق تمكين العاملين والحرص على توفير التسهيلات اللازمة لأداء عملهم على أكمل وجه.
- يجب على الشركة التواصل مع العاملين وإقامة تجمعات معهم بشكل دوري للاستماع لانشغالاتهم وتلبية احتياجاتهم لضمان تحقيق رضاهم.
- المراقبة المستمرة لتعامل العملاء مع الزبائن وتقديم مكافآت للعمال الذين يتعاملون بشكل جيد معهم.
- ضرورة سعي الشركة للاهتمام والمحافظة على زبائنها الخارجيين وتحقيق رضاهم من خلال اهتمامها بعمالها واعتبارهم زبائن داخليين والإقرار بجهودهم، الأمر الذي سينعكس على مستوى أدائهم.

#### آفاق الدراسة:

في الأخير يمكن القول أن هذا الموضوع يتضمن جوانب كثيرة ومتشعبة، ونحن نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى ذات صلة بالبحث موضوع الدراسة، لهذا نقترح المواضيع التالية:

- التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين.
- التسويق الداخلي كمدخل لكسب ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

- 1- أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 2- أبو النصر مدحت محمد، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 3- أبو غزالة صفاء، ترويج الخدمات السياحية، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007.
- 4- البعدادي عادل هادي، الحدراوي رافد حميد، الاستشراق الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 5- البكري تامر، إستراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 6- البناء حسين موسى قاسم، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجيات التمكين التنظيمي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
- 7- الطحن محمد فريد، إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996.
- 8- الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005.
- 9- الصحن محمد فريد، إدارة التسويق، الدار الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، رمل إسكندرية، مصر، 1996.
- 10- الزيادات محمد عواد، العوامر محمد عبد الله، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 11- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2005.

- 12- الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
- 13- الدراكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
- 14- السمراي نبيهة صالح، علم النفس السياحي، دار زهران للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 15- الصرفي محمد، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الوفاء للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر ، 2007.
- 16- الطائي حميد، العلق بشير، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 17- الطائي حميد عبد النبي، التسويق السياحي، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2004.
- 18- الطائي رعد عبد الله، قداة عيسى، الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19- الطائي يوسف حجيم، الفضل مؤيد عبد الحسن، إدارة الموارد البشرية مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 20- الطعناي حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
- 21- الهاني هيثم، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 22- العجارمة تيسير، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.

- 23- العلاق بشير ، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 24- العلاق بشير عباس، الاتصالات التسويقية الإلكترونية، الوراق للنشر والتوزيع، مذخل تحليلي تطبيقي، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.
- 25- الفاعوري رفعا عبد الحليم، غدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- 26- المناوي عائشة مصطفى، سلوك المستهلك ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- 27- الناطور فايز عبد الكريم، التحفيز ومهارات تطوير الذات، الطبعة الأولى ن دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 28- الوادي محمود حسين، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 29- بوذخيني محمد مولاي، نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل الدراسي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 30- جرادات ناصر وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 31- جلاب دهش حسا، الحسيني كمال كاظم إدارة التمكين والإندماج الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 32- جودة محفوظ أحمد . إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة عمان الأردن، 2012.
- 33- حرحوش عادل، السامل مؤيد سعيد، غدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

- 34- حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 35- سالمون عماد صفر، الإتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 36- سلطان محمد سعيد أنور السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 37- سليمان محمد أحمد، وهب سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي، الطبعة الأولى، زمزم، ناشرون، وموزعون، عمان، الأردن، 2001.
- 38- سويدان نظام موسى، البرواري نزا عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 39- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 40- طالب علاء فرحان، وآخرون، نظام الاستراتيجيات التسويقية، الطبعة الأولى، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 41- عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.
- 42- عاطف زاهر عبدالرحيم، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
- 43- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبيعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 44- عدنان موفق وآخرون ، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.

- 45- كافي يوسف مصطفى وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2013.
- 46- ماهر أحمد السلوك التنظيمي الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 47- محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 48- مرسي جمال الدين محمد أبو بكر مصطفى، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 49- ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006.
- 50- منصور إياد شوكة، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 51- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

• المذكرات:

- 52- أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلو التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 53- الأخضر محجوبي محمد أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمتية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.
- 54- الجاروشة محمد عبد المعطي العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، مصر، 2016.

- 55- الحلابية غازي حسن، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2013.
- 56- العالول إياد فتحي، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال قطاع غزة، رسالة دكتوراه، الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- 57- بن أحسن بن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، شعبة التسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر، باثنة، الجزائر، 2015-2016.
- 58- بولخوط سورية، تقييم الآثار التحفيزية لنظام المكافآت بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2006-2007.
- 59- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد مكيلاند، رسالة ماجستير قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة محمد منتوري، فسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 60- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005-2006.
- 61- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة أحمد يوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010.
- 62- عباسي ابو بكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر، 2008-2009.

- 63- عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري دراسة مجموعة المؤسسات، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2016-2017.
- 64- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2006-2007.
- 65- عمارة شريف، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين المؤسسة العمومية الاستشفائية، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2009-2010.
- 66- قحמוש غيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات رسالة دكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019.
- 67- مطاحن سلوى محمود محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2009-2010.
- 68- واله عائشة، اهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2010-2011.

#### • المجالات:

- 69- أبو بكر أيمن عبد الله، ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك ابو ظبي الغسلامي، مجلة البحث الساسية والإدارية، العدد6، جامعة ابو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
- 70- الحاج أمل ابراهيم، الضمور هاني، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي المبيعات في مجموعة الإتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد6، العدد1، عمان، الأردن، 2010.

- 71- بريوي كمال، دور الإتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار العدد05، 2013.
- 72- بلقايد ابراهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمسئول اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، الجزائر العدد17-2017.
- 73- خثير محمد، مرايمي أسماء، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال المجلد3، العدد1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
- 74- زعباط سامي، جودة الخدمة كأداة لبناء رضا الزبون، دراسة حالة مؤسسة موبيليس لوكالة جيجل، مجلة البشائر الإقتصادية، 05، جيجل ن الجزائر، 2016.
- 75- شيخي مليكة، تأثير التمكين النفسي على الاداء الوظيفي للعاملين بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط -دراسة حالة القطاع المصرفي-مجلة التنظيم والعمل ، العدد3، المجلد 8، الجزائر، 2020.
- 76- صادق درمان سليمان، جاسم حسان ثابت، إثر إجراءات التسويق الداخلي في اداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 85، العدد29، جامعة الموصل، العراق، 2007.
- 77- عبد الخير فرح يس فرح، التسويق الداخلي كمحفز لجودة الخدمة المصرفية بالمصارف التجارية العاملة في البحر الاحمر بشرق السودان، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد04، السودان 2018.
- 78- عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية راس المال البشري داخل المنظمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة مجلة مقاربات، المجلد 03، العدد05، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015.

79- قحموش إيمان، اثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد22، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

80- كيسرى مسعود، مسؤولية العميل الداخلي في إرضاء العميل الخارجي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 07، جامعة الجزائر3ن الجزائر 2011.

**ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:**

81-Christian Michon, Le Marketour – Fondements et nouveautés du marketing, Pearson éducation, France, 2<sup>ème</sup> Edition, 2006.

82- Pierre-louis du bois, alaim, jolibert, de marketing fondements et partiquir,3emeedition, economica,paris,1998.

83- Pierre morin,organisation et motivation édition, paris,1989 .

84- Yannis, s, et al, implementing internal marketing through employee's motivation, poms 18 th annual conerence,may,4-7,dallas,texas,u.s.a,2007.

**ثالثا: المواقع الإلكترونية:**

85- <https://mawdoo3.com>, 02/06/2021, 09 :59h.

86- <https://ar.fondoperlaterra.org>, 02/06/2021, 12 :54

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
السنة الثانية ماستر: تسويق الخدمات

استبيان حول :

دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي

...

السلام عليكم و رحمة الله وبركاته ... :

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي. من الدراسة في هذا المجال نأمل منكم الإجابة على الأ حيث أن شاركتم عامل أساسي في نجاحها. نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم للأغراض علمية فقط. وتفضلوا بقبول فائق التقدير و .

:

يوسف

:

ليلي بولحي  
نجوى بوكحيل

: البيانات الشخصية

(x)

.1 :

.2 :

50  50 30  30

.3. المستوى التعليمي:

دراسات عليا

.4 :

10  10 5  5

: واقع التسويق الداخلي في المؤسسة

غير	غير	محايد				
: تدريب						
					تعمل الشركة على تدريبك لأداء مهامك بالشكل اللازم.	5
					العاملين بها تدريب .	6
					تدريبك تقليل ارتكاب الأخطاء	7
					يتم تدريبك على مواجهة الضغوط جهك	8
					يتم تدريبك في الشركة على كيفية	9
					مع الشركة برامج تدريبية تتماشى و	10
ثانيا: التحفيز						
					عليه يتناسب مع الجهد الذي تقوم به.	11

					الشركة حوافز مادية لـ ( هدايا ... )	12
					يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.	13
					يتحصل الموظف المتميز على شهادات تقدير وامتيار من	14

**كين :**

					تشركك المؤسسة في عملية صنع	15
					تتمتع بحرية تامة في تلبية رغبات طالبي الخدمة	16
					تتيح لك الشركة إبداء الرأي في حل المشكلات.	17
					تحرص الشركة على توفير التسهيلات اللازمة المكلف به على أكمل وجه	18

**الات الداخلية :**

					يوجد اتصال دائم بين العاملين في الشركة.	19
					تقوم الشركة بنشر المعلومات على جميع أقسام الشركة.	20
					توفر الشركة المعلومات اللازمة للقيام بالوظيفة.	21
					تحثك الشركة على تقديم المعلومات لزملائك في حال حاجتهم لها.	22
					تجتمع الشركة بشكل دوري مع العاملين للاستماع لانشغالاتهم.	23
					الشركة أساليب تقنية حديثة للاتصال بالعاملين.	24

**:**

					على الأعمال التي تقوم بها في الشركة	25
					على نظام الحوافز التي تطبقه الشركة.	26
					.	27
					عن البرامج التدريبية التي لها.	28
					.	29
					بالرضا داخلها.	30
					.	31

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	38	100.0
	Exclu <sup>a</sup>	0	.0
	Total	38	100.0

- a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.  
b.

ألفا كرونباخ الاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.983	27

ألفا كرونباخ المحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.976	20

ألفا كرونباخ المحور ثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	7

الملحق رقم (03): الاتساق الداخلي

بعد التدريب Corrélations

التدريب	برامج تدريبية	يتم تدريبك في كيفية إنجاز	يتم تدريبك على مواجهة التي تواجهك	لتدريب لتقليل	العاملين بها للتدريب بشكل	تدريب لأداء مهامك		
تعمل الشركة على تدريبك لأداء مهامك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.732** ,000 38	.742** ,000 38	.683** ,000 38	.827** ,000 38	.855** ,000 38	1 ,000 38	.904** ,000 38
تخضع الشركة العاملين بها للتدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.725** ,000 38	.794** ,000 38	.754** ,000 38	.788** ,000 38	.855** ,000 38	1 ,000 38	.920** ,000 38
تسعى الشركة لتدريبك لتقليل ارتكاب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.678** ,000 38	.775** ,000 38	.734** ,000 38	1 ,000 38	.827** ,000 38	.788** ,000 38	.895** ,000 38
يتم تدريبك في الشركة على مواجهة الضغوط التي تواجهك أثناء العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.657** ,000 38	.775** ,000 38	1 ,000 38	.734** ,000 38	.754** ,000 38	.856** ,000 38	.856** ,000 38
يتم تدريبك في الشركة على كيفية إنجاز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.816** ,000 38	.775** ,000 38	.775** ,000 38	.794** ,000 38	.742** ,000 38	.794** ,000 38	.916** ,000 38
تضع الشركة برامج تدريبية تتماشى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 38	.816** ,000 38	.657** ,000 38	.678** ,000 38	.725** ,000 38	.732** ,000 38	.863** ,000 38
التدريب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.863** ,000 38	.916** ,000 38	.856** ,000 38	.895** ,000 38	.920** ,000 38	.904** ,000 38	1 ,000 38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## بعد التحفيز Corrélations

		تحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي تقوم به	حوافز مادية لك ( علاوة، هدايا...)	يتم توزيع بطريقة عادلة بين الموظفين	يتحصل الموظف المتميز على شهادات تقدير وامتياز من	التحفيز
الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي تقوم به	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1  38	.555**  38	.663**  38	.764**  38	.863**  38
تقدم الشركة حوافز مادية لك ( هدايا...)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.555**  38	1  38	.795**  38	.563**  38	.852**  38
يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.663**  38	.795**  38	1  38	.646**  38	.899**  38
يتحصل الموظف المتميز على شهادات تقدير وامتياز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.764**  38	.563**  38	.646**  38	1  38	.844**  38
التحفيز	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.863**  38	.852**  38	.899**  38	.844**  38	1  38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## بعد التمكين Corrélations

		في عملية صنع	تتمتع بحرية تامة في تلبية	تتيح لك	توفير التسهيلات به على أكمل وجه	التمكين
تشركك المؤسسة في عملية صنع القرار	Corrélation de Pearson	1	.765**	.652**	.739**	<b>.868**</b>
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	<b>38</b>
تتمتع بحرية تامة في تلبية رغبات طالبي الخدمة	Corrélation de Pearson	.765**	1	.803**	.870**	<b>.942**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	<b>38</b>
تتيح لك الشركة إبداء الرأي في حل المشكلات	Corrélation de Pearson	.652**	.803**	1	.791**	<b>.890**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	<b>38</b>
تحرص الشركة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل المكلف به على أكمل وجه	Corrélation de Pearson	.739**	.870**	.791**	1	<b>.938**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	<b>38</b>
التمكين	Corrélation de Pearson	<b>.868**</b>	<b>.942**</b>	<b>.890**</b>	<b>.938**</b>	<b>1</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	
	N	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## بعد الاتصالات الداخلية Corrélations

		يوجد اتصال دائم بين العاملين في	على جميع	اللازمة للقيام بالوظيفة	على تقديم حال حاجتهم لها	العاملين للاستماع لانشغالاتهم	أساليب تقنية حديثة للاتصال بالعاملين	داخلية -
يوجد اتصال دائم بين العاملين في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,000 38	.864** ,000 38	.718** ,000 38	.766** ,000 38	.832** ,000 38	.726** ,000 38	.921** ,000 38
جميع أقسام الشركة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.864** ,000 38	1 ,000 38	.797** ,000 38	.670** ,000 38	.743** ,000 38	.691** ,000 38	.893** ,000 38
للقيام بالوظيفة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.718** ,000 38	.797** ,000 38	1 ,000 38	.764** ,000 38	.659** ,000 38	.815** ,000 38	.894** ,000 38
تحتك الشركة على تقديم المعلومات لزملائك في حال حاجتهم لها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.766** ,000 38	.670** ,000 38	.764** ,000 38	1 ,000 38	.656** ,000 38	.804** ,000 38	.876** ,000 38
العاملين للاستماع لانشغالاتهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.832** ,000 38	.743** ,000 38	.659** ,000 38	.656** ,000 38	1 ,000 38	.643** ,000 38	.850** ,000 38
تستخدم الشركة أساليب تقنية حديثة للاتصال بالعاملين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.726** ,000 38	.691** ,000 38	.815** ,000 38	.804** ,000 38	.643** ,000 38	1 ,000 38	.885** ,000 38
_ الداخلية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.921** ,000 38	.893** ,000 38	.894** ,000 38	.876** ,000 38	.850** ,000 38	.885** ,000 38	1 38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Corrélations المتغير المستقل

		التدريب	التحفيز	التمكين	الداخلية	التسويق
التدريب	Corrélacion de Pearson	1	.727**	.902**	.914**	.964**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
التحفيز	Corrélacion de Pearson	.727**	1	.758**	.684**	.821**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	38	38	38	38	38
التمكين	Corrélacion de Pearson	.902**	.758**	1	.924**	.963**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	38	38	38	38	38
الداخلية	Corrélacion de Pearson	.914**	.684**	.924**	1	.962**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	38	38	38	38	38
التسويق	Corrélacion de Pearson	.964**	.821**	.963**	.962**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	38	38	38	38	38

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## المتغير التابع Corrélations

		التي تقوم بها	تطبيقه	التدريبية الشركة لها		داخلها		- - -	
بها في الشركة	Corrélation de Pearson	1	.603**	.838**	.771**	.767**	.830**	.706**	<b>.884**</b>
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
تطبيقه الشركة	Corrélation de Pearson	.603**	1	.705**	.685**	.691**	.618**	.652**	<b>.785**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
	Corrélation de Pearson	.838**	.705**	1	.830**	.836**	.875**	.851**	<b>.951**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
انت راض عن البرامج التدريبية التي تخضعك الشركة لها	Corrélation de Pearson	.771**	.685**	.830**	1	.698**	.857**	.833**	<b>.907**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
	Corrélation de Pearson	.767**	.691**	.836**	.698**	1	.830**	.747**	<b>.891**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
لشعورك بالرضا داخلها	Corrélation de Pearson	.830**	.618**	.875**	.857**	.830**	1	.823**	<b>.935**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
	Corrélation de Pearson	.706**	.652**	.851**	.833**	.747**	.823**	1	<b>.899**</b>
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		<b>,000</b>
	N	38	38	38	38	38	38	38	<b>38</b>
- - - -	Corrélation de Pearson	<b>.884**</b>	<b>.785**</b>	<b>.951**</b>	<b>.907**</b>	<b>.891**</b>	<b>.935**</b>	<b>.899**</b>	<b>1</b>
	Sig. (bilatérale)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>	
	N	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): البيانات الوصفية لأفراد العينة

Statistiques

				المستوى التعليمي	
N	Valide	38	38	38	38
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	32	84.2	84.2	84.2
	6	15.8	15.8	100.0
Total	38	100.0	100.0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 30	14	36.8	36.8	36.8
50 30	24	63.2	63.2	100.0
Total	38	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	15.8	15.8	15.8
	28	73.7	73.7	89.5
دراسات عليا	4	10.5	10.5	100.0
Total	38	100.0	100.0	

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 5	16	42.1	42.1	42.1
10 5	13	34.2	34.2	76.3
10	9	23.7	23.7	100.0
Total	38	100.0	100.0	

الملحق رقم (05): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
➤ تعمل الشركة على تدريبك لأداء مهامك بالشكل اللازم	38	3.29	1.412
➤ تخضع الشركة العاملين بها للتدريب بشكل دوري	38	2.82	1.522
➤ تسعى الشركة لتدريبك لتقليل ارتكاب الأخطاء أثناء أداء عملك	38	2.87	1.398
➤ يتم تدريبك في الشركة على مواجهة الضغوط التي تواجهك أثناء العمل	38	2.50	1.331
➤ يتم تدريبك في الشركة على كيفية إنجاز أعمالك بأقصر وقت	38	2.87	1.455
➤ تضع الشركة برامج تدريبية تتماشى وتخصصك في العمل	38	2.71	1.469
➤ الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع الجهد الذي تقوم به	38	2.24	1.441
➤ تقدم الشركة حوافز مادية (مكافآت، علاوة، هدايا...)	38	2.97	1.461
➤ يتم توزيع الحوافز والمكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين	38	2.79	1.298
➤ يتحصل الموظف المتميز على شهادات تقدير وامتيان من طرف المؤسسة	38	2.24	1.125
➤ تشرك المؤسسة في عملية صنع القرار	38	2.53	1.390
➤ تتمتع بحرية تامة في تلبية رغبات طالبي الخدمة	38	2.79	1.277
➤ تتيح لك الشركة إبداء الرأي في حل المشكلات	38	2.82	1.333
➤ تحرص الشركة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل المكلف به على أكمل وجه	38	3.13	1.510
➤ يوجد اتصال دائم بين العاملين في الشركة	38	3.13	1.492
➤ تقوم الشركة بنشر المعلومات على جميع أقسام الشركة	38	2.84	1.443
➤ توفر الشركة المعلومات اللازمة للقيام بالوظيفة	38	3.03	1.461
➤ تحثك الشركة على تقديم المعلومات لزملائك في حال حاجتهم لها	38	3.16	1.424
➤ تجتمع الشركة بشكل دوري مع العاملين للاستماع لانشغالاتهم	38	2.71	1.469
➤ تستخدم الشركة أساليب تقنية حديثة للاتصال بالعاملين	38	3.16	1.653
➤ أنت راض على الاعمال التي تقوم بها في الشركة	38	3.11	1.521
➤ انت راض على نظام الحوافز التي تطبقه الشركة	38	2.55	1.350
➤	38	2.79	1.545
➤ انت راض عن البرامج التدريبية التي تخضعك الشركة لها	38	2.66	1.438
➤	38	3.00	1.507
➤ تستمر في التعامل مع الشركة لشعورك بالرضا داخلها	38	2.84	1.534
➤	38	2.47	1.538
➤ التدريب	38	2.8421	1.27811
➤ التحفيز	38	2.5592	1.15143
➤ التمكين	38	2.8158	1.25295
➤ _الداخلية_	38	3.0044	1.32116
➤ _ _ _التسويق_ _ _	38	2.8289	1.18131
➤ _ _ _ _	38	2.7744	1.33378
N valide (liste)	38		

الملحق رقم (06): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
_ _ _ _ _ التسويق _ _ _ _	38	2,8289	1,18131	,19163

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
_ _ _ _ _ التسويق _ _ _ _	-,893	37	,378	-,17105	-,5593	,2172

الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
_ _ _ _ _	38	2,7744	1,33378	,21637

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
_ _ _ _ _	-1,043	37	,304	-,22556	-,6640	,2128

## الفرضية الثالثة

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.930 <sup>a</sup>	,865	,861	,49683

a. Prédicteurs : (Constante), \_ \_ \_التسويق\_ \_ \_

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	56,935	1	56,935	230,659	.000 <sup>b</sup>
Résidu	8,886	36	,247		
Total	65,822	37			

a. Variable dépendante : \_ \_ \_

b. Prédicteurs : (Constante), \_ \_ \_التسويق\_ \_ \_

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,196	,212		-,928	,360
	_ _ _التسويق_ _ _	1,050	,069	,930	15,187	,000

a. Variable dépendante : \_ \_ \_

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي بأبعاد (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصالات الداخلية) في تحقيق رضا الزبون الداخلي بشركة موانئ دبي العالمية جن جن ولاية جيجل. في الجانب النظري من هذه الدراسة، تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسويق الداخلي، ومن ثم تحديد الإطار المفاهيمي لرضا الزبون الداخلي. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إسقاط هذه الدراسة على عينة من الزبائن الداخليين بشركة موانئ دبي العالمية جن جن بولاية جيجل، حيث قمنا باستهداف عينة مكونة من 40 فرداً، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS في استخراج النتائج. توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود ممارسة للتسويق الداخلي بدرجة متوسطة إلى ضعيفة، ووجود تباين في بالشعور بالرضا الزبائن الداخليين، إلى جانب بروز عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التسويق الداخلي وتحقيق الرضا لدى الزبائن الداخليين. **الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، رضا الزبون الداخلي.