



# أثر التسويق الداخلي على رضا زبون المؤسسة الخدمية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالة التجارية الصومام بجيجل -  
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:  
- يوسف تبوب

إعداد الطالبتين:  
- نهى ناموس  
- خديجة عبد الباقي

لجنة المناقشة:

رئيسا	1.أ/ الطيب بولحية
مشرفا	2.أ/ يوسف تبوب
مناقشا	3.أ/ لطفي بوغرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر و عرفان

إن الشكر والحمد لله وحده نحمده ونشكره على أن تفضل علينا بإتمام هذا العمل ، فله الحمد كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

نتقدم بفائق شكر وعظيم الامتنان والاحترام إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذ المشرف: "يوسف تبوب" الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، وندعو الله أن يجازيه خير جزاء.

نهى و خديجة

# فهرس الجداول والأشكال

## 1- فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
31	عملية اختيار العاملين بالمؤسسة	01
55	العوامل المؤثرة على سلوك الزبون	02
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
93	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
94	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
95	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06
96	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة	07
97	تقييم مفردات العينة لتطبيق اختيار العاملين بالمؤسسة	08
98	تقييم مفردات العينة لتطبيق التدريب بالمؤسسة	09
99	تقييم مفردات العينة لتطبيق لتحفيز بالمؤسسة	10
101	تقييم مفردات العينة لتطبيق التمكين بالمؤسسة	11
102	تقييم مفردات العينة لتطبيق العمل الجماعي بالمؤسسة	12
103	تقييم مفردات العينة لتطبيق نشر المعلومات التسويقية بالمؤسسة	13
105	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
105	توزيع أفراد العينة حسب العمر	15
106	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	16
107	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	17
108	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة	18

109	تحليل موقف زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة صومام بجيجل	19
112	نتائج الفرضية الأولى	20
113	نتائج الفرضية الثانية	21

## 2- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أبعاد تسويق الخدمة	01
29	التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	02
42	نموذج بييري للتسويق الداخلي	03
44	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	04
45	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	05
56	مصفوفة زبائن المؤسسة	06
60	خصائص الرضا	07
76	نموذج oliver لمقدمات ونواتج الرضا	08
78	نموذج كانو لرضا الزبائن	09
79	نموذج سبرنج (spreng) لرضا الزبون	10
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالة التجارية صومام بجيجل-	11
93	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس	12
93	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر	13
94	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	14
95	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوظيفة	15
96	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب سنوات العمل بالمؤسسة	16
105	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس	17
105	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر	18
106	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي	19
107	التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المهنة	20

نعيش اليوم عصرا تجوبه تغيرات جذرية في الأوضاع والأساليب والمفاهيم، ويعتبر التسويق الداخلي أحد أهم هذه المفاهيم. فلم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، لكنها أصبحت الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين بالمؤسسة وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي، تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين مستوى أدائهم.

ولقد أدركت العديد من المؤسسات ولاسيما الخدمية منها تدريجيا الفائدة التي يمكن أن تحققها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي والذي من خلاله تحصل على عاملين قادرين على تحمل المسؤولية، وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الأداء إلى الزبائن، ومن المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالعديد من المتغيرات ومن بينها أداء العاملين، ومن هنا فإن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم يمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن.

والتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المؤسسة، إذ يوفر لهم الجو المناسب للعمل ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائن المؤسسة، مما قد يحقق رضاهم الذي بدوره يحقق ربحية المؤسسة.

مما سبق يمكن أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما مدى تأثير تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام- لمفهوم التسويق

الداخلي على رضا زبائننا؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي تبرز لنا مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها كمايلي:

✓ ماهي الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي التسويق الداخلي و رضا الزبون؟

✓ ماهو واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام

بجيبل-؟

✓ هل يساهم تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام بجيبل- في تحقيق رضا

زبائننا؟

### الفرضيات:

- ✓ هناك إهمال من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل بجيجل - لتبني مفهوم التسويق الداخلي.
- ✓ لا يشعر زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل - بالرضا عن تعاملها معهم.

### أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ كون موضوع التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة والتي تتطلب الدراسة.
- ✓ الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالجانب التسويقي من قبل المؤسسات الخدمية.
- ✓ قلة الدراسات التي عالجت الموضوع على مستوى المكتبات.
- ✓ بالإضافة إلى الرغبة في دراسة هذا الموضوع.

### أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة أساسا إلى تبيين واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر عينة الدراسة وأثره على رضا زبائننا بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكرها كمايلي:
- ✓ تحديد إطار نظري للدراسة نستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي ورضا الزبون.
- ✓ تحديد واقع التفكير الذي تتبناه مؤسسة اتصالات الجزائر عينة الدراسة تجاه موضوع دراستنا.
- ✓ التحسيس بالمكانة الهامة للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية ومحاولة النهوض به في المؤسسة عينة الدراسة.
- ✓ تقديم بعض الاقتراحات من خلال نتائج الدراسة.

## منهج الدراسة:

للتمكن من الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المطروحة، وكذا اختبار الفرضيات، قمنا باختيار المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملاءمته لطبيعة الدراسة وبالأخص دراسة الحالة المختارة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي وذلك بالرجوع إلى الأدبيات المنشورة والمتعلقة بموضوع الدراسة من كتب ومقالات ودراسات سابقة لإعداد الجانب النظري، والمنهج التحليلي لتحليل البيانات التي تم جمعها.

## حدود الدراسة:

✓ **الحدود الزمانية:** امتدت فترة الدراسة لهذا الموضوع خلال الموسم الدراسي 2013/2014 في جانبها النظري والتطبيقي، حيث امتدت في جانبها التطبيقي بالتحديد بين شهري أبريل وماي 2014.

✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام - لولاية جيجل.

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على الجوانب المتعلقة بالتسويق الداخلي ورضا الزبون في الجانب النظري. أما في الدراسة الميدانية فقد تم التطرق إلى جوانب التسويق الداخلي الموجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الصومام وتأثيره على رضا الزبون .

## الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات لها علاقة بموضوعنا هذا منها:

❖ **بن الشيخ بو بكر الصديق، قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2012.**

والتي كانت مشكلة الدراسة فيها كمايلي:



• كيف يساهم التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة على مستوى مؤسسة

اتصالات الجزائر؟

وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ هناك تطبيق بمستوى غير منخفض (متوسط)، للتسويق الداخلي من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ هناك مستوى متوسط من الرضا للزبون الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ تقدم مؤسسة اتصالات الجزائر خدمات في مستوى تطلعات مشتركيها.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التسويق الداخلي ومستوى رضا الزبون الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى رضا الزبون الداخلي و مستوى جودة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية على اتجاهات أفراد عينة الموظفين نحو التسويق الداخلي.

❖ سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.  
والتي كانت مشكلة الدراسة فيها كمايلي:

• ما مدى إسهام إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا العميل؟

وعلى ضوءها تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ الدعم المستمر للحكومة نتج عنه قصر نظر استراتيجي على مستوى الخطوط الجوية الجزائرية.

✓ تتمتع الخطوط الجوية الجزائرية بأكبر حصة سوقية في مجال النقل الجوي لكن هذه الحصة أصبحت مهددة بدخول المنافسة.

✓ لا يوجد اتصال فعال في الاتجاهين بل هناك إصدار للأوامر وتعليمات يجب تنفيذها والتقييد بها.

تمهيد

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي لم تلقى حتى الآن رواجاً كبيراً في بلداننا العربية من طرف الدارسين والممارسين على حد سواء، نتيجة العديد من الأسباب أهمها غياب الوعي بأهمية الوظيفة التسويقية في نجاح المؤسسة، حيث أن هذا المفهوم يتناول قضايا تختلف عن القضايا التي اعتادت المؤسسات ممارستها، إذ أنه يهتم بفئة من الزبائن تختلف عن الفئة التي اعتادت المؤسسة استهدافها بنشاطها التسويقي وهي فئة العمال. وعليه فمن الضروري أن يراعى عند وضع الاستراتيجيات وإنجاز الأنشطة إشراك العمال في ذلك، ولكي يكون دورهم فعال.

ولقد ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل أهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي وهي مقسمة

كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم التسويق وتطوره.

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق الداخلي ونماذج تنفيذه.

## المبحث الأول: مفهوم التسويق

يؤدي التسويق دورا حيويا في مسيرة عمل المؤسسات كافة وصولا إلى تحقيق الأهداف الموضوعية لها، سواء ما يخص المؤسسة التي تهدف إلى الربح وضمان البقاء، أو ما يخص المجتمع في تلبية حاجاته ورغبات أفراد.

## المطلب الأول: تعريف التسويق

اختلف الباحثون في مجال التسويق حول تقديم تعريف موحد للتسويق وقد يكون سبب اختلافهم هو الفترة الزمنية التي قدمت فيها التعاريف، وعموما يمكن تقديم مجموعة من التعاريف وصولا إلى تحديد أشمل تعريف للتسويق:

- عرفت جمعية التسويق الأمريكية (AMA) التسويق بأنه: "عملية تخطيط وتنفيذ لمفاهيم التسعير الترويج، التوزيع للأفكار والسلع والخدمات لإيجاد التبادل الذي يؤدي إلى تحقيق إشباع الأفراد والجماعات وتحقيق أهداف المنشآت".<sup>1</sup>
- كما عرفه فيليب كوتلر بأنه: "مجموعة من المفاهيم الأساسية التي ترتبط مضامينها بالحاجات والرغبات الإنسانية والسلع والخدمات المتاحة، إضافة إلى ما تطلبه من عمليات مبادلة وتعامل في الأسواق".<sup>2</sup>
- أما كانديف وستيل فقد عرفا التسويق بأنه: "العملية الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق الالتقاء بين السلع والأسواق ومن خلالها تتحول ملكية المنتجات".<sup>3</sup>
- وعرف بون وكيرنز التسويق بأنه: "عبارة عن تطوير نظام التوزيع الفعال للسلع والخدمات للمستهلكين في الأسواق المستهدفة".<sup>4</sup>
- ومن بين التعاريف أيضا التي قدمت للتسويق أنه: "مجموعة من الوسائل التي تستهلكها المؤسسة من أجل بيع منتجاتها لزبائنها بطريقة مروجة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عامر عبد الله موسى، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان، 2009، ص9.

<sup>2</sup> رحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص14.

<sup>3</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2009، ص19.

<sup>4</sup> محمد إبراهيم عبيدات، مبادئ التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص19.

<sup>5</sup> Colherine Viot., L'essentiel sur Le Marketing, Berti Edition, Alger, 2006, p1.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق نشاط إنساني يرتبط بوجود الأفراد وسلوكهم ومن الضروري على المسوق أن يتعرف على حاجات هؤلاء الأفراد ورغباتهم حتى يتسنى له إشباعها وبناء عليه تعتبر الحاجات الإنسانية نقطة البداية لدراسة النشاط التسويقي.

يمكن إعطاء تعريف شامل للتسويق بأنه: "مجموعة من الأنشطة التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بوض تسهيل وتسريع المعاملات والمبادلات في السوق في إطار البيئة وظروف السوق ويركز التسويق على احتياجات الزبائن عن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها حسن توقع احتياجات الزبائن وحسن إشباع هذه الاحتياجات، ويتم الحصول عليها عن طريق تبادل المنتجات والقيمة المقابلة لها".

### المطلب الثاني: تطور مفهوم التسويق

يشير استمرار الفكر التسويقي إلى تباين النظرة إلى التسويق من فترة زمنية إلى أخرى وقد أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، الأدوار الفعالة والمؤثرة في بروز هذه الاختلافات، فمنذ الثورة الصناعية وحتى الثلاثينات من القرن العشرين كان الطلب على السلع والخدمات يفوق المعروض منها وفيما بين الفترة التي تتراوح بين الثلاثينات من القرن المنصرم والخمسينات منه فإن العرض أخذ يتزايد عن الطلب، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية تلاحقت التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي استدعى ممارسات للتسويق معها، وفيما يلي نوضح مراحل تطور المفهوم التسويقي:

#### 1-مرحلة التوجه بالإنتاج.

كان توجه معظم المؤسسات في الولايات المتحدة وكذا الدول الأوروبية منذ بداية الثورة الصناعية وحتى عام 1920م، توجهها إنتاجيا، حيث ركز المنتجون على النوعية ثم قاموا بعد ذلك بالبحث عن مشترين لتلك المنتجات، وكانت فلسفته في ذلك أن "المنتج الجيد يبيع نفسه" وكان رائد هذا التوجه فريدريك تايلور صاحب كتاب أساسيات الإدارة العلمية، واتسمت هذه المرحلة بما يعرف بـ "أسواق البائع" في العديد من الصناعات، ويعني ذلك أن الطلب على المنتجات يفوق العرض وأن المنتجين ركزوا فقط على المنتجات لأن الطلب عليها مؤكد وليسوا بحاجة إلى البحث عن أشياء أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شفيق ابراهيم حداد، نظام موسى سويدان، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 31.

## 2-مرحلة التوجه بالبيع.

من المنطقي إزاء التركيز على مشكلات الإنتاج أن تزداد قدرة المؤسسة على الإنتاج بمعدل هائل خاصة وقد شاع نظام الإنتاج الكبير ولاقى حركة الإدارة العلمية لتحسين طرق الإنتاج القبول العام في نفس الوقت الذي استدعت الاستفادة من وفرات الإنتاج الكبير التوسع في حجم الإنتاج أكثر وأكثر، كل ذلك أدى إلى تزايد التعقيد في عملية تصريف المنتجات بعد صنعها وظهرت الحاجة إلى نظام توزيع ليواري نظام الإنتاج الكبير، الذي مكن المؤسسة من إنتاج كميات هائلة من السلع عجزت طرق التوزيع المعروفة عن توزيعها بسهولة، ومما زاد في تعقيد الأمور حلول الكساد الكبير في أواخر العشرينيات و أوائل الثلاثينات والذي برز عجز الإدارة عن تصريف الإنتاج وفي تلك الظروف حدث تحول هام في أسلوب التفكير الإداري، مما أدى هذا التحول إلى الانتباه إلى مشكلة التوزيع وبالتالي لقيت عمليات البيع اهتمام لم تلقه من قبل.

فبدأت الإدارات تخصص وقتاً أطول وموارد أوفر لحل مشكلة التخلص من الإنتاج الكبير، وزاد الضغط على رجال البيع كي يبيعوا كميات أكبر، وزاد استخدام الإعلان وأضحى معيار فاعلية مدير البيع هو الكمية التي بوسعه بيعها.<sup>1</sup>

## 3-مرحلة التوجه بالمفهوم التسويقي.

يقوم هذا المفهوم على أساس ضرورة تكامل كافة الأنشطة والجهود داخل المنشأة لتحقيق أهدافها المزدوجة، وهي إشباع حاجات ورغبات الأفراد والمؤسسات من جهة وتحقيق الأرباح المخططة من جهة أخرى.

يمكن القول أن المفهوم التسويقي هو عبارة عن تفكير إداري يقوم على أن المهمة الأساسية للمؤسسات هي تحديد رغبات وحاجات السوق المستهدفة وتكييف أوضاع المؤسسة لتقديم الإشباع المطلوب لهذه الرغبات بكفاءة أكبر من منافسيها.

و هناك مجموعة من العناصر يمكن اعتبارها الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي وهي:<sup>2</sup>

- تقدير المركز الإستراتيجي لدور الزبون في بقاء و نمو المؤسسة؛
- التوازن الإجمالي لنظام المؤسسة مع النظام المحيط؛
- تصميم المنتجات بما يساهم في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلك؛
- إدراك الإدارة لأهمية المنتجات الجديدة ودورها في تحقيق الربح وضمان استقرار المؤسسة؛
- تقدير عام لدور بحوث التسويق؛

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة عشر، منشورات مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003، ص18.

<sup>2</sup> وصفي عبد الرحمن أحمد التعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2011، ص ص15-17.

- وضع أهداف على مستوى المؤسسة وأخرى على مستوى الأقسام تكون مفهومة ومقبولة من قبل المدربين في مختلف المستويات؛
  - التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المؤسسة؛
  - التوسع في إلغاء أو إعادة تنظيم أقسام المؤسسة إذا استلزم الأمر ذلك.
- 4- مرحلة التوجه الاجتماعي للتسويق.**

برز هذا المفهوم نتيجة توجه الإدارة نحو التركيز على البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة والقوى التي تتحكم في مجريات الأحداث فيها. وقد عكس هذا التحول المضامين الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق.

نإن الإدراك الواعي من جانب الإدارة لحقيقة أن بقاء المؤسسة واستمرارها يكمن في قدرتها على توجيه مواردها، وتكييف أوضاعها لمجاراة التطور في الحاجات والرغبات الإنسانية لأفراد المجتمع الذي توجد فيه، قد أملى عليها مسؤولية مهمة في مجال تحقيق الرفاه الاجتماعي لهذا فإن قيام المؤسسة بمسئولياتها الاجتماعية يعتمد على إيجاد الصيغة المناسبة التي يتحقق من خلالها التوازن بين إمكانياتها ومواردها المتاحة، وبين معطيات البيئة الداخلية والخارجية بكل ما تنطوي عليه تلك المعطيات من الفرص أو المعوقات، وهذا يقتضي درجة عالية من التوافق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بالنظام التسويقي والتمثلة في إشباع رغبات وحاجات الزبائن والأرباح لأصحاب المؤسسة، ثم رفاه المجتمع. كما أن إحساس إدارة المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية قد أضفى على المفهوم التسويقي بعدا جديدا، ينطوي على كثير من المضامين الاجتماعية التي تجعل من الزبون المحور الرئيسي فيها.

إن ظهور ما يسمى بحركة الزبون التي تنادي بدور أكبر للزبون في الحد من التصرفات التي يمكن أن تضر بمصالحه، قد أكدت العلاقة المباشرة بين الزبون ومؤسسة الأعمال. يضاف إلى ذلك أن ظهور كثير من جمعيات حماية المستهلك في الكثير من دول العالم كان له أثر حقيقي في صياغة البعد الاجتماعي لمفهوم التسويقي الحديث.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: المفهوم الموسع للتسويق ومجالات تطبيقه

لقد اتضحت من خلال المطلبين السابقين بعض المفاهيم المرتبطة بالتسويق وتطوره ومن المهم أن يخصص حيزا للحديث عن النظرة الحديثة والموسعة للنشاط التسويقي حيث يميز بين ما يطبق داخل المؤسسة و بين اشماله على مجالات و أنشطة مختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناجي معلا، رائق توفيق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، صص 23-24.

<sup>2</sup> Jacques Lendrevie et autres, **Mercator**, 7<sup>ème</sup> Edition, Edition Dalloz, Paris, 2003, p 06.

يعد التسويق ميدان دراسة يتصف بالدينامكية بشكل دائم ومستمر فهناك العديد من الأفكار والفلسفات الجديدة و المتعلقة بمتوصل لطرق أفضل لمقابلة حاجات ورغبات الزبائن والحصول على أعلى درجة من الرضا ومن بينها:

### 1-التسويق الأخضر.

يعرف بأنه:" مدخل نظمي متكامل يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة و تعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع بشكل يرضى هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية للحفاظ على البيئة، حماية الزبائن ورضائهم وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة".<sup>1</sup>

### 2-التسويق الاجتماعي.

يعرف على أنه:"آلة تصميم وتنفيذ والسيطرة على البرامج بهدف تحقيق للمو و الزيادة في تقبل الأفكار الاجتماعية وتطبيقها من قبل الجامعات المستهدفة من استخدام لمفهوم تجزئة السوق وبحوث المستهلك، ترتيب الخطط، الاتصالات، سهولة تحضير نظرية التبادل، بهدف زيادة تجارب الجامعات المستهدفة".<sup>2</sup>

### 3-التسويق الصحي.

يعرف على أنه:"عملية التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج التي لها تأثير على الخدمات الصحية والتي تأخذ في الحسبان اختيار الخدمات، وضع السعر، تحديد قنوات الاتصال و منافذ تقييم الخدمات إضافة إلى بحوث التسويق الصحية".<sup>3</sup>

### 4- التسويق الصناعي.

هو: "عبارة عن النشاطات التجارية التي توجه تدفق انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستعمل أو المشتري الصناعي، فهو ينطوي على جميع الأنشطة على نحو مباشر بإنتاج السلع الصناعية والنشاطات التجارية و التي يتم بموجبها تسويق هذه السلع لتحقيق أقصى ربح ممكن".<sup>4</sup>

### 5-التسويق الإلكتروني.

يعرف بأنه: "إدارة التفاعل بين المؤسسة والزبون في فضاء البيئة الافتراضية من أجل تحقيق المنافع المشتركة. والبيئة الافتراضية للتسويق الإلكتروني تعتمد بصورة أساسية على تكنولوجيات

<sup>1</sup> ثامر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص47.

<sup>2</sup> ردينة عثمان يوسف، التسويق الاجتماعي والصحي، منشورات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص85.

<sup>3</sup> زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2008، ص218.

<sup>4</sup> أحمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، منشورات دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص26.

الانترنت وعملية التسويق الإلكتروني لا تركز فقط على عمليات بيع المنتجات إلى الزبون، بل يركز أيضا على إدارة العلاقات بين المؤسسة من جهة، والزبون وعناصر البيئة الداخلية والبيئة الخارجية من جهة أخرى<sup>1</sup>.

### 6-التسويق السياسي.

يعرف بأنه: "الأنشطة التي تستهدف تعظيم وتنظيم عدد المؤيدين لمرشح سياسي أو لحزب معين أن برنامج أو فكرة معينة بما في ذلك الدعم المالي الجماهيري باستخدام كافة وسائل الاتصال الجماهيري أو أي وسائل أخرى ضرورية"<sup>2</sup>.

### 7-التسويق الداخلي.

يعرف بأنه: "عبارة عن الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة، وطبقا لهذا التعريف فإنه يتم النظر للعاملين واعتبارهم زبائن داخليين وأن وظائفهم منتجات داخلية، ومن ثم يجب النظر في محاولة عرض المنتجات بالطريقة التي تشبع حاجات ورغبات الزبون الداخلي مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>3</sup>.

إن ما سبق ذكره يمثل بعض المفاهيم التي أصبح التسويق يوليها اهتماما، وهناك العديد من المجالات التي أصبحت تعمل وفق المفهوم التسويقي لما له من دور مهم في تحقيق النجاح للمؤسسة.

## المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي

من المفاهيم الحديثة للتسويق هو تطبيقه داخل المؤسسة واعتبار العاملين زبائن للمؤسسة وسنحاول في هذا المبحث التطرق لمختلف العناصر المرتبطة بهذا المفهوم.

### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

قبل التطرق لمفهوم التسويق الداخلي لابد لنا من معرفة الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينيات من القرن الماضي عددا من الاهتمامات والمساهمات، كفرع متميز من فروع التسويق، نتيجة التغيرات التي حصلت في عالم الأعمال في الغرب الصناعي، وتعاطف أهمية الخدمات إذ أن تسويق الخدمة يحتاج إلى أكثر من مجرد تسويق

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، التسويق الإلكتروني "عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، القدس، 2004، ص13.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التسويق السياسي وفن البيع التفاوضي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص13.

<sup>3</sup> <http://kenana online.com/users/khalida lzward/posts/321977>. 9/02/2014.



خارجي تقليدي ويبين الشكل رقم (01) أن تسويق الخدمة يحتاج إلى تسويق داخلي وتسويق خارجي وتسويق تفاعلي، وهي تمثل أبعاد تسويق الخدمة والموضحة كما يلي:

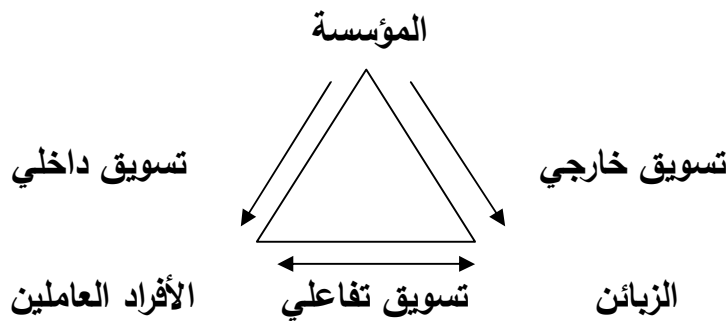
\***البعد الأول (التسويق الخارجي):** التسويق الخارجي هو العمل الاعتيادي الذي تقوم به المؤسسة لتهيء وتسعر وتوزع وتعزز الخدمات للزبائن.<sup>1</sup>

\***البعد الثاني (التسويق التفاعلي):** يرى كوتلر بأن التسويق التفاعلي يشير إلى الجهود التسويقية التي تبدلها المؤسسة الخدمية بناء على اقتناعها بأن جودة الخدمة تتوقف بدرجة كبيرة على جودة التفاعل بين كل من الزبون وبائع الخدمة.<sup>2</sup>

\***البعد الثالث (التسويق الداخلي):** ويمثله النظام الداخلي للمؤسسة كونه الجزء الخاص بالتسيير فيها حيث تقوم المؤسسة بالاهتمام بالقائمين على تقديم الخدمة وتوفير الدعم المادي والبشري، بالإضافة إلى التكوين وتحسين العلاقات فيما بين العاملين حيث أن كل عامل بالمؤسسة هو زبون لعامل آخر بها والذي يسمى بالزبون الداخلي.<sup>3</sup>

والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد:

شكل رقم(1): أبعاد تسويق الخدمة



Source: Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 7<sup>ème</sup> édition, public union éditon, Paris, 2004, p490.

#### أولاً: تعريف التسويق الداخلي.

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون

<sup>1</sup> محمد جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 2000، ص244.

<sup>2</sup> يخلف نجاح، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص10.

<sup>3</sup> Kotler & Dubois, **Marketing Management**, 7<sup>ème</sup> édition, public union éditon, Paris, 2004, p489.

على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن.

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة.<sup>1</sup> وكان أبرزها تعريف بييري سنة 1980 حيث عرفه على أنه: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون الزبائن، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم".<sup>2</sup> هذا التعريف ينظر إلى العاملين في المؤسسة كزبائن لها في الداخل ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل، فإذا وظفت المؤسسة عاملين جيدين وقدمت لهم وظائف تلبي حاجاتهم ورغباتهم وراعت قدراتهم فإنها ستكون أكثر فعالية وكفاءة في تسويق خدماتها.

كما عرفه بييري وبارشورمان سنة 1991 على أنه: "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء العاملين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم".<sup>3</sup> نلاحظ أن هذا التعريف يركز على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف على وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

كما عرفه بانسال وآخرون سنة 2001 بأنه: "تطبيق التسويق على إدارة الموارد البشرية، ونظريات ومبادئ التحفيز لإدارة العاملين على كل مستويات المؤسسة لتحسين الطرق بشكل مستمر في خدمة الزبون الخارجي وتلبية حاجات العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".<sup>4</sup> من خلال هذا التعريف فإن التسويق الداخلي يهتم بتطبيق التسويق على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وعلى كل المستويات، أي أنه موجه لكل العاملين في المؤسسة، يهدف لتحسين الطرق في خدمة الزبون الخارجي باستمرار وذلك من خلال تلبية حاجات العاملين، ومنه فإن المدخل الذي تأخذ به المؤسسة في تحسين خدمة الزبون الخارجي هو رضا الزبون الداخلي (العاملين) من خلال تلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أويكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص 9.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 341، 342.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 151.

<sup>4</sup> بن الشيخ بويكر الصديق، قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012، ص 25، 26.

أما كوتلر فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب، وتحفيز زبائنها الداخليين وبالأخص أولئك العاملين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن وكذلك دعم عملي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن".<sup>1</sup>

كما يعرفه كوتلر على أنه: "الاتصال بالجمهور الداخلي للمؤسسة من خلال حلقات دراسية مذكرات، اجتماعات منتظمة بين الإدارة والعاملين، وزيادة التفاعل بين العاملين والزبائن لتحسين خدمات الزبائن الداخلية، واستعمال الدعاية لتوضيح المبادرات الجديدة وتدريب العاملين باستمرار".<sup>2</sup>

أما جورج (George) سنة 1990 فقد عرف التسويق الداخلي على أنه: "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية".

كما قدم جرونروز سنة 1981 تعريف والذي أشار فيه أن التسويق الداخلي هو: "بيع المؤسسة إلى العاملين، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع الزبائن وفقا لمفهوم التوجه بالمستهلك". ويشير هذا التعريف إلى أهمية التركيز على غرس مفاهيم مثل التوجه بالمستهلك لدى العاملين بشكل يمكن أن يؤدي إلى إيجاد مؤسسة موجهة بالكامل بالمستهلك، وموجهة كذلك بالكامل بالسوق.<sup>3</sup>

وقد قام الأستاذان رفيق وأحمد بمراجعة أدبيات وأفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة وحدود تطبيقها. أظهر الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، وخلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي: "تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين العاملين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المؤسسة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك".<sup>4</sup>

ويتضح من خلال هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، وتقليل حد الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق ومتكامل، وبعبارة أخرى مفهوم

<sup>1</sup> نظام موسى سويدان، نزار عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص75.

<sup>2</sup> بن الشيخ بويكر الصديق، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>4</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص13.

التسويق الداخلي هنا يعني أنه "أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجهة للداخل أو الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق<sup>1</sup>:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛
- تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية؛
- التغلب على المقاومة للتغيير.

حيث أن التعريف الذي قدمه كل من رفيق وأحمد لا يركز على قضية التعامل مع العامل كمستهلك، ولكنه يؤكد على ضرورة استخدام التقنيات التسويقية في الجهود التي تسعى إلى<sup>2</sup>:

- إثارة دافعية (تحفيز) الموظفين وتحقيق رضاهم؛
- التوجه بالمستهلك؛
- التعاون والتكامل الوظيفي (التنسيق الوظيفي).

وبناء على ما سبق ذكره من تعريفات يمكن وضع تعريف شامل للتسويق الداخلي كمايلي:

التسويق الداخلي هو الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بالاعتماد على فلسفة ونشاطات التسويق، لتحقيق التعاون والتكامل بين العاملين في مختلف المصالح لتلبية طلبات الزبائن.

**ثانياً: أهمية التسويق الداخلي.**

تتمثل أهمية التسويق الداخلي فيما يلي<sup>3</sup>:

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجياً (أي على العملاء)؛
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية المؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص152.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>3</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان، مذكرة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص ص14، 15.

ولهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

**ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي.**

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:<sup>1</sup>

**1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، إنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

**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، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين؛

\*التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

**المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم 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.

**المرحلة الأولى: دافعية ورضا العامل.**

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد كتابات بيرري وزملائه، على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق تتبع دائماً من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبدل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم، حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات، وعدم الاهتمام بالأداء غير المتمثل وغير المتناسق الذي قد يبديه الأفراد العاملين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص19.

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 المؤسسات التي ينتمون إليها، إذن فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للعامل، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا بمثابة الترمومتر الذي نستطيع من خلاله قياس رضا الزبون الخارجي في الأسواق التي تستهدفها المؤسسات.

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، وبناء 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 عنصرا فارقا في تمييز جودة الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات عن ما يقدمه منافسوها.<sup>1</sup>

وباختصار تركز هذه المرحلة على النقاط التالية:<sup>2</sup>

- الموظفين كمستهلكين داخليين؛
- الوظائف كمنتجات داخلية؛
- تحفيز وإرضاء العاملين.

وهذا من أجل جعل العاملين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

تشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل و التفاعل الذي يتم بين العاملين و الزبائن أثناء تقديم و أداء الخدمة، وهذا يعني تغلغل العامل بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل (اتصال) دائم مع الزبون حيال تقديمه لها. ومن هنا ركز جرونروز على التسويق التفاعلي، والذي يؤكد فيه على مسؤولية العامل الأساسية والمتمثلة في إشباع حاجات و رغبات الزبائن.

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص154-156.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص15.

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

ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:<sup>2</sup>

- عاملين لديهم توجه بالمستهلك والسوق؛
- عاملين لديهم عقلية بيعيه؛
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي)؛
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المؤسسة.

**المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها).**

بدأت هذه المرحلة من خلال:<sup>3</sup>

اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، 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 بأنه " تخطيط وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج"، وتتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كألية للتنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القناعات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم. ومن هنا يشير جلاسمان ومكافي إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

ويمكن القول بصفة عامة أن هذا المدخل يرى بان التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد

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

<sup>2</sup> محجوي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 159-161.

تجعل منه أداة لتفيد استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو إلى خارجها.

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المؤسسات 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 المؤسسة للاهتمام بمصالح الزبون، ليشمل أيضا تحفيز وإثارة دافعية العمال غير الدائمين (العمالة الموسمية التي تعمل لبعض وليس كل الوقت داخل المؤسسة) نحو القيام بالسلوكيات التي قد يكون من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين.

### المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي وظائفه وفوائده

#### أولاً: أهداف التسويق الداخلي.

إن أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة.<sup>1</sup>

وعند ممارسة التسويق الداخلي يكون الهدف المباشر للمؤسسة هو تحسين أداء وظيفة التسويق الخارجي، ويبدأ ذلك عادة من خلال التعرف على حاجات ورغبات كل من الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين (العاملين).<sup>2</sup>

وعموماً يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات من الأهداف هي:<sup>3</sup> الهدف على المستوى الكلي، الهدف على المستوى الاستراتيجي، الهدف على المستوى التكتيكي.

فالهدف على المستوى الكلي هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أما الهدف على المستوى الاستراتيجي هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فعالة كالتدريب والتحفيز. والغاية من ذلك هي تطوير وعي الزبون الداخلي ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فعالية التسويق الداخلي. أما هدف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup> محمد عبد العضم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>3</sup> بن الشيخ بويكر الصديق، مرجع سبق ذكره، ص 17.



المفردة للعاملين، والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمؤسسة المقدمة للخدمة ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤدوا وظائفهم بطريقة معينة.

### ثانياً: وظائف التسويق الداخلي

يمكن تلخيص وظائف وأدوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي: <sup>1</sup> الإعلام، تطوير وتنمية الكفاءات والتحفيز.

**1- الوظيفة الإعلامية:** يقوم التسويق الداخلي بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية، ويعتبر الإعلام الداخلي أحد المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي.

**2- تطوير وتنمية الكفاءات:** تقع مهمة تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا، هذه الأخيرة هي المسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. وهذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.

**3- التحفيز:** يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي، حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوكوا إنتاجية العاملين.

### ثالثاً: مرتكزات التسويق الداخلي.

يستند التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه حجر الزاوية لنجاحها في ظل المنافسة الشديدة الحالية. وعموماً فهو يرتكز على إدارة عمليتين أساسيتين وهما: <sup>2</sup>

\* إدارة الاتجاهات

\* إدارة الاتصالات

**1- إدارة الاتجاهات:** وتشير إلى ضمان توجه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها وخدمة المستهلك ومحاولة نشر الفكر الخاص بأنسب أساليب التعامل مع الزبائن، ويلاحظ أن العملية هي عملية مستمرة حيث أن التأكيد على نشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة يعتبر ضرورة هامة لضمان استمرار المؤسسة في خدمة زبائنها.

**2- إدارة الاتصالات:** ويقصد بها ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن وفي هذا الخصوص فإن إدارة الاتصالات تعتمد على تصميم حملات

<sup>1</sup> Pierel Louis Dubois, Alin Jobert, **le Marketing Fondement et pratique**, 3 em ed, economic, Paris, 1998, p480.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، بدون طبعة، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، "الإسكندرية، 1996، ص ص 406، 407.

مخططة للعاملين لإعلامهم وإقناعهم بالمنتجات الجديدة التي تقدم من وقت لآخر والحملات الترويجية والإعلانية الموجهة للزبون المستهدف لضمان معرفة العاملين داخل المؤسسة بالجهود المبذولة للزبائن والسوق.

#### رابعاً: فوائد التسويق الداخلي.

يمكن للمؤسسة أن تحقق عدة فوائد من خلال انتهاجها فلسفة التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي ما هو إلا مدخل استراتيجي لمواجهة مواقف وسلوكيات العاملين وتوجيهها نحو الهدف العام للمؤسسة.

كما أن السوق الخارجي تبرز كفاءته من خلال توافر الأعمال والأنشطة الداخلية ومدى فعاليتها ومن خلال هذا فإن فوائد التسويق الداخلي تكمن في تحقيق مستويات عليا من الرضا للعاملين بالإضافة إلى إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية. ويقول بعض الباحثين في هذا المجال أن التسويق الداخلي يعني تحقيق الرضا للعاملين ورفع روح اعزازهم بالمؤسسة، وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لدى العاملين ينتج عنه ولاء والتزام تنظيمي للمؤسسة، كما افترض هؤلاء الباحثين أن الرضا والاعتراز بالمؤسسة، هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك الايجابي للعاملين.<sup>1</sup>

وهناك ثلاث مجالات يؤدي التسويق الداخلي دورا فيها هي:<sup>2</sup>

- 1- إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات وممارسات وأعمال جديدة وتغييرات أخرى.
- 2- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملين للمؤسسة.
- 3- إستراتيجية التسويق الداخلي: وتهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

#### المبحث الثالث: إستراتيجيات التسويق الداخلي ونماذج تنفيذه

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المؤسسة اعتناقها، بل هو فلسفة وإجراءات تحتاج إلى جهد وعمل لتجسيدها على أرض الواقع في المؤسسة. تصف هذه الإجراءات

<sup>1</sup> بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص ص 89، 90.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 344.

الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، وهي تعتبر بمثابة البيئة الخصبة لنجاح هذه الفلسفة.

### المطلب الأول: إستراتيجيات التسويق الداخلي

#### أولاً: الخطوات الأساسية لإستراتيجية التسويق الداخلي.

يمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشتمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كالتالي:

**1- تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها.<sup>1</sup>

كما أن الفكرة الأساسية لمفهوم السوق الداخلي هو أن أول سوق تتعامل معه المؤسسة، هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن العامل هو زبون داخلي والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين العاملين (الزبون الداخلي) والمؤسسة. وقد أشار آدم سميت في كتاباته، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المؤسسة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه، ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المؤسسة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العاملين وتقليل الصراعات بين الوظائف وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي.<sup>2</sup>

**2- بحوث التسويق الداخلي:** تكمن بحوث التسويق الداخلي في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق.

وفي بحوث التسويق الداخلية يتم جمع المعلومات وتحليلها باستمرار 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 ومسؤولياتهم ومواضيع البحث تشتمل على:<sup>3</sup>

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 345.

<sup>2</sup> محجوي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 26.

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

- مستويات رضا العاملين؛

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم؛

- حاجات ورغبات العاملين.

**3- تجزئة السوق:** يتكون السوق من مجموعة غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل الفرد على حدى فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع.<sup>1</sup>

وتعد تجزئة السوق خطوة ضرورية للتأكد من دقة وملاءمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة.<sup>2</sup>

يمكن تطبيق مفاهيم تقسيم السوق الخارجي إلى قطاعات عند القيام بوضع برنامج التسويق الداخلي، وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتقسيم مجتمع العاملين بالمؤسسة إلى قطاعات:<sup>3</sup>

**أ - التقسيم الجغرافي:** يعتبر هذا التقسيم من أقدم الطرق المستخدمة في التقسيم إلى قطاعات ويفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد وتختلف من مكان لآخر. فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكن قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق هذا التقسيم من طرف المؤسسات التي تمتلك فروعاً أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

**ب - التقسيم الديمغرافي:** ومن الخصائص الديمغرافية التي يتم التقسيم على أساسها:

السن، الجنس، الديانة والدخل، وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للزبون الخارجي فقد يبدو أقل إمكانية للاستخدام بالنسبة للتسويق الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثل وجود خطة لتعاقد العاملين عند فئات عمرية مختلفة. وتجدر الإشارة بأن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحيانا إلى خلق المشاكل بدلا من الإسهام في إيجاد حلول للمشاكل المطروحة.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص23، 24.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص346.

<sup>3</sup> محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص173، 174.

**ج - التقسيم السيكوجرافي (النفسي):** يستخدم هذا التسويق بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة والقيم، والاتجاهات والعديد من الخصائص السيكولوجية ذلك التقسيم المعروف باسم مقياس Vals، وهو يجمع بين القيم وبين نمط الحياة الذي يعتاد عليه الفرد. ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقده. ومن ثم القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه، كما يركز أيضا على طريقة معيشة الفرد وطريقة إنفاقه لأمواله على وسائل حياته.

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

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

**4- العمل التسويقي:** هذه الخطة تشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي.

فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، كما إن برنامج التدريب على العناية بالزبائن وتدريب العاملين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.

**5- الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية. وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية، وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.<sup>1</sup>

**6- التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة. كما أن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 346.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 346، 347.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي.

يلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمؤسسة، حيث أن قيام المؤسسة بتغيير توجهها الإستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة، أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الإستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية.<sup>1</sup>

يرى فيليبو سنة 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية (4Ps) على السوق الداخلي كمايلي:<sup>2</sup>

**المنتج:** يمثل الوظيفة، ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد، وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.

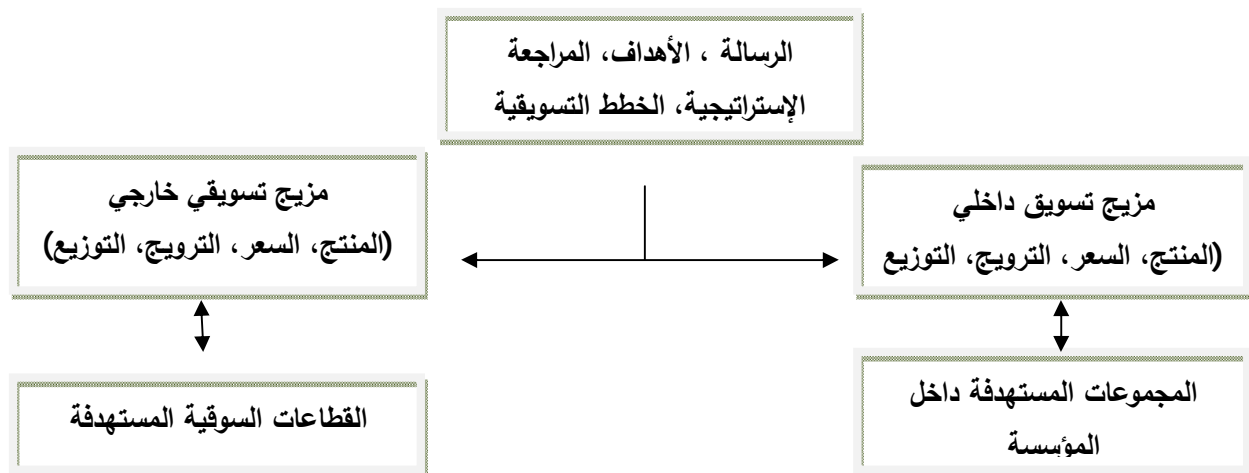
**السعر:** يشار إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على العامل التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين وفي حالة عدم جاذبية الوظيفة.

**الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلية.

**التوزيع:** يشير إلى موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة العامل.

والشكل الموالي يبين التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي.

شكل رقم (02): التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي



المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 44.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 43.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

### المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى نيل رضاهم، ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى.

وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية المبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المؤسسات وعاملها.<sup>1</sup> وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

#### أولاً: اختيار العاملين.

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد.<sup>2</sup> ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين.

#### جدول رقم (01): عملية اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
- أداء واجبات معينة.	- تأهيل علمي من حيث النوع والمستوى.
- تحمل مسؤوليات سلطات معينة.	- خبرة علمية من حيث مجالها وعدد سنواتها.
- ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة.	- مهارات شخصية سواء يدوية أو ذهنية.
	- مواصفات شخصية.

المصدر: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص20.

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008، ص20.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص135.

نلاحظ من خلال الجدول رقم(01) أن عملية اختيار العاملين بالمؤسسة تتطلب إيجاد توليفة مناسبة بين مواصفات الشخص المرشح لشغل الوظيفة من تأهيل علمي وخبرة علمية ومهارات ومواصفات شخصية، وبين متطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل تكاليف المؤسسة. وبالنسبة للعاملين فإن عناصر المزيج التسويقي هي العمل، المنافع، الموقع، النقل، ساعات العمل والمكافآت المعنوية... الخ. وبنفس الاتجاه فإن العاملين يبحثون عن منافع مختلفة ومنها على سبيل المثال:

- بعضهم ينجذب للعمل بسبب المرونة في ساعات العمل؛ - وبعضهم تشده الامتيازات أو منافع التأمين الصحي له ولعائلته أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى موقع العمل.

وبناء على ذلك فإن المؤسسة عند صياغة الإعلان للبحث عن عاملين لا بد لها من التركيز على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلبي طموحاته ورغباته.<sup>1</sup>

ونظرا لحساسية عملية اختيار العاملين فإن على إدارة المؤسسات تخصيص الوقت والجهد الكافيين لتعيين أفضل الكفاءات المتاحة والتي تتوافق مهاراتهم مع أعباء الوظيفة المراد القيام بها فنجاح عملية اختيار العاملين وتدريبهم على تقديم خدمات أفضل تشبع حاجات الزبائن ورغباتهم.

### ثانيا: التدريب.

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

#### 1-تعريف التدريب: تتعدد تعريفات التدريب ومنها:

لقد عرف فيليبو التدريب على أنه"العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص20-21.

<sup>2</sup> عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص129

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، عمان، 2007، ص159.



كما يعرف التدريب بأنه "وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية من ناحية أخرى".<sup>1</sup>

إن السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية.<sup>2</sup>

## 2 - طرق تدريب العاملين:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

أ -التدريب في موقع العمل.

ب-التدريب خارج العمل.

والآتي شرح لمكونات هاتين المجموعتين:

أ-**التدريب في موقع العمل:** يعتبر التدريب في موقع العمل من أقدم أساليب التدريب وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا. من مميزات هذا الأسلوب أن مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب وكذا الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برنامج التدريب. ومن بين الطرق الأكثر تجسيدا لهذا الأسلوب:

\***التلمذة الصناعية** يهدف هذا النوع إلى تحسين مهارة الفرد وإعداده للعمل في مهنة معينة، ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلمًا نظريًا وعمليًا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المؤسسات الصناعية كما يعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني.

\***التدوير الوظيفي:** بموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضاً، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر، وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو إعداد تقرير أو إدخال برنامج للحاسوب ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة العامل لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

\***التدريب الوظيفي المبرمج:** هناك بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات، ويقوم المشرف على الموظف بممارسة هذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بيبيك-، القاهرة، 2004، ص83.

<sup>2</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص ص21، 22.

<sup>3</sup> عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص143.

ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

\*التوسيع الوظيفي: من أجل إكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، أو العاملين المهرة في مجال معين.

**2-التدريب خارج العمل:** تلجأ المؤسسة إلى إرسال عمالها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة، ويمكن تحقيق هذا الأسلوب عن طريق:

\* المحاضرات: هي من أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعاً ومن أقدم الطرق فالمحاضرات أسلوب فعال في العديد من الحقول الإدارية والفنية. إلا أن أهم نقد يوجه إليها أنها لا تمنح الدارس فرصة التعبير عن رأيه أو إجراء المناقشة وتقديم المقترحات في بعض جوانب المحاضرة، وبالإمكان تجاوز ذلك عن طريق إفراح المجال للمناقشة المفتوحة، ويمكن أن تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي إذا كانت تمثل جزءاً من طريقة تدريبية أخرى.

\*الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: تسمح هذه الطريقة التدريبية بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم.

\*دراسة الحالة:تستخدم هذه الطريقة للقيادات الإدارية العليا والوسطى، إذ تنمي في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي والقدرة على حل المشكلات. و تبدأ هذه الطريقة إما بعرض الحالة بدون مقدمة أو البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك. و من مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور.

\*تمثيل الدور: تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث في المؤسسات نتيجة العلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدرب دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به.

\*المباريات الإدارية : يمكن تصوير هذه الطريقة كما يلي:

- تقسيم المجموعة المشتركة في الدورة إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما مؤسسة أو قسم معين؛

- تقسم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع؛

- تختار كل مجموعة مديراً لها يكون بمثابة مدير للمؤسسة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز باقي الأعضاء؛

-تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة؛

- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

\*الوسائل السمعية والبصرية: تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة والأفلام، آلات عرض الشرائح.

كما أن أهم القضايا التي يعتني بها المديرون هي محاولة التوفيق بين التدريب ورفع مهارات العاملين من جهة، وهيكل العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح لهم باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه. ففي كثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة بالمؤسسة فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون والمديرون في المؤسسة عقب الندوات أو المؤتمرات التي يشتركون فيها. ومن الطريف قوله في هذا السياق، أنه حتى أساتذة الجامعات الذين كثيرا ما يشاركون في مؤتمرات أو ندوات علمية في كثير من الجامعات العربية، تجدهم يعودون إلى جامعاتهم وأقسامهم الأكاديمية دون أن يسألهم أحد أو يفكر في كيفية تعميم المنفعة التي حصلوا عليها من ذلك المؤتمر أو الندوة. كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح العامل مهارات متعددة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة. وهذا يساهم بدوره في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسأم. وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للعامل التناوب على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب إذا لم يكتسب العامل مهارات مختلفة في العمل.<sup>1</sup>

ثالثا: التحفيز.

### 1 - تعريف التحفيز: قدمت عدة تعاريف حيث:<sup>2</sup>

يشير لفظ الحوافز في معناه الاصطلاحي إلى: "الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته". وهو كذلك "العوائد التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة، كنتيجة لتميزه في الأداء عن أقرانه".

<sup>1</sup> يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص ص252-254.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص212.

كما يمكن تعريف التحفيز بأنه "نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه".  
ومنه فإن الحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني وتضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.  
ومن بين هذه الأهداف:<sup>1</sup>

- دفع الروح المعنوية للعاملين؛
- تحسين الإنتاجية؛
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين؛
- مكافأة الأداء المتميز؛
- تشجيع المنافسة بين الأفراد؛
- تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

## 2- أنواع الحوافز:

تجدر الإشارة أن أنواع الحوافز تختلف باختلاف المؤسسات وإمكاناتها فقد نجد:<sup>2</sup>

### أ- حوافز من حيث اتجاه تأثيرها وتشمل:

- \* حوافز إيجابية: وتكون لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب.
- \* حوافز سلبية: وتكون لحث العاملين عن الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب أو التأخر.
- ب- حوافز من حيث مادتها وتشمل:

\* حوافز مادية: قد تكون إيجابية أو سلبية وتعتمد الحوافز الإيجابية على المكافأة المادية مثل: علاوة استثنائية مثلا، أما الحوافز السلبية فتعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من المرتب.

\* حوافز معنوية: قد تكون إيجابية مثل الثناء على الفرد أمام زملائه، وقد تكون سلبية مثل: توبيخه أمام زملائه.

### رابعا: التمكين.

إن سر نجاح العديد من المؤسسات، مرده التبادل الداخلي بين العامل والمؤسسة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف والرؤية. وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء، ويولد ما

<sup>1</sup> بلبالي عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص ص26، 27.

<sup>2</sup> سعاد نانف برونوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص ص355 - 356.

يسميه البعض الملكية النفسية، حيث يشعر العامل بأنه يملك المؤسسة وبالتالي فإن نجاحه من نجاح المؤسسة وفشله من فشلها.

وباعتبار العاملين وبالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل والتفاعل الذي يحدث بينهم أصبح من الضروري على المؤسسة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتائج عملهم، هذا هو جوهر التمكين.<sup>1</sup> والذي يعرفه كل من بوين ولولر على أنه "إطلاق حرية العامل، بشكل يوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه: "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة".<sup>3</sup> ويصف كل من بييري ورفيق وأحمد التمكين على أنه حالة ذهنية وأن العامل الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية يمتلك الخصائص التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين.<sup>4</sup> والتي تشتمل على:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير؛
  - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به العامل)؛
  - المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.
- كما أن تمكين العاملين يمنحهم السيطرة على عملهم، كما يمنحهم درجة معتبرة من معرفة نوع العمل والمهام التي يقومون بها، كما يمنحهم حرية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛ لأن اتخاذ القرار ومعرفة نوع العمل و المهام أشياء مرغوبة لدى العامل ومنه فإنه يتوقع أن تكون هناك علاقة ايجابية بين التمكين ورضا الزبون الداخلي.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup> يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 11.

<sup>4</sup> يحي ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 7.

<sup>5</sup> بن الشيخ بوكر الصديق، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- إن نجاح التمكين يعتمد على عدة عوامل منها:<sup>1</sup>
- مدى رغبة الرؤساء بتفويض الصلاحيات للمرؤوسين؛
  - الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
  - فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المؤسسة؛
  - وجود نظام عادل للتعيين قائم على توظيف المؤهلين الذين يمتلكون مهارات عالية في مجال عملهم؛

وبناء عليه فإن سياسة التمكين لا تتجح لمجرد أن الإدارة قررت إتباع هذه السياسة لابد من زيادة طاقات العمال حتى يستطيعون القيام بأعمالهم على أكمل وجه من جهة، ومن جهة ثانية فإن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة، فبالنسبة للعمال فإن هذه السياسة توجد أمامهم فرصا لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم ومواهبهم، وهذا ما يساهم في تسهيل العمل بالمؤسسة، الأمر الذي ينعكس على الزبائن إذ يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة العمال السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع إلى الإدارة ، وهذا ما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها.

#### خامسا: فرق العمل (العمل الجماعي).

لكي تستطيع إدارة المؤسسة الخدمية تعزيز مفهوم العمل الجماعي يتطلب منها إعداد برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى زيادة المهارات والقدرات المهنية الموجهة باتجاه خدمة الزبون.

#### 1-تعريف فرق العمل: هناك العديد من التعاريف نذكر منها:<sup>2</sup>

تعرف فرق العمل على أنها: "جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها".

وعرفها آخرون بأنها: "مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية"

كما أشار آخرون إلى أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المؤسسة لتنظيم عملهم.

<sup>1</sup> سلمان زيدان، إدارة الجودة الشاملة" الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص91.

<sup>2</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص ص25-26.

## 2- خصائص فرق العمل: نتصف فرق العمل بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- يعتمد فريق العمل على المشاركة والعمل الجماعي، فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات ويحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.
  - مشاركة الأعضاء في تحمل مسؤولية تحقيق النتائج والأهداف للأعمال التي يقومون بها .
  - تتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات.
  - تتولى فرق العمل إدارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم حرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها، ضمن الخطة العامة للمؤسسة.
- سادسا: نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة الخدمية، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

وسوف نقوم بتوضيح هذا الموضوع الهام على شكل نقاط كالآتي:

- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن الخارجيين هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون؛
- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها، ويفضل إطلاع العاملين عليها، بل تجربتها حتى يستطيع مورد الخدمة إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه الخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية إقناعه سهلة من قبل مورد الخدمة.<sup>2</sup>
- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن؛
- يتطلب من إدارة المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي؛

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 27.

<sup>2</sup> حميد الطائي، بشير العلق، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي" الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 358، 359.

- يتطلب من الإدارات أن تزود الموظفين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والحملات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين.<sup>1</sup>

واليوم تعمل الكثير من المؤسسات على الفهم الجيد لزيائنها من جهة والمسؤولية المطلقة في تقديم الخدمة، وهذا لا يتحقق إلا بوضع الثقة في الأفراد الأقرب من الزبائن، وتوفير المعلومات الكافية واللازمة لهم، وكذا الدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة إلى منحهم مجال من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفعالية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالفائدة على المؤسسة من جهة والموظف من جهة أخرى.

### المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:<sup>2</sup>

- نموذج بييري والذي يركز على اعتبار العاملين مستهلكين؛
  - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي؛
  - نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين
- وفيما يلي سنفصل هذه النماذج أكثر:

#### 1- نموذج بييري.

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

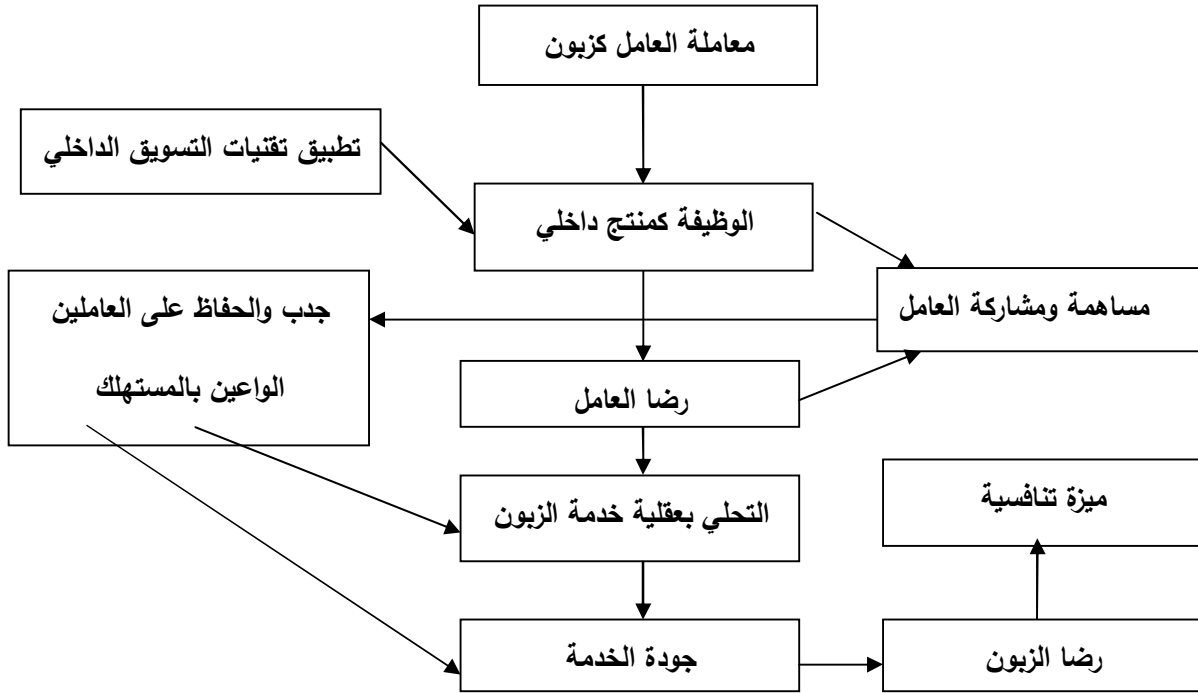
- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين وتنفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
- \* اعتبار الوظائف منتجات داخلية؛
- \* تبني التقنيات التسويقية داخليا. والشكل الموالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي:

<sup>1</sup> حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي "مدخل استراتيجي" الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 371.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 44-48.



شكل رقم (03): نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص45.

من خلال الشكل رقم (03) يتضح أن اعتبار العمال كزبائن وتبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة يعني أن على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات العمال؛
- إعطاء فرص للعاملين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة؛
- جذب والاحتفاظ بأفضل العاملين.

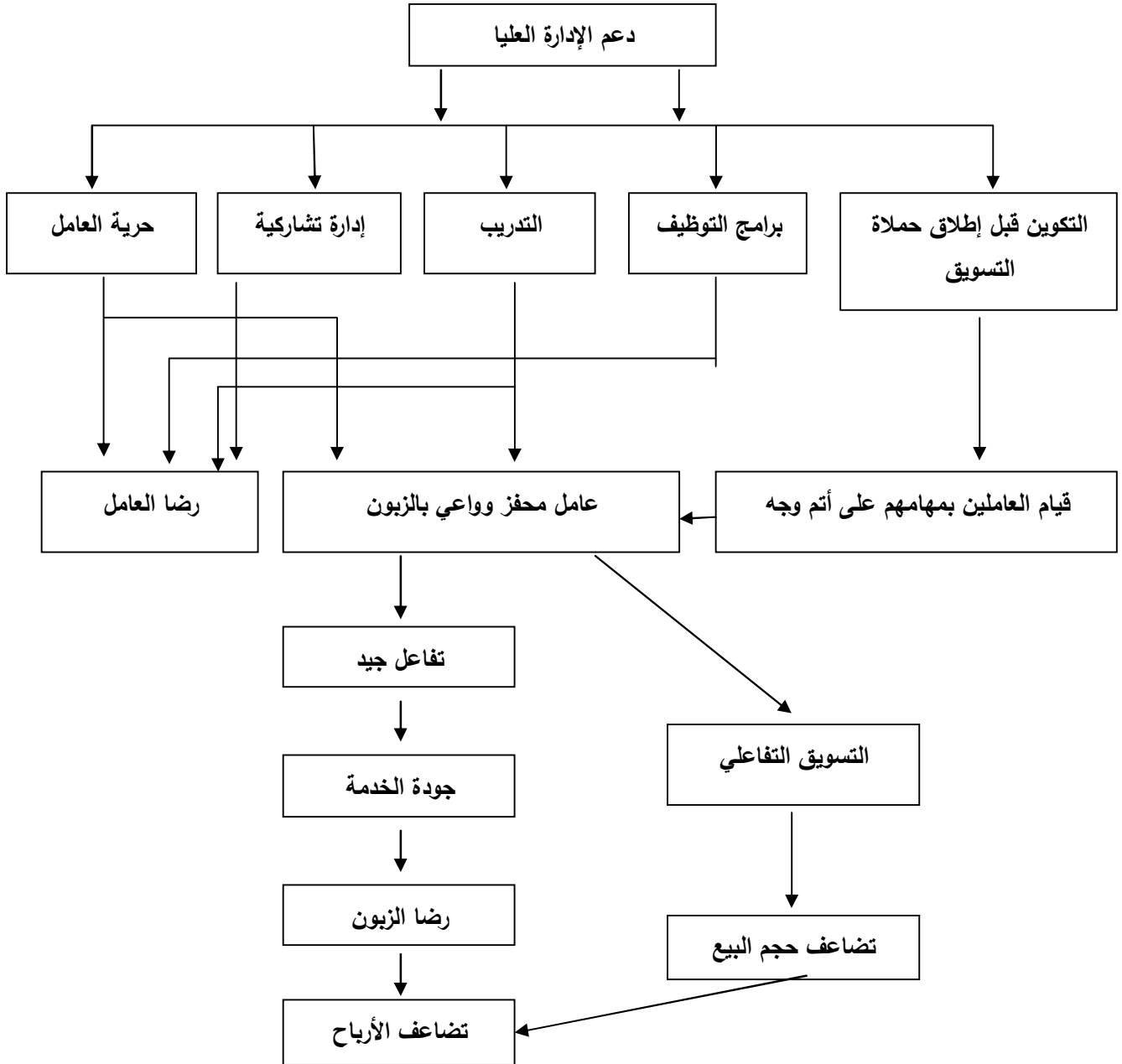
وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالعمال الأكثر توجها بالمستهلك. والمؤسسة التي تمتلك عمال راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

## 2- نموذج كرونروس.

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود عمال لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة الزبون ومتحليين بالعقلية البيعية. والشكل (04) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

- حيث يتضح لنا من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:
- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
  - سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها؛
  - الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات على عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
  - دعم العمال في اتخاذ القرارات، أي إعطاء الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛
  - إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع عمالها بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك العامل الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة؛
  - التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة يعني وجود عمال راضين ومحفزين وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح وحصص المؤسسة في السوق.

شكل رقم (04): نموذج كرونوس للتسويق الداخلي

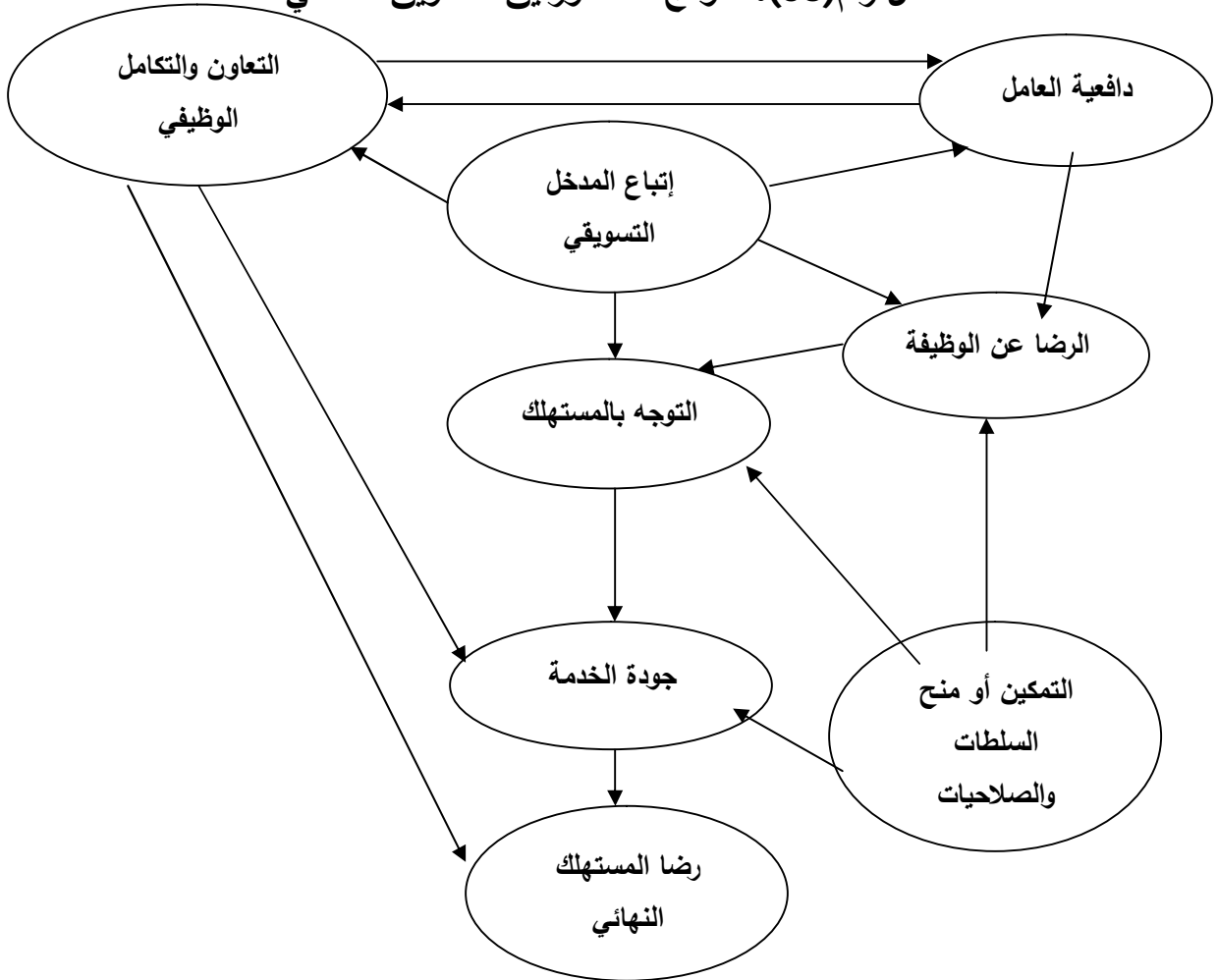


المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009، ص45.

### 3- نموذج أحمد ورفيق.

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (05): نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، دار الجامعة الإسكندرية، 2008، ص 163.

يتضح لنا من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا الزبائن وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

## خلاصة

بعد التطرق لهذا الفصل يتضح أن للتسويق الداخلي أهمية بالغة، وهذا باعتباره أداة أو أسلوب للإدارة نتجت عن التطورات الحاصلة في أساليب إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية، وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المؤسسة تجاه العمال ومسئوليتها تجاه الزبائن على حد سواء، فمسؤولية المؤسسة تجاه الزبائن هي أن توفر لهم الخدمة التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم وأن تفي بوعودها والتزاماتها تجاههم، وعن مسؤوليتها تجاه عمالها أن توفر لهم المناخ والظروف الملائمة للعمل.

### تمهيد

إن إشباع حاجات ورغبات الزبائن يعتبر هدف أساسي للمؤسسة التي تسعى إلى ضمان استمرارها في السوق، ومفهوم رضا الزبون يشغل مكانا محوريا في الفكر التسويقي الحديث حيث يعد من العناصر الرئيسية للنشاط التسويقي، لهذا تبدل المؤسسات مجهودها وتوجه سياساتها وتضع خططها بناء على فكرة تلبية الحاجة بأفضل طريقة، سعيا منها لتحقيق ردة فعل إيجابية من طرف الزبون.

وعليه سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول الزبون

المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون

المبحث الثالث: قياس رضا الزبون

### المبحث الأول: عموميات حول الزبون

أصبحت المؤسسات متأكدة أن أساس بقائها و تطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها، وعدم التقيط فيهم وأيضا كسب زبائن جدد، و على هذا الأساس جعلت التوجه نحو الزبون محور نشاطها تسعى فيه إلى تلبية حاجاته بشكل أفضل لضمان إحساسه بالرضا.

### المطلب الأول: تعريف الزبون

يعتبر الزبون الحلقة الأساسية في العملية التسويقية، فعنده تبدأ هذه الحلقة التسويقية (دراسة السوق) وعنده تنتهي، لذا يزداد الاهتمام بهذا العنصر الذي يعتبر المحرك الأساسي لعملية الإنتاج وغايتها الأساسية.

وهناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى الزبون:<sup>1</sup>

فقد عرفه عبيدات سنة 1995 بأنه: "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي".

أما الجنابي فقد عرف الزبون سنة 2006 على أنه: "المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة تتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع وبموامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء وقد يكون الزبائن أفراد أو مؤسسات".  
في حين عرف البكري سنة 2004 الزبون أنه: "ذلك الشخص الذي يقتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته".

كما يعرف الزبون أيضا بأنه: "ذلك الشخص الذي يستخدم المنتج الخاص بنا، والذي يفضله على غيره من السلع والخدمات المتشابهة التي يعج بها السوق ويمكن اعتبار الزبون المشتري هو الأساس سواء كانت المادة المشتراة سلعة أو خدمة".<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الزبون هو المستخدم النهائي لخدمات المؤسسة، وقد يكون الزبائن أفراد أو مؤسسات.

وبصفة عامة يمكن تعريف الزبون بأنه مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة أو تربطها بهم علاقة معينة حيث يمكن تصنيفهم إلى نوعين زبائن داخليين وزبائن خارجيين.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص59-60.

<sup>2</sup> إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص171.

### المطلب الثاني: تصنيف الزبائن و طرق التعامل معهم

الزبون هو كل عضو لديه حاجة و رغبة يسعى لإشباعها ويتعامل مع المؤسسة حيث يتلقى السلع و الخدمات منها، ورجل التسويق الناجح هو الذي يسعى إلى إشباع حاجات و رغبات جميع الزبائن بطريقة مرضية.  
أولاً: تصنيف الزبائن.

يمكن تصنيف الزبائن إلى صنفين أساسيين وهم زبائن داخليين وزبائن خارجيين:<sup>1</sup>

**1- الزبائن الداخليين:** وهم العاملين في جميع إدارات و أقسام المؤسسة، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال وهم على سبيل المثال: إدارة الحسابات، الرئيس المباشر في العمل، زملاء العمل، المهندسون، مجموعة التسويق، فريق الإنتاج..

**2- الزبائن الخارجيين:** وهم الزبائن الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها، و على سبيل المثال: الزبائن، المرضى، الطلاب، المودعون. وينقسم الزبائن الخارجيين بدورهم إلى نوعين:<sup>2</sup>

**أ-المشتري الصناعي:** وهو الفرد أو الجهة التي تقوم بشراء المنتج ليس من أجل استهلاكه بل لاستخدامه في عملية إنتاج منتج آخر.

ويشير هذا التعريف إلى أن المشتري قد يكون كما في الورش الصناعية الصغيرة التي يمتلكها فرد، وقد يكون مؤسسة صناعية أو خدمية أو غيرها.

**ب-المستهلك النهائي:** هو الذي يشتري المنتج بقصد الاستعمال أو الاستهلاك سواء استعمله بنفسه أو اشتراه لغيره لكي يستعمله. وترتكز نشاطات التسويق هنا على متخذ قرار الشراء أكثر تركيز على مستخدم المنتج.

### ثانياً: أنواع الزبائن وطرق التعامل معهم.

يمكن تصنيف الزبائن إلى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

**1- الزبون المتشكك:** يتصف الزبون هنا بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، و اللهجة التحكمية التي تتطوي على سخرية لما يقوله الغير له، وهنا يتطلب تقديم برهان على ذلك، أما طرق التعامل معه فتكون في عدم مجادلته فيما يدعى ويقول ومعرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته، وتكييف

<sup>1</sup> مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص182،183.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم و تطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص72.

<sup>3</sup> إياد شوكت منصور، مرجع سبق ذكره، ص ص131-133.



الحوار معه وبناء جسور الثقة الحذرة عن طريق حصولك على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه.

**2-الزبون السلبي:** هو الزبون الذي يتصف بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة والبطء في اتخاذ القرارات، أما طرق التعامل معه فتكون من خلال الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى القدرة على اتخاذ القرار.

**3-الزبون المتردد:** هذا الزبون يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة، ويكون غير مستقر في رأيه، أما طرق التعامل معه فتضمن إشعاراً بأنّ الطيق إلى الحلول البديلة مغلقة، وإشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة، واليأس من الخروج بأية نتيجة معه.

**4-الزبون العنيد:** هو الزبون الذي يتصف بأنه ايجابي النزعة و نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جدا ويفضل اتخاذ القرار بصورة منفردة. أما طرق التعامل معه فتكون من خلال محاولة مسايرته فيما يقول و التناعلى ذلك، وإظهار التقدير والاحترام لمعارفه و ذكائه.

**5-الزبون الغاضب:** يتصف بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهو يبحث عن صغار الأمور لكي يجعل مبررات كافية لانفعال الغضب وهناك طرق للتعامل معه وهي استيعاب ثورة الغضب عند الشخص الغضبان والتعرف على مشاكله، كذلك الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه، والاستمرار في توجيه الأسئلة له والإصغاء له، ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وعدم مجادلته بالأرقام والحقائق.

**6-الزبون المفكر الصامت:** هو الزبون المتصف بالهدوء وقلة الكلام، فهو يستمع أكثر مما يتكلم ويجد صعوبة في إيصال أفكاره وأرائه بسرعة ويمتاز بالانتران وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمعن بكل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات ويمكن التعامل معه من خلال الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة، واستخدام الحقائق والمنطق التحليلي ومعاملته بوقار واحترام، وإعطائه أمثلة رقمية وأدلة مختلفة.

**7-الزبون المغرور:** وهو الزبون المندفع في إدراك ذاته وإبراز اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة وظهور غروره المفرط يقوده إلى شعوره العالي بالثقة. أما طرق التعامل معه فتكون بالحرص على ضرورة تقديم النصيحة والابتعاد عن الدخول في التفصيل والتركيز على الهدف الأساسي ومحاولة إنهاء معاملته بسرعة.

**8-الزبون النزوي:** هو الزبون الذي يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي وكثير ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين فهو يكره المعلومات

التفصيلية و الشرح المستفيض عن خدمة ما أما طرق التعامل معه فتكون بتقديم النصيحة التي تساعد على الاختبار الصحيح، والطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختيار قبل اتخاذ قراره، وتوضح أية التزامات يمكن أن يترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون

تختلف آراء الكتاب المتخصصين في مجال التسويق حول تحديد العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للزبون من حيث الشكل، إلا أنها تتفق من حيث المحتوى.

سنقوم بتوضيح هذه العوامل كمايلي:

#### 1- العوامل السيكولوجية:

يتوجب على رجل التسويق فهم العوامل السيكولوجية التالية: الدوافع، الإدراك، التعلم والاتجاهات إذا أراد تحليل وفهم السلوك الشرائي للمستهلك النهائي، فمثل هذا الفهم يساعده على معرفة لماذا يتصرف الزبون بالطريقة التي يلاحظها.

ونظراً لأنّ تأثير العوامل السيكولوجية يحدث داخل الزبون نفسه، لا يمكن ملاحظة هذا التأثير بشكل مباشر، ويتوجب على رجل التسويق استنباط هذا التأثير بشكل غير مباشر عن طريق تحليل تصرفات الزبون أو عن طريق ما يقوله مستخدماً لهذا الغرض الملاحظة الشخصية أو أسلوب المقابلات المعمقة أو الاختبارات الاسقاطية، ولعل هذا يوضح قدر التحدي الذي يواجهه رجل التسويق عندما يحاول فهم السلوك الشرائي للزبون.<sup>1</sup>

#### 2-العوامل الشخصية:

إن الشخصية الإنسانية عالم قائم بذاته، عالم من مفاهيم وقيم تراكمية عبر مراحل تطور الشخصية، تعطي الهوية الشخصية للفرد، وفي إطار تحديد مفهوم الشخصية من وجهة نظر تسويقية فله من المهم جداً تحديد العناصر و العوامل المؤثرة في شخصية الفرد وسلوكه في مجال التسويق.

وتعد العوامل الشخصية بمثابة المكونات الداخلية الأكثر أهمية التي تؤثر على سلوك الشرائي والاستهلاكي ولهذا يجب أن تدرس الشخصية بكافة أبعادها وعناصرها.

ومن لهم جداً تسويقياً دراسة خصائص ومميزات الزبائن المتوقعين في الأسواق المستهدفة بالاعتماد على نظريات الشخصية، وتمثل نظريات الشخصية وجهات نظر مختلفة تحاول كل منها

<sup>1</sup> محمد أمين سيد علي، أسس التسويق، الطبعة الأولى، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص130.

تفسير جانب من الجوانب الشخصية، كما يمكن تجزئة وتنظيم السوق بناء على مراحل تطور الشخصية.<sup>1</sup>

### 3-العوامل الاجتماعية:

تؤثر العوامل الاجتماعية على سلوك الشراء لدى الزبون، ويقدر ما تكون هذه العوامل قادرة على التأثير على سلوك الشراء، فإن المؤسسات ملزمة على أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجيات التسويقية.<sup>2</sup>

فهي تلعب دورا أساسيا في قرارات الشراء سواء كان ذلك في السلع الاستهلاكية أو السلع المعمرة بالإضافة إلى الأدوار التي يقوم بأدائها الفرد داخل المجتمع في تقديم خدمات تطوعية أو رسمية تؤثر أيضا على قرار الشراء.<sup>3</sup>

### 4-العوامل الثقافية:

تمثل الثقافة السبب الرئيسي الأكثر تأثيرا في سلوك ورغبات الفرد، فالسلوك البشري يتم تعلمه بشكل واسع فالطفل الذي ينمو في المجتمع يتعلم قيم أساسية، إدراكات، رغبات، وسلوك من العائلة والمؤسسات المختلفة الهامة مثل: المدرسة، النادي، الأصدقاء... الخ. والتي تؤثر على اختياره للمنتجات و الماركات.<sup>4</sup>

فالثقافة هي مجموعة معقدة من القيم والمثاليات والمواقف والرموز ذات الدلالات التي تساعد على الاتصال والتفسير والتقييم للأفراد في المجتمع ويتقاسمونها فيما بينهم وينقلوها للأجيال اللاحقة.<sup>5</sup> والجدول التالي يوضح هذه العوامل:

<sup>1</sup> كاسر ناصر المنصور، سلوك المستهلك "مدخل إعلان"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص118.

<sup>2</sup> فليب كوتلر وآخرون، تسويق السلوك\_الأسواق البيئية\_المعلومات، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين، سوريا، 2002، ص190.

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص127.

<sup>4</sup> محمد فؤاد، فهد الخطيب، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار يزيد للنشر، عمان، 2004، ص64.

<sup>5</sup> شفيق إبراهيم حداد، نظام موسى سويدان، مرجع سبق ذكره، ص109.

جدول رقم (02): العوامل المؤثرة على سلوك الزبون

الثقافية	الاجتماعية	الشخصية	السيكولوجية
- الثقافة - البناء - الطبقة - الاجتماعية	- الانتماء إلى المجموعات - الأسرة - الأدوار	- العمر - نمط الحياة - المرحلة المهنية - الظروف الاقتصادية - الشخصية	- الدوافع - الإدراك - الاتجاهات - التعليم

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرون، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 127.

المطلب الرابع: علاقة المؤسسة مع زبائنها

إن إقامة علاقة طويلة الأجل مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة و تبادلها بمبلغ من المال، فهي ليست مجرد عملية تجارية فحسب. في حين أن إقامة علاقة تفاعلية بين المؤسسة و الزبون تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تعتمد على ركيزتين أساسيتين وهما:

- \* سير المعلومة في الاتجاهين زبون ومؤسسة؛
- \* معالجة هذه المعلومة من الطرفين.

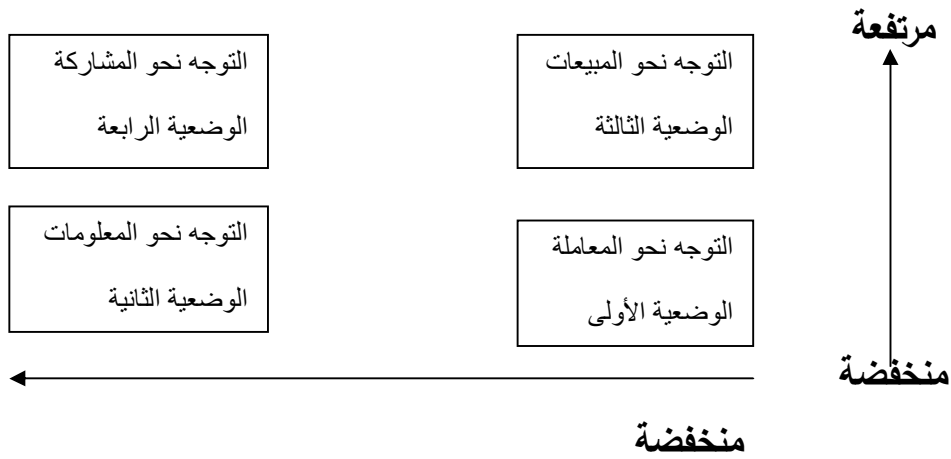
أولاً: تصنيف الارتباط بين المؤسسة و الزبون.

يمكن وضع تصنيفات لنوع الارتباط بين المؤسسة و الزبون، حيث تأخذ العلاقة بينهما عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين وهما:<sup>1</sup>

- حاجة الزبون إلى العلاقات؛
- الحاجة إلى المعلومات. كما هو موضح في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> حكيم بن جروة، محمد بن ححو، مداخلة بعنوان: تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة و اكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص 9.

شكل رقم (06): مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، مداخلة بعنوان: تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر التحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010، ص8.

من خلال الشكل رقم (06) نستخلص وجود أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط ( بين المؤسسة و الزبون) وهي:

**1-الوضعية الأولى:** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون يشتري، أي يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ويتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.

**2-الوضعية الثانية:** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد استردادها مع قلة حاجاتهم إلى العلاقات.

**3-الوضعية الثالثة:** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلامة، فهذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته و رغبته وهي قادرة على تلبيةها وتمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة مع المؤسسة يفتقد إلى الخبرة.

**4-الوضعية الرابعة:** الموجود في هذه الوضعية تترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ثانيا: مكونات العلاقة بين المؤسسة والزبون.

يميز علماء النفس بين العلاقة الأولية والثانوية، حيث نعني بالأولية العلاقات الشخصية في المدى الطويل وترتكز على الروابط العاطفية والشعور بالالتزام المتبادل. أما الثانوية فتظهر أكثر في

بيئة الأعمال وهي علاقات أكثر شخصية من الأولى موجهة على مدى زمني أقل وتتضمن درجة تفاعل اجتماعية محدودة وقواعد استعمال واضحة وأدوار محددة وتتمثل أهم مكونات العلاقات الثانوية فيما يلي:<sup>1</sup>

1- **التفاعل:** يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي كإتمام عملية الشراء، وبعد العلاقة ويتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه سواء كان هذا الزبون فردا أو ممثلا لمؤسسة.

2- **التبادلية:** تبين الكثير من النظريات أن التبادل هو أساس العلاقة ويفترض فيه العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئا ينتج عن ذلك إلزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة مصنعة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا.

3- **الالتزام المتبادل:** تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، وتعرف كإدارة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) واستمرار التبادل المريح بين الطرفين، والتفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع بين الطرفين.

4- **الثقة:** وهي شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للعبد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإدارة العناية به، لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، المصادقية.

5- **الرضا:** يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات أي مدى تعويض المنتج بطريقة ملائمة لتضحيات المقدمة لنيله إذ جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية، ناتجة عن التجربة والمقارنة مع التفاصيل.

<sup>1</sup> بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد 7، ورقلة، 2009، ص ص368-369.

## المبحث الثاني: ماهية رضا الزبون

يعتبر رضا الزبون من أهم المعايير التي تمكن المؤسسة من الحكم على جودة خدماتها لذلك فإن المؤسسة تسعى من أجل زيادة درجة رضا زبائننا على الخدمات المقدمة لهم.

### المطلب الأول: مفهوم رضا الزبون

#### أولاً: تعريف رضا الزبون.

توجد العديد من التعاريف الخاصة برضا الزبون ونذكر منها:

**التعريف الأول:** "هو حالة نفسية للرضا من طرف الزبون، نتيجة لنجاح المؤسسة في تحقيق رغباته وحاجاته أي يحدث عند تحقق تطابق خدمات المؤسسة المقدمة مع توقعات وتصورات الزبون فالرضا حالة نفسية ظرفية يتغير ويتقلب من حيث الشدة والطبيعة بحسب طبيعة واتجاه العلاقة بين المؤسسة والزبون".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** "هو الفرق بين المزيج المثالي و المزيج الفعلي، ويعتبر كل من التوقع والمثالية هو الأداء المعياري مقابل الأداء الفعلي الذي يقيس الرضا، ويقارن التوقع بالأداء المدرك من أجل الوصول إلى التقييم".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** "هو حكم الزبون بالنظر إلى الخبرة الاستهلاكية أو الاستعمال الناتج عن توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك".<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** "يعتمد رضا الزبون على الأداء المدرك للمنتج بالنسبة إلى توقعات الزبون. إذا كان هذا الأداء غير متفق مع التوقعات الزبون، فإن الزبون لن يكون راضياً وإذا كان هذا الأداء يتفاعل مع توقعاته فإن الرضا سيتحقق عنده".<sup>4</sup>

**التعريف الخامس:** "إن رضا يعتبر أحد أهم المؤشرات غير المالية و غير ملموسة التي تدل على أن المنظمة تسير بالاتجاه السليم و تقوم بإشباع حاجات زبائننا ورغباتهم. فرضا الزبون يعتبر من المؤشرات الرئيسية على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إياد شوكة منصور، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>2</sup> سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية "اقتراح نموذج للتطوير"، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة، 2006، ص250.

<sup>3</sup> philip kotler, bernard dubois, **marketing management**, 11<sup>me</sup> edition, edition pearson, paris, 2003, p68.

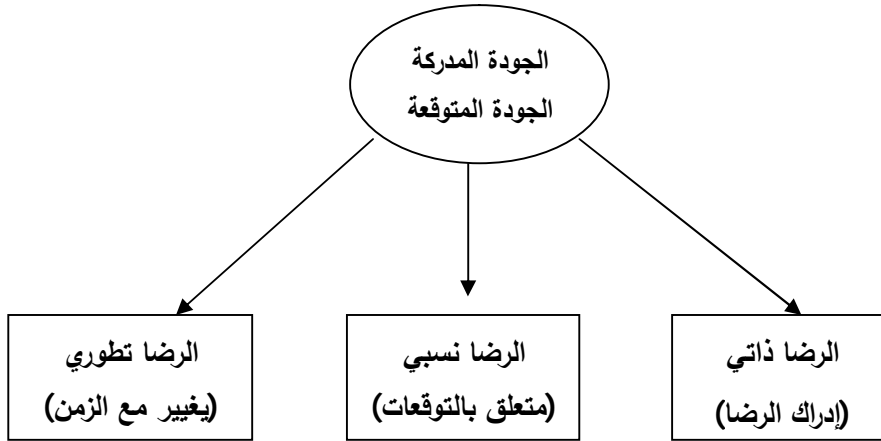
<sup>4</sup> درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي "المبني على ادارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012، ص137.

<sup>5</sup> مأمون نديم عكروش وآخرون، أثر العلاقة التجارية في رضا العملاء لمنتجات الأجهزة الخلوية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، عمان، 2010، ص9.

ثانياً: خصائص رضا الزبون.

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم(07): خصائص الرضا



المصدر: منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2013، ص 317، 318.

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- الرضا ذاتي:** يتعلق رضا الزبون هنا بعنصرين أساسيين: طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية وموضوعية فهو يحكم على جودة الخدمة من خلال ما يتوقعه من الخدمة.

إن خاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة. حتى نجعل جودة الخدمة مرئية، أو من أجل إظهار الرضا الخفي لدى الزبون.

**2- الرضا نسبي:** لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونين يستعملان نفس الخدمة وبنفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، وهذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات الزبائن.

<sup>1</sup> منير نوري، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2013، ص 317، 318.



**3- الرضا تطوري:** يتغير رضا الزبون من خلال تطوير هاذين المعياريين: مستوى التوقع من جهة ومستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تعرف تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك سبب زيادة المنافسة ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا خلال عملية تقديم الخدمة.

### ثالثا: أهمية رضا الزبون.

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو تحقيق الجودة، وتبرز أهمية رضا الزبون في كونه:<sup>1</sup>

إذا كان راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا واحتمال توجهه إلى المؤسسة الأخرى يبقى منخفضا؛

- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمؤسسة فيما يخص الخدمة المقدمة إليه مما يقود المؤسسة إلى تطوير خدماتها المقدمة؛
- إذا كان الزبون راضي عن أداء المؤسسة فإنها سيحدث الآخرين خاصة بالاتصال عن طريق الكلمة المنطوقة الموجبة، وهذا ما يولد زبائن جدد؛
- فضلا عن أن رضا الزبون يعد أهم المقياس لجودة الخدمة، إذ يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل.

### المطلب الثاني: العوامل المحددة لرضا الزبون

إن دراسة سلوك الرضا لدى الزبون تتحدد ضمن مجال بثلاثة أبعاد أساسية هي:<sup>2</sup>

#### أولا: التوقعات.

تمثل التوقعات تطلعات وأفكار الزبون بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها منه.

وقد صنفت توقعات الزبائن إلى ثلاثة أنواع هي:

<sup>1</sup> والده عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجيستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص110.

<sup>2</sup><http://tas-wiki.com/tw/611.html> . (5/4/2014).

- التوقعات عن طبيعة و أداء المنتج أو الخدمة: هي المنافع التي يتوقع الزبون الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج أو الخدمات نفسها؛

- التوقعات عن تكاليف المنتج أو الخدمة: هي التكاليف التي يتوقع أن يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج أو الخدمة مثل: الوقت و الجهد المبذول في عملية التسوق وجمع المعلومات عن العلامات الموجودة في السوق بالإضافة إلى سعر شراء المنتج أو الخدمة؛

- التوقعات عن المنافع و التكاليف الاجتماعية: وهو رد الفعل للأفراد الآخرين مثل الأقارب وذلك عند شراء الفرد للخدمة و يأخذ شكل الاستحسان أو الابتهاج للمنتج المشتري.

ثانيا: الأداء الفعلي. يتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه الزبون عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما. يمكن الاعتماد على مقياس الأداء الفعلي للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا وهذا من خلال سؤال الزبون عن رأيه في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج أو الخدمة بالإضافة إلى أنه معيار يستخدم للمقارنة، أي مقارنة الزبون للأداء المدرك للمنتج من حيث أبعاده مع التوقعات عن المنتج وتكون النتيجة درجة معينة من عدم المطابقة الإيجابية و السلبية بالإضافة إلى حالة المطابقة.

ثالثا: المطابقة. إن عملية المطابقة تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فإنها درجة انحراف أداء المنتج أو الخدمة عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء وهنا نجد حالتين:

- انحراف موجب: أي الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع وهي حالة المرغوب فيها.
  - انحراف سالب: أي الأداء الفعلي أقل من الأداء المتوقع وهي حالة غير مرغوب فيها.
- إن حالة المطابقة و عدم المطابقة الموجبة تولد الشعور بالرضا، لكن حالة عدم المطابقة السلبية فيتولد عنها عدم الرضا.

### المطلب الثالث: السلوكيات الناجمة عن رضا و عدم الرضا

إن سلوك الرضا و عدم الرضا يظهر من خلال مرحلة ما بعد الشراء، والتي تشمل استخدام المنتج فأتساءل مرحلة ما بعد الشراء يقوم الزبون باتخاذ مجموعة من الإجراءات أو السلوكيات المخالفة التي تعكس مستوى الرضا أو عدم الرضا لديه، وتتمثل هذه السلوكيات في:

أولاً: السلوكيات الناجمة عن الرضا.

يظهر الزبون الراضي مجموعة من الاستجابات تترجم في مستوى الرضا الذي حققه من اقتناء الخدمة وتتمثل هذه السلوكيات في:<sup>1</sup>

1- سلوك تكرار الشراء: يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت أنه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى الزبون لاحقاً.

يعتبر تأثير الرضا على تكرار الشراء أكبر من تأثير الجودة لأن إدراك جودة مرتفعة لا يقود بالضرورة إلى تكرار الشراء إن لم يؤدي هذه الجودة إلى تحقيق مستوى معين من الرضا وهذه العلاقة الأخيرة لا تعتبر قطعية ، لأن الجودة ليست الضمان الوحيد لرضا الزبون.

2- اتصال من الفم إلى الأذن ايجابي: يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الإيجابية الناجمة عن الرضا إذ يقوم الزبون بتخزين الشعور والانطباع الإيجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد الذين من حوله، ويشكل هذا النوع من الاتصال وسيلة إعلامية مجانية وذات فعالية كبيرة في جذب زبائن جدد للمؤسسة، كونه يؤدي إلى:

- إعطاء مصداقية أكبر للمعلومات الإيجابية التي يتحصل عليها؛

- تشكل خبرة الزبون الراضي من العوامل التي تؤثر في بناء اعتقادات الآخرين؛

- توجيه سلوكيات الآخرين في اتجاه ايجابي نحو المنتج أو العلامة.

وقد أثبت الأبحاث الأثر الكبير للاتصال الإيجابي كون الزبون الراضي يحدث ثلاثة أفراد على الأقل عن انطباعه الإيجابي، في حين الزبون غير الراضي ينقل استياءه إلى ما لا يقل عن عشر أشخاص، من هنا تجد المؤسسة نفسها ملزمة لبذل كل جهودها لتفعيل رضا الزبون من أجل:

- زيادة الدعم الذي يقدمه اتصال الزبون الإيجابي لمصداقية العلامة أو المؤسسة وبالتالي تحقيق جزء من الحملة الإشهارية خارج الميزانية؛

- تجنب المصاريف الترويجية الإضافية الموجهة لإعادة تصحيح المعلومات أو الصورة التي تكونت نتيجة الاتصال السلبي لزبون غير الراضي، إذ يعتبر جد صعب لأن الفرد بطبيعته أقل استعداد لتغيير الأفكار المرسخة في ذاكرته، فمن الضربات المحطمة التي تتلقاها بعض المؤسسات حملة الإشاعات الكاذبة و المشوهة لصورة المؤسسة.

<sup>1</sup> حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولاءه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 68-69.

### 3- الولاء:

ما يميز حالة الولاء عن سلوك تكرار الشراء أنه إضافة إلى عملية الشراء المتتالية لنفس المنتج أو العلامة هو وجود نوع من الارتباطو التعلق ينشأ بين الزبون والعلامة، في حين يكون تكرار الشراء ناتج فقط عن العادة ووفرة المنتج بالقرب من الزبون إذ أن الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للعلامة أو المؤسسة انطلاقاً من:

- الرضا حالة من الارتياح النفسي اتجاه منتج معين أو علامة ما تم اختيارها عن إرادة؛
- الرضا بحث عن التناسق الداخلي، ينتج من سعي الزبون الدائم لتبرير اختياره ودعمه للمعلومات حتى لا يحس بالخطأ و الندم على اختياره وهو ما يولد تناقص و حالة من التوتر غير المرغوب فيه، لدى يسعى الزبون دائماً لإقناع نفسه بأن اختياره صائب؛
- حالة عدم الرضا الناتجة عن إجابة المؤسسة ودراساتها لشكاوي الزبون تكون أعلى مستوى من حالة الرضا الأولية التي كان يحتمل حصولها، فبالإضافة إلى تحقيق الرضا يترك ذلك أثر في نفسية الزبون بإحساسه بالاعتبار والأهمية لدى المؤسسة نظراً لاهتمامها بشكواه ودراساتها وسعيها الدائم لإرضائه، هذا يولد إلى جانب الرضا حالة من السرور ذات أثر كبير في بناء علاقة بين الزبون والمؤسسة.

#### ثانياً: السلوك المترتب على حدوث عدم الرضا.

يؤدي عدم الرضا في أغلب الحالات إلى رغبة الزبون في التعبير عن الشعور السلبي بطرق مختلفة، تختلف حسب درجة الخسارة التي يكتسبها جراء استخدامه لمنتج المؤسسة وهذا ما يؤدي بالزبون إلى ردود أفعال مختلفة جراء ذلك تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1- التحول من التعامل مع المؤسسة إلى المنافسين:

يعد تحول الزبون رد فعل سلوكي ناتج عن حدوث عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه حالات تحول الزبائن، لذا يجب على المؤسسة الوصول إلى تحقيق رضا الزبون، وهذا عن طريق القضاء على كل أسباب التحول والتي نذكر منها:

- عدم اهتمام الزبائن الداخليين الذين يحتلون الواجهة الأمامية بالزبون الخارجي؛
- استغراق وقت طويل للاستجابة لمتطلبات الزبون؛
- عدم توفر المنتج المطلوب؛
- مستوى الجودة متقارب مع مستوى المنافسين مع سعر أعلى؛

<sup>1</sup> عمروش نجوى، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص ص 74-75.

- عدم قدرة المؤسسة على الوفاء بوعودها كأن نجد فجوة بين جودة المنتج التي وعدت بها المؤسسة والجودة التي يتميز بها المنتج فعلا؛
  - عدم القدرة على التعامل مع شكاوي الزبائن بطريقة ترضيهم؛
  - تقديم الأعدار بشكل مستمر حول الأخطاء التي تقع أثناء تقديم المنتج؛
  - عدم رضا الزبائن الداخليين ينعكس سلبا على رضا الزبائن الخارجيين؛
- 2- سلوك الشكوى:

يعد سلوك الشكوى رد فعل يحدث نتيجة عدم الرضا الذي يشعر به الزبون بسبب وجود أخطاء عند تقديم الخدمة.

إنَّ المؤسسة في الماضي كانت تحاول تفادي حصول شكاوي مع الزبائن وكانت تعالج المشاكل حين حصولها بعيدا عن الإدارة العليا وكانت تعتبر بالنسبة إليها مصدر إزعاج، أما المؤسسات الحديثة فقد أدركت ازدياد أهمية شكاوي الزبائن وتبين لها أن تلك الشكاوي وسيلة فعالة لتحقيق احتياجات الزبائن وسماع آرائهم وتعليقاتهم المختلفة وأصبحت هذه المؤسسات تنفق الكثير من المال والجهد لتشجيع الزبائن للتعبير بكل الوسائل الممكنة عن شكاوهم وتعليقاتهم المختلفة.

### 3- غياب رد الفعل:

هناك زبائن لا يجدون فكرة تقديم الشكاوي أي لا يكون لهم سلوك رد الفعل، وهنا المؤسسة تكون معرضة لخطر فقدان الزبون وبالتالي تفقد أصولها من الزبائن وهذا بدون إعلام المؤسسة بسبب تدمرهم ، وإن حجج الزبون غير الراضي في الامتناع عن التعبير كثيرة منها <sup>1</sup> :  
 إنَّ الزبائن غير الراضين الذين لا يشتكون يعتقدون عموماً أنه أمر ليس له قيمة لأن الوقت والجهد اللذين يبذلان للالتزام بالرد على عدم الرضا بالغ الأهمية بالمقارنة بالمنافع التي يترتب الحصول عليها؛

- تعتبر أن الشكاوي هي مصدر إزعاج و نزاع شديد بين الزبون و المؤسسة
- يرى أن الإدارة لا تشجع شكاوي الزبائن؛
- عدم وجود قناة اتصال لتقديم الشكاوي من خلالها.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص79.

المطلب الرابع: أدوات تحسين الرضا.

إنّ المؤسسات الموجهة للزبائن تركز على تحسين رضا زبائنهم وهذا لضمان الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم و الذي يتم من خلال الأدوات التالية:<sup>1</sup>

1- **الجودة المدركة:** إن تحسين الأداء الداخلي للمنظمة و الذي يتمثل في تحسين الجودة و الغرض منه إرضاء الزبائن، إلا أن قياس الجودة في الداخل هو أمر ضروري لكن غير كاف حيث يجب على المنظمة أن تقوم بقياس رضا الزبائن أيضا لأنه قد تكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة يمكن أن تفسر الاختلاف بين القياس الداخلي (من جانب المؤسسة) و القياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة الزبون أو المؤسسة والتي تتمثل في:

**المرحلة الأولى :** إن الزبون المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

**المرحلة الثانية:** تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة كما نفرض المشاركة الفعالة للزبون نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة ويمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.

**المرحلة الثالثة:** تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون وهي عملية الاتصال أو البيع و التي تسمح للزبون بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكه (الجودة المدركة) والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.

**المرحلة الرابعة:** تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء و الاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا .

إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما تحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.

2- **تحليل عدم الرضا:** في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا.

إن البحث عن الأسباب يجب أن تكون دقيقة لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل للزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير.

<sup>1</sup> <http://tas-wiki.com/tw612.html>. (6-4-2014).

3- متابعة الزبون: إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، وتأخذ خصوصيات كل زبون بعين الاعتبار على حدى و هذا لتحسيسه بأن المؤسسة تهتم به.

4- ولاء الزبائن: يجب على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبارها ولاء الزبائن نقطة البداية فالتسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا باعتباره وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضيا كان أكثر ميلا لإعادة شراء المنتج أو العلامة التي ولدت الرضا.

### المبحث الثالث: قياس رضا الزبون

في ظل التغيرات الحديثة أصبح من الضروري على المؤسسة ألا تكتفي بتحقيق رضا الزبائن بل عليها أن تقيسه للتعرف على درجته. لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات حول قياس رضا الزبون ثم أساليب قياسه، وبعد ذلك التعرف على مجموعة من النماذج لقياس رضا الزبون وفي الأخير نتطرق إلى رضا الزبون كنظام.

### المطلب الأول: أساسيات حول قياس رضا الزبون

يعبر قياس رضا الزبون عن تلك الجهود المنهجية التي تقوم بها المؤسسة للوقوف على مدى رضا زبائننا عما تقدمه لهم من خدمات وبرامج بهف إجراء التعديلات المؤسسية و البرمجة اللازمة بحيث تصبح أكثر استجابة لاحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع الذين تخدمهم.<sup>1</sup>

أولاً: أهمية قياس رضا الزبون.

قبل أن تسعى المؤسسة لقياس مدى رضا الزبون يجب أن تحدد أهمية ذلك بالنسبة لها، وإن قياس رضا الزبون يسمح للمؤسسة باكتشاف الاقتراحات التي يقدمها الزبائن من جهة ومن جهة أخرى يساهم في تصحيح سريع للاستراتيجيات المنتهجة وإنشاء مخططات تسويقية ذات أولوية محددة حسب الإستراتيجية المتبعة، وهذا ما يساعدها في الحصول على معلومات حول:<sup>2</sup>

- توقعات الزبائن حول التحسينات والإبداعات المقرر إجراؤها على خدمات المؤسسة؛
- مختلف السياسات المتعلقة بخدمات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار قيمة الأجوبة؛
- طرق التوزيع المناسبة (الوكالات مثلاً)؛

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مراح، ورقلة، 2012/2011، ص31.

<sup>2</sup> صفوح صادق، بقور أحمد، التسويق الالفاهرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص ص121-122.

- آليات المعالجة عن بعد وجعلها متناسقة فيم بينها والعمل على تفادي وقوع المشاكل.

ثانيا: أهداف قياس رضا الزبون.

بشكل عام يهدف قياس رضا الزبون إلى تحقيق:<sup>1</sup>

- الحصول وعلى تغذية عكسية (مرتدة) حول مدى رضا الزبائن عن المؤسسة وخدماتها وأساليب التعامل معهم؛

- توفير أساس للحوار المقوق والبناء حول مجالات القوة والضعف في الخدمة؛

- التعرف الدقيق و التشخيص الجيد لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم لمستويات الأداء للخدمة؛

- توفير مقياس لاستقراء مجالات وفرص التطور المستقبلي؛

- المساعدة على تصميم استراتيجيات الترويج في ضوء المزايا التنافسية التي يتحدث عنها الزبائن؛

- وضع أساس موضعي لأنظمة التحفيز وتقييم الأداء والتدريب.

ثالثا: أسباب قياس الرضا.

يمكن حصر أسباب قياس المؤسسات لرضا الزبائن في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

**1 - إرضاء الزبون:** الزبائن الراضون هم الزبائن الذين لا يحملون نظرة سلبية تجاه المؤسسة، وقد لا تكون كل الأمور تسير بصورة طيبة (لم يبلغ الزبون درجة الولاء) لذلك يجب أن تسمح لهم الفرصة لإبداء آرائهم فيما تقدم المؤسسة.

**2 - ولاء الزبون:** لمعرفة وفهم ماذا يحب فيما تقدمه المؤسسة وماذا يكره، ولمعرفة ماذا يدفعه إلى التعامل مع المؤسسة مرة أخرى والذي يمثل سر نجاح المؤسسة ويحفزه للحديث عن المؤسسة إلى الآخرين.

**3 - الاتصال الفعال:** من خلال الحديث إلى الزبائن بواسطة المسح يمكن أن تصل المؤسسة إلى معلومات أكثر عنها وبصورة مباشرة مقارنة بوسائل الاتصال الأخرى.

**4 - معرفة الاتجاهات:** من خلال المعلومات الراجعة من المسح يمكن أن تعرف المؤسسة التوجهات العامة للزبائن والمنافسين والتي يمكن أن تستفيد منها في تعديل استراتيجياتها الحالية ووضع استراتيجياتها المستقبلية.

<sup>1</sup> مليكة طيب سليمان، أثر الاتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص130.

<sup>2</sup> حسان علي سنحوري، مقال بعنوان مساهمة نحو مفهوم تسويقي سوداني.

<http://umsudan.blogspot.com/p/customer-satisfaction.html> (10/03/2014).



### المطلب الثاني: أساليب قياس رضا الزبون

إن قياس رضا الزبون له أهمية بالغة وضرورية لتوجيه القرارات الإستراتيجية للمؤسسة من أجل تلبية حاجات ورغبات زبائنها، فالمؤسسة لديها مجموعة من التساؤلات تطرحها باستمرار ولا يمكن الإجابة عنها إلا بقياس رضا الزبون عما تقدمه له المؤسسة من خدمات وغيرها.

**أولاً: القياسات الدقيقة.**

إن القياسات الدقيقة متعددة يمكن ذكر البعض منها بقليل من التفصيل:<sup>1</sup>

#### 1- الحصة السوقية.

إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهل إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد العملاء إلا أن نجاح هذه الحالة يكون في المدى القصير أين يكون هدف المؤسسة نمو رقم أعمالها، المرדودية، عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة السوقية. وهناك من يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع أن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع زبائنها وتتوعدا بالنسبة لكل زبون حيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعور الزبون بحالة عدم الرضا كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راض عما تقدمه المؤسسة له.

وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص لكل زبون، كمية المشتريات.

#### 2- معدل الاحتفاظ بالزبائن (أقدمية الزبائن).

إن أحسن طريقة للحفاظ أو نمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين. ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبون الدقيق على درجة تحديد الزبائن سواء كانوا مؤسسات خدمية، زبائن. ويمكن قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، كما قد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

#### 3- جلب زبائن جدد.

من أجل نمو مقدار النشاط تبدل المؤسسة قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها من الزبائن كما أن التقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو بإجمالي رقم الأعمال المنجز مع الزبائن الجدد.

<sup>1</sup> عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي الالقاهرفي على رضا الزبون، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011، ص ص139-141.

#### 4- المردودية.

إن المقاييس السابقة لا يمكن من خلالها معرفة مردودية الزبون و التي بدورها تعبر عن رضاه أو عدم رضاه الذي ينتج عن توافق أو عدم توافق الأداء الفعلي للمنتجات أو الخدمات مع توقعات الزبائن.

كما أن معدل الرضا المرتفع والحصة السوقية المهمة ما هي إلا وسائل لنمو الأرباح لذا فلا ينبغي على المؤسسة قياس مقدار الأعمال التي تنجزها مع زبائنها فقط وإنما تهتم بمردودية هذه الأنشطة.

ويمكن حساب المردودية من خلال قياس الربح الصافي الناتج عن كل زبون أو صنف من الزبائن.

#### 5- عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون.

إذا كان الزبون يفتني أكثر من منتج للمؤسسة في ظل سوق غير احتكارية فهذا خير دليل على أنه راض عن المؤسسة ومنتجاتها.

#### 6- تطور عدد الزبائن.

يمكن اعتبار تطور عدد الزبائن أداة للتعبير عن رضاهم، فإذا كان عدد زبائن المؤسسة في تزايد هذا يعني أن الخدمات المقدمة تلبى أو تفوق توقعات الزبائن مما ينتج عنها الشعور بالرضا. كما أن هذا الشعور يؤثر بالإيجاب على عدد الزبائن خاصة المرتقبين من خلال الصورة الجيدة التي تنتقل لهم عن المؤسسة ومنتجاتها أي أن هذه الصورة ستسمح بجلب زبائن جدد بالإضافة إلى الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

#### ثانيا: البحوث الكيفية.

إن القياسات الكيفية التي تعتمد على انطباعات الزبائن من خلال الاستماع لهم تتمثل في:<sup>1</sup>

#### 1- بحوث الزبون الخفي:

تقنية تقوم على قيام أحد ما بلعب دور الزبون و الطلب منه الإفصاح عن انطباعاته الإيجابية والسلبية، حيث يمكن لهذا الزبون إحداث إشكالية ما تسمح بتجربة كفاءة الموظفين في التعامل مع الزبائن.

<sup>1</sup> مليكة طيب سليمان، مرجع سبق ذكره، 136-137.

كما أن المؤسسة لا تكفي بتوظيف الزبون الخفي ولكنها تفرض على مدير أعمالها لعب دور الزبون الخفي من حين لآخر حتى تتكون لدى الموظفين تجربة ميدانية وخبرة عن التعامل مع الزبائن كما يمكن القيام بهذه التقنية هاتفياً أيضاً.

## 2- بحوث الزبائن المفقودين:

إن التقدم في مجال الرضا يستوجب فهم ظاهرتين متكاملتين :

- ما هي دوافع الرضا الأكثر حسماً و المرتبطة بالخدمات المقدمة؟ ولماذا يفضل الزبون مؤسسة عن مؤسسة؟ ولماذا ينقطع عن التعامل مع المؤسسة؟. هذا النوع من البحوث يهتم بتحليل الزبائن المفقودين عن طريق تحليل أسباب توقفهم عن التعامل مع المؤسسة ومحاولة إزالة هذه الأسباب والعمل على تحقيق رضاهم من خلال الاتصال بالزبائن الذين تحولوا عن التعامل مع المؤسسة من أجل معرفة هذا التغيير ومراقبة أسباب الامتناع عن اقتناء خدمات المؤسسة ومحاولة تقليل معدلات فقدهم.

إن هذا النوع من البحوث يتم من خلال اختيول بعض الزبائن المفقودين حالياً والاتصال بهم لإجراء حوار معهم لمعرفة أسباب التحول.

## 3-تسيير شكاوي العملاء:

تعتبر الشكاوي أحد التقنيات التي لا يمكن إهمالها فهي لم تعد وسيلة إزعاج، وإنما هدية أو منجم ذهب بالنسبة للمؤسسة، فالزبون الذي لا يشتكي يبقى دائماً زبوناً إذا استطاعت المؤسسة إرضائه والاحتفاظ به وهذا من خلال معالجة شكاواه بشكل صحيح. ويقول كونلر أن المؤسسات الموجهة بالزبائن تقوم بدعوة عملائها للتصريح باقتراحاتهم وانتقاداتهم.

## ثالثاً:البحوث الكمية.

تتجسد البحوث الكمية في استخدام بحوث الرضا ويتم ذلك من خلال منهجية تتمثل في:<sup>1</sup>

### 1-أهداف البحث.

تتمثل الأهداف في النتائج المتوقع الحصول عليها من البحث ونذكر منها:

- معرفة أسباب عدم الرضا، التوقعات، الحاجات الجديدة للزبائن؛
- قياس درجة رضا الزبائن ، ومتابعة تطوره عبر الزمن؛

<sup>1</sup> سميحة بلحسن، مرجع سبق ذكره، ص35.

- معرفة وضعية المؤسسة وخدماتها المقدمة بالمقارنة مع المنافسين.

## 2- تحديد العينة.

إن إحصاء آراء المجتمع ككل هو عمل طويل و مكلف لذاتقوم بإجراء سبر آراء لعينة و النتائج تقوم بتعميمها على المجتمع.

ويتم تحديد العينة وفق المراحل التالية:<sup>1</sup>

- تعيين المجتمع المدروس: سواء زبائن القطاع، زبائن المؤسسة... الخ؛

- تحديد نطاق البحث، كل زبائن المؤسسة أو جزء منهم؛

- طريقة سحب العينة: لها عدة أشكال منها: السحب العشوائي، عينة الحصص، عينة المؤسسة؛

- تحديد حجم العينة: يتم تحديدها تبعاً لهدف البحث.

بعد الانتهاء من الخطوتين السابقتين تأتي الخطوات التالية:<sup>2</sup>

**3- إعداد الاستقصاء:** يتم استقصاء عينة الدراسة عن طريق إعداد استبيان وهو عبارة عن استمارة تضم مجموعة من الأسئلة موجّهة لمجموعة من الأشخاص قصد معرفة رأيهم في قضية ما.

قبل إعداد استبيان الدراسة الكمية، يجب تحديد الطرق التي سيتم بها استقصاء عناصر العينة، فنوع الأسئلة التي سيتضمنها الاستبيان وطرق صياغتها وعددها يجب أن يتناسب مع طريقة الاستقصاء المحددة.

## 4- صياغة الأسئلة.

يمكن استخدام منهجين لصياغة الأسئلة ويتمثلان في:

**أ- المنهج الإجمالي:** والذي يعتمد على قيام الزبون بتقييم الخدمات في ضوء كل الخبرات المتعلقة بشرائه واستخدامه.

**ب- المنهج التفصيلي:** والذي يعتمد على قياس رضا الزبون عن كل مكون من مكونات الخدمة على أساس أن هناك دوافع متعددة لسلوك الزبون.

وبالإضافة إلى المنهجين السابقين هناك مقاييس يمكن استخدامها عند صياغة الأسئلة والتي يمثلها سلم الرضا وله عدة أشكال منها:

- السلم الثنائي: يتحدد بوجود إجابتين بديلتين نختار إحدهما مثل نعم - لا، صحيح- خطأ

<sup>1</sup> ناجي معلا، بحوث التسويق "مدخل منهجي تحليلي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص176.

<sup>2</sup> كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص101.

- سلم بثلاث درجات: مثل راض، محايد، غير راض

- سلم بأربعة درجات: أشكاله عديدة نذكر منها:

راض جدا راض راض قليلا غير راض على الإطلاق

- سلم ذو خمس درجات: له عدة أشكال منها:

غير راض على الإطلاق غير راض محايد راض راض تماما

ويتم ذلك بوضع أسئلة وتأخذ هذه الأسئلة شكلين هما:<sup>1</sup>

\* الأسئلة ذات النهايات المفتوحة: هي الأسئلة التي لا تكون لها إجابات بديلة ثابتة يلتزم بالأخذ بها

المستقصي منهم، مثل ما هو اقتراحك لحل مشكلة ارتفاع أسعار السلع الغذائية باستمرار؟

\* الأسئلة التصنيفية: هي الأسئلة ذات البدائل المحددة، مثل هل تقرأ الصحف اليومية؟ نعم-لا وهي

أسئلة مغلقة.

**5. تجميع البيانات:** توجد طرق عدة و هي مرتبطة مباشرة بتكلفة البحث، حجم العينة، شكل الأسئلة

و نذكر منها: الهاتف، البريد، الانترنت، المقابلة وجها لوجه.

**6. تحليل و عرض النتائج:** يتم تحليل البيانات انطلاقا من طبيعة الإجابة، إن كانت كيفية فهي

تحتاج إلى تحليل المضمون وفهم جيد للإجابة، أما إذا كانت الأجوبة كمية فنعتمد على الطرق

الإحصائية باستخدام برامج متطورة مثل (SPSS, EIEWS..).

**المطلب الثالث: نماذج قياس رضا الزبون.**

تعددت إسهامات الباحثين في سبيل وضع نماذج يمكن عن طريقها تفسير كيفية تكون الشعور

بالرضا لدى الزبائن، ويمكن توضيح هذه النماذج كما يلي:

**أولا: نموذج أوليفر (OLIVER).**

اقترح أوليفر هذا النموذج و قدمه سنة 1980، وهو يشمل العلاقات الداخلية بين

التوقعات، الرضا، عدم المطابقة، النوايا الشرائية، اتجاه الزبون، وأطلق على هذا النموذج اسم مقدمات

ونواتج الرضا النظرية، بحيث تشمل مقدمات الرضا كل من: التوقع و عدم المطابقة، بينما تشمل نواتج

الرضا كل من: الاتجاه والنوايا الشرائية، والعلاقات الداخلية التي اقترحها هي:<sup>2</sup>

- قبل تجربة المنتج تحدد توقعات الزبون عن المنتج واتجاهه نحوه.

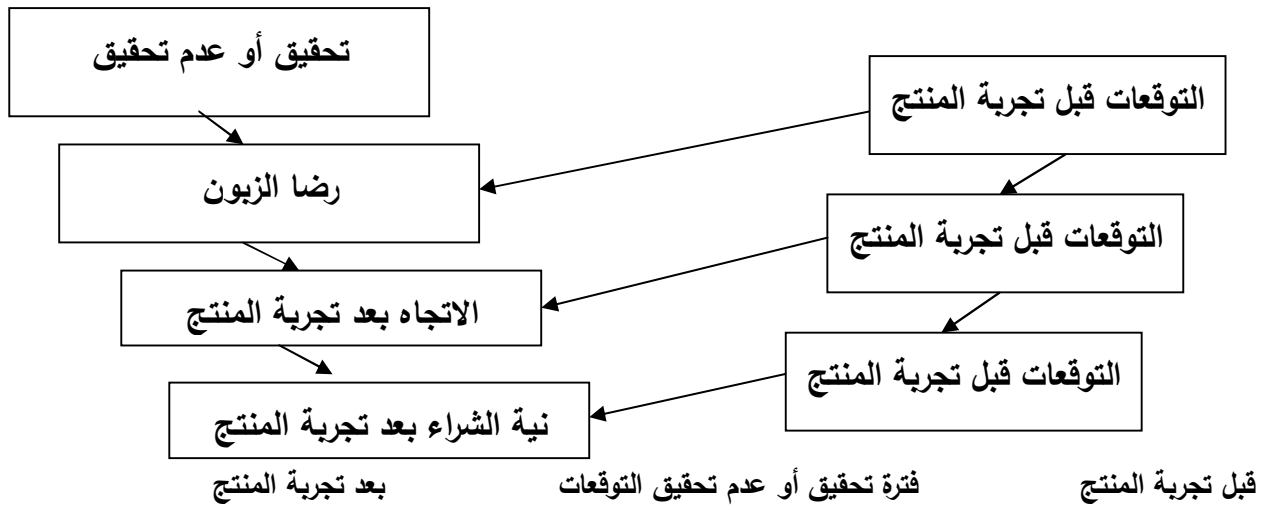
- قبل تجربة المنتج يساهم اتجاه الزبون نحو المنتج في تكوين نوايا لشرائه.

<sup>1</sup> محمد عبيدات، بحوث التسويق "الأسس، المراحل والتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، 118.

<sup>2</sup> سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص115.

- بعد تجربة المنتج يحدد كلا من توقعات الزبون عن المنتج قبل تجربته و التحقق أو عدم التحقق الايجابي أو السلبي لتلك التوقعات، مستوى رضا الزبون عن المنتج.
- بعد تجربة المنتج يساهم كل من اتجاه الزبون قبل التجربة، ومستوى رضا الزبون عن المنتج بعد التجربة وذلك في تحديد اتجاه الزبون نحو المنتج بعد تجربته.
- بعد تجربة المنتج تساهم كل من نية الزبون قبل تجربته، واتجاهه نحو المنتج بعد تجربة في تكوين نواياه الشرائية، و الشكل الموالي يوضع هذا النموذج:

شكل رقم (08): نموذج OLIVER لمقدمات ونواتج الرضا



المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 115.

من خلال الشكل نلاحظ أن الرضا تحقق من خلال التوقعات (قبل تجربة المنتج)، وتحقيق أو عدم تحقق التوقعات (بعد تجربة المنتج)، والرضا بدوره يساهم في تحديد اتجاه الزبون نحو المنتج ونواياه الشرائية بعد تجربة المنتج.

### ثانيا: نموذج كانو (KANO)

لكي تبلغ المؤسسة هدفها و المتمثل في إرضاء عملائها عليها أن تطلع على المتطلبات توفرها في المنتج والتي ستؤثر مباشرة في رضا عملائها، وقد جاء كانو بنموذج لرضا الزبون، والذي يفسر المتطلبات كما يلي:<sup>1</sup>

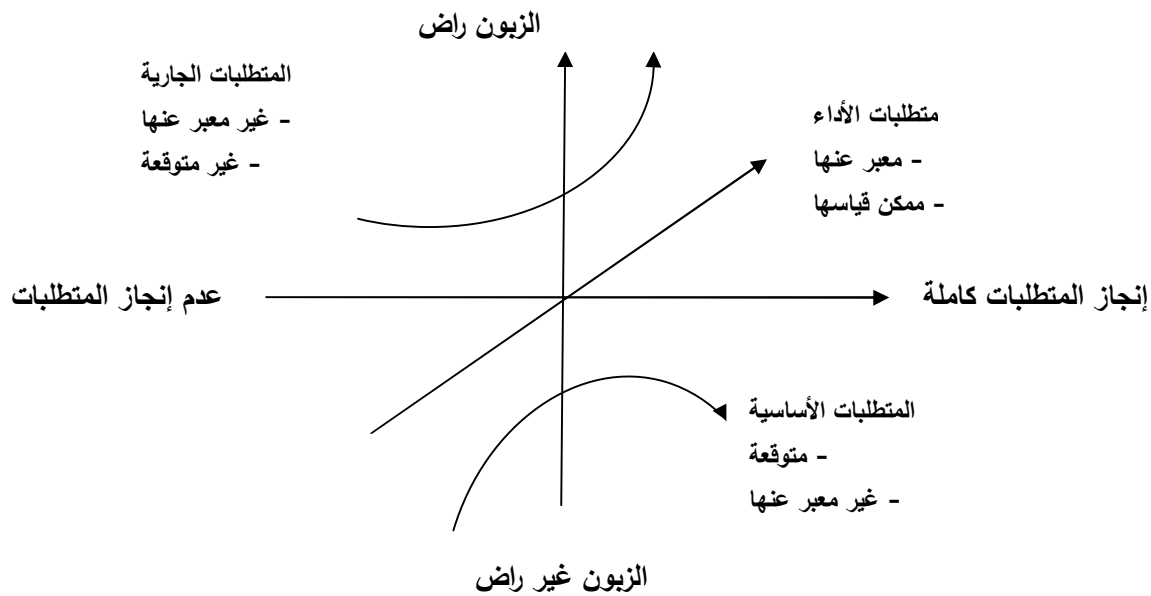
<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-82.

**1- المتطلبات الأساسية:** يتوقع أن تكون هذه المتطلبات موجودة في المنتج، وبالتالي لا حاجة إلى التعبير عنها، وإذا لم يتم تلبية هذه المتطلبات، فإن الزبون لن يكون راضياً، وبالمقابل إذا كانت هذه المتطلبات موجودة فإن ذلك لن يزيد من مستوى رضا الزبون.

**2- متطلبات الأداء:** وفقاً لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا الزبون يتناسب طردياً مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه والمتطلبات يطلبها الزبون صراحة. ويتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم.

**3- المتطلبات الجاذبة:** إن هذه المتطلبات تحتل أكبر درجة من التأثير على درجة رضا الزبون، وحسب طبيعة هذه المتطلبات فإنها غير معبر عنها من قبل الزبون، وكذلك فهي غير متوقعة من قبل الزبون. كما أن الوفاء بهذه المتطلبات بدرجة معينة يعطي الزبون درجة أكبر من الرضا، أما إذا لم يتم الوفاء بهذه المتطلبات فإن الزبون لن يشعر بعدم الرضا. و الشكل الموالي يوضح هذه المتطلبات.

شكل رقم (09): نموذج كانو لرضا الزبائن



المصدر: محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2006، ص 81.

تستفيد إدارة المؤسسة من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أن ذلك التصنيف يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج، حيث قد توجه

الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء و المتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للزبون.

### ثالثا: نموذج سبرنج SPRENG.

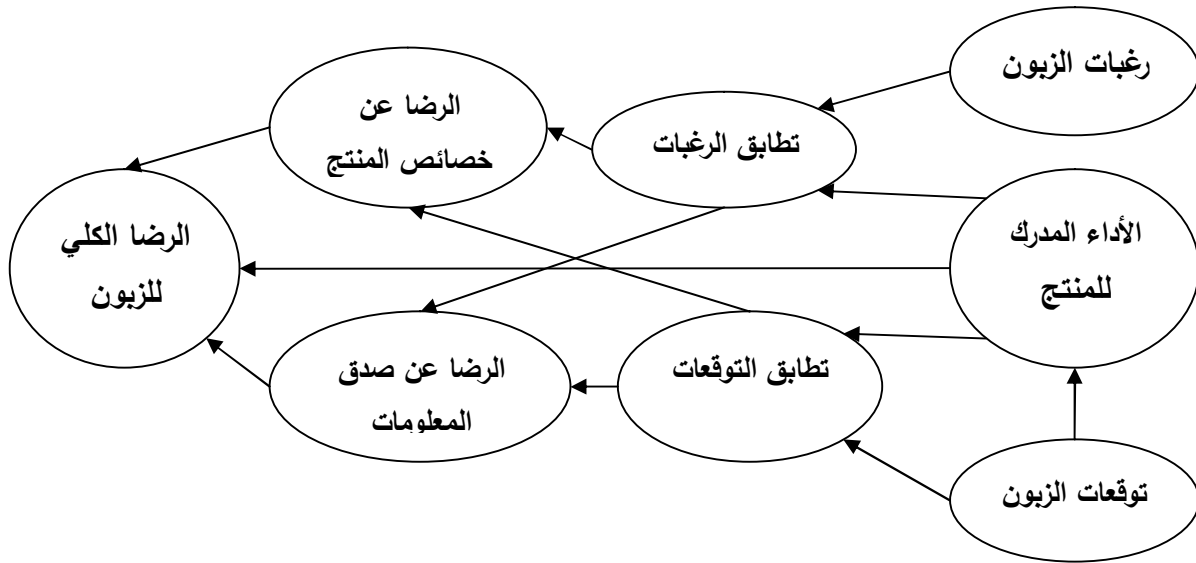
توصل spreng عندما وضع نموذجه سنة 1996 إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>

- أن كل من الرضا عن خصائص المنتج و عن صدق المعلومات التي يقدمها المسوق، يؤثران بشكل معنوي في الرضا الكلي للزبون ويساهمان في تكوينه؛
  - إن تطابق الأداء المدرك للمنتج مع رغبات الزبون، يؤثر بشكل معنوي في كل من رضا الزبون عن خصائص المنتج، ورضا الزبون عن صدق معلومات المسوق.
  - إن تطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون، يؤثر معنويا في كل من رضا الزبون عن خصائص المنتج و عن صدق معلومات المسوق؛
  - تؤثر توقعات الزبون بشكل طردي على كل من الأداء المدرك للمنتج (بشكل مباشر) و على الرضا الكلي للزبون (بشكل غير مباشر)؛
  - تؤثر توقعات الزبون بشكل عكسي على كل من تطابق التوقعات (بشكل مباشر) و على الرضا الكلي (بشكل غير مباشر)؛
  - تؤثر رغبات الزبون بشكل عكسي على تطابق الرغبات؛
  - يؤثر الأداء المدرك للمنتج بشكل طردي على تطابق الرغبات؛
  - يؤثر الأداء المدرك للمنتج بشكل طردي على تطابق التوقعات.
- والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم(10): نموذج سبرنج (spreng) لرضا الزبون

<sup>1</sup> كريمة بكوش، مرجع سبق ذكره، ص ص104، 105.





المصدر: كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2006، ص105.

## خلاصة

لقد أدركت المؤسسة أن سبب وجودها هو إرضاء الزبون، ذلك أن المفهوم التسويقي الحديث اعتبر الزبون طرفاً هاماً في النشاط التسويقي وفي ظل هذا المفهوم فإن هدف المؤسسة يتمثل في البحث عن الزبائن وكيفية الاحتفاظ بهم بتقديم خدمات مميزة تجذبه وتعال إعجابه للوصول إلى رضاه وبالتالي تقديم حلول لمشاكله، ذلك أن الزبون الراضي يقوم بتكرار التعامل مع المؤسسة، وهذا ما يعود بالزيادة في المردودية الناتجة عن زبائن آخرين كان له الفضل في جذبهم بسبب حديثه الايجابي عنها.

كما أن على المؤسسة ألا تعتبر الزبون غير الراضي والذي يقدم الشكاوي عدواً، بل عليها أن تبحث في أسباب عدم رضاه ومحاولة المحافظة عليه وكسب ولائه، ومن أجل معرفة أسباب الرضا ومستوياته وأسباب عدم الرضا ليس أمام المؤسسة سوى القيام بمختلف الدراسات والقياسات لرضا الزبون، انطلاقاً من المعطيات الداخلية في المؤسسة أو القيام بالبحوث الميدانية وهي الأكثر دلالة ودقة.

### تمهيد

لإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين اخترنا الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر الصومام بجيجل كدراسة حالة للتعرف على واقع تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة، وتأثير ذلك على درجة الرضا ونوايا الشراء المستقبلية للزبائن، وقصد تحقيق هذا الهدف قمنا بتوزيع استمارتين على عمال وزبائن المؤسسة، وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل -.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان ومناقشة الفرضيات.

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل الأول لخدمات الهاتف الثابت بالإضافة إلى خدمات أخرى، حيث تؤدي دورا هاما في تسهيل الاتصالات في الجزائر، وتضع لذلك قدرات ووسائل هامة من أجل تقديم الأفضل لزيائنها عبر كامل التراب الوطني.

### المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، تعود نشأتها إلى القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات حيث تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 01 جانفي 2003 برأس مال قدر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري.

مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن مجمع مكون من ثلاثة فروع هي:

- فرع اتصالات الجزائر للإنترنت: مختص في تكنولوجيا الإنترنت والهاتف الثابت.
- فرع اتصالات الجزائر موبيليس: مختص في خدمات الهاتف الخليوي.
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: مختص في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، وذلك من خلال هيكلتها. فهي تعتمد على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من التراب الوطني تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مديرية إقليمية لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية (عددها 171 وكالة عبر التراب الوطني)، ومراكز هاتفية.<sup>1</sup>

### 1- التعريف بالوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الصومام بجيجل -

تدعى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية جيجل، بالوكالة التجارية الصومام يرمز لها بالرمز (4C) وهي واحدة من بين أربع وكالات تابعة لولاية جيجل، وهذه الوكالة تابعة للمديرية الإقليمية للاتصال بسطيف.

<sup>1</sup> www.algerietelecom.dz.

تم إنشاء الوكالة وفقا لمرسوم تنفيذي من طرف المديرية العامة للمؤسسة في 21 فيفري 2006 بر أسمال قدره 15.673.864.728 دج، يقع مقرها على طريق الصومام بولاية جيجل يقدر عدد عمالها بـ 30 عامل.

تتعامل الوكالة مع عدد معتبر من الزبائن سواء كانوا أشخاص عاديين أو مؤسسات حيث تعتبر الرابط المباشر بين المؤسسة والزبون في هذه الولاية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تؤدي مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة الصومام) مجموعة من المهام والأهداف نوجزها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل -

للكالة عدة مهام تتلخص في:

- 1- تقديم الخدمات في مجال الاتصالات (الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي، والانترنت، بطاقات التعبئة)؛
- 2- تلبية طلبات الزبائن واستقبالهم أحسن استقبال؛
- 3- إعلام الزبون بمختلف الخدمات التي تقدمها حتى يبقى الزبون وفيها لها؛
- 4- تأمين حسن التشغيل للخدمة وكذلك ضمان نوعية الخدمات وذلك حسب القدرات التقنية لشبكة اتصالات الجزائر.

#### ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل -

ومن أهم الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة والتي تسعى لتحقيقها ما يلي:

- توسيع شبكة اتصالات الجزائر لإشباع احتياجات الزبائن؛
- تقديم أحسن الخدمات لجلب أكبر عدد من الزبائن؛
- بيع أكبر قدر من الخدمات؛
- تحقيق أقصى ربح ممكن، وكذا تحصيل ديون الزبائن؛
- الحفاظ على مكانة المؤسسة، موقعها التنافسي وزيادة حصتها السوقية؛
- إنجاز مختلف الدراسات والأبحاث واتخاذ كل التدابير من أجل تحسين الخدمات التي توفرها؛
- العمل على تكييف السياسة التجارية للمؤسسة مع البيئة التنافسية الممثلة بمؤسسات الاتصال الأخرى: Djezzy , Nedjma.

<sup>1</sup> Ibid.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية الصومام بجيجل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الصومام

يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الصومام بجيجل ممايلي:<sup>1</sup>

- 1- مدير الوكالة: هو الشخص الذي يتولى إدارة الوكالة وتقع على عاتقه المهام التالية:
  - السهر على السير الحسن لنشاط أقسام الوكالة بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.
  - المراقبة اليومية لأقسام الوكالة مع العمل على تصحيح الأخطاء الصادرة عنها وإعطاء التوجيهات عند الضرورة لتحسين طريقة العمل خاصة في قسم الاستقبال.
  - يتأخر الاجتماع الأسبوعي ومناقشة مختلف المشاكل لوضع الحلول ضمن لائحة الأيام القادمة.
- 2-القسم الخارجي: والمتمثل في قسم الاستقبال وهو واجهة الوكالة ويعتبر قسم حساس لما له من أهمية في الاتصال بالزبائن. ويضم 8 عمال يعملون بالتناوب على المكاتب التالية:
  - أ- مسؤول مصلحة الزبائن : ومن مهامه :
    - مراقبة ملفات طلبات الزبائن قبل نقلها إلى القسم الداخلي.
    - مراقبة عمال القسم.
    - التدخل في حالة حدوث خلافات مع الزبائن بشكل عقلاني وودي ومعالجتها نيابة عن المدير إلا في حالة إصرار الزبون على مقابله.
  - ب- مكتب الاستقبال: ومن مهامه:
    - استقبال الزبائن وإفادتهم بكامل المعلومات المطلوبة.
    - مراقبة ومراجعة تنفيذ طلبات الزبائن سواء المالية مثل مراجعة الفواتير، أو التجارية مثل تغيير خط الهاتف.
  - ج- مكتب الهاتف الثابت وWII: ومن مهامه:
    - إعداد ملفات الاشتراك.
    - بيع مختلف بطاقات الدفع المسبق.
    - تقديم خدمات مابعد البيع المتعلقة بجهاز WII.
  - د- مكتب الانترنت ADSL: ومن مهامه:
    - تسجيل مختلف الطلبات الخاصة بالانترنت كطلب الاشتراك عادة الاشتراك.
    - إعداد ملفات هذه الطلبات.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية الصومام بجيجل.

هـ - الصندوق: تتمثل مهمته الأساسية في قيمة مختلف الفواتير المسددة من طرف الزبائن، ويتم التسديد نقداً أو عن طريق الشيك بالإضافة إلى هذا يوجد:

- أعوان الأمن : مهمتهم الأساسية الحفاظ على الأمن داخل الوكالة، حفظ النظام بتوجيه الزبائن إلى المكاتب المقصودة.

- عاملة النظافة : مهمتها الحفاظ على نظافة الوكالة.

### 3- القسم الداخلي: ويتكون من:

أ - القسم التجاري: وهو مكمل لقسم الاستقبال، يقوم بمراجعتنا إكمال مهامه ويضم:

#### ●مسؤول المصلحة التجارية: ومن مهامه:

- تسيير أعوان القسم.
- إعلام أعوان الأقسام الأخرى بمختلف القرارات والمعلومات الجديدة.
- مراجعة مختلف الطلبات التي أعدت في قسم الاستقبال؛
- معالجة الطلبات التي تجاوزت الوقت المحدد للدفع؛
- المساهمة في تحليل نتائج مرد ودية القسم؛

#### ●مكتب استقبال طلبات الزبائن:

يختص في استقبال مختلف الطلبات ودراستها.

#### ●مكتب الأكوياك المتعددة الخدمات والهواتف العمومية: من مهامه:

- تسيير اتفاقيات الأكوياك متعددة الخدمات؛
- معالجة الطلبات المسجلة الخاصة بهم؛
- متابعة تنفيذ الطلبات وضمن الخدمة المميزة لهم؛
- الاهتمام بالفواتير الشهرية للأكوياك وضمن وصولها إلى أصحابها.

#### ●مكتب المراقبة والمتابعة: ومن مهامه:

- معالجة الأخطاء المترتبة عن النظام المعلوماتي؛
- معالجة الخفاء التجارية؛
- مراقبة المعلومات الموجودة في دليل الهاتف ومدى مطابقتها للمعلومات الموجودة في نظام المعلومات GAIA.

ب - القسم المالي: ويهتم بكل المعلومات المالية والمحاسبية الخاصة بالوكالة ويضم:

#### ●مسؤول المصلحة المالية: من مهامه:

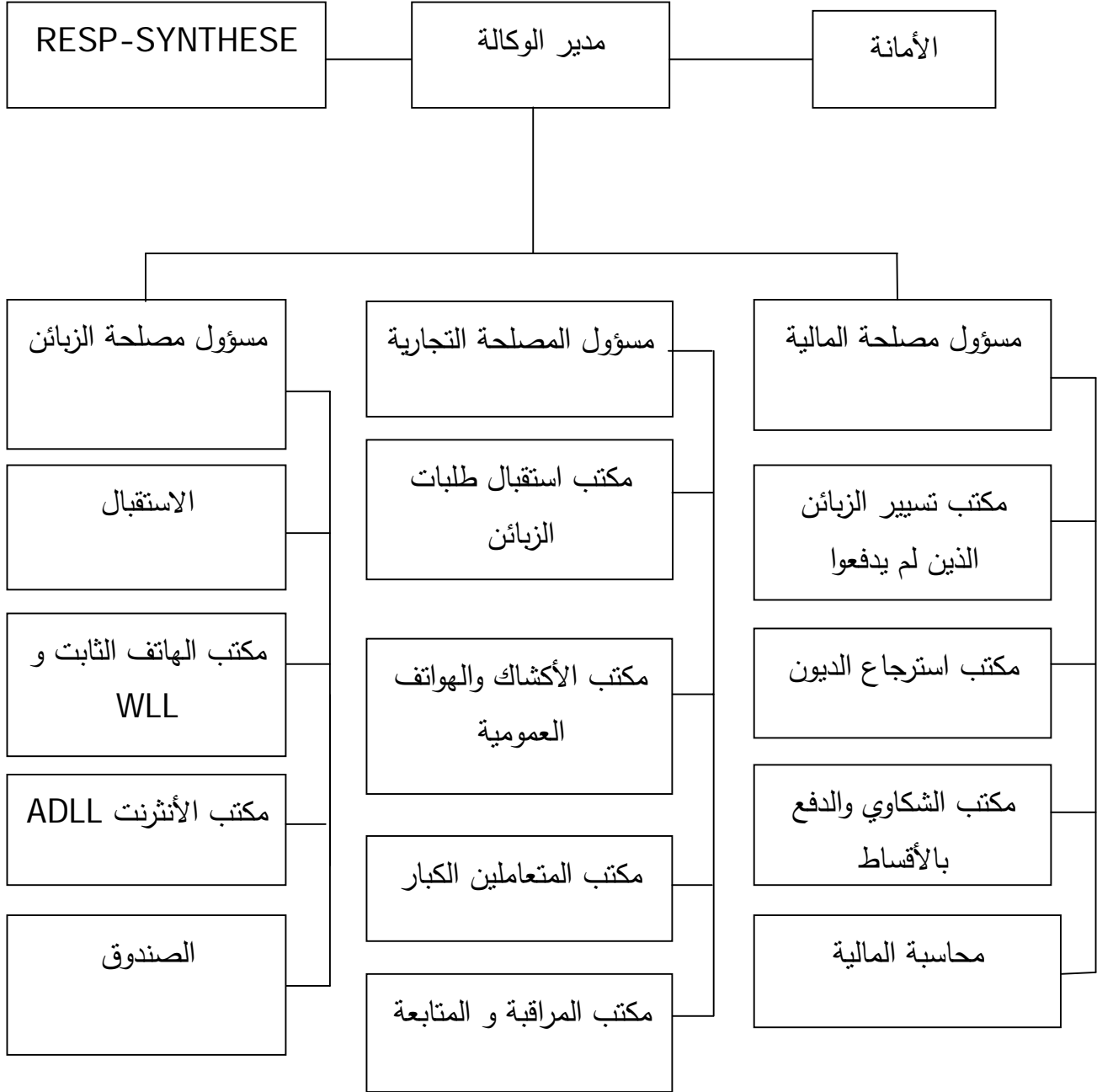
- تسيير موظفي القسم المالي؛

- تحليل ومتابعة الفواتير غير المسددة؛
- دراسة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير؛
- إعلام أعوان القسم بالقرارات والمعلومات الجديدة.
- **مكتب تسيير الزبائن الذين لم يدفعوا:** ومن مهامه:
  - دراسة ومتابعة الزبائن الذين لم يسددوا فواتيرهم؛
  - متابعة ومعالجة الأخطاء المالية للفواتير.
- **مكتب استرجاع الديون:** من مهامه:
  - متابعة ديون الزبائن والعمل على تحصيلها.
- **مكتب الشكاوي والدفع بالتقسيط:** ومن مهامه:
  - معالجة شكاوي الزبائن المتعلقة بالفواتير؛
  - إعطاء المدنيين مهلة لتسديد فواتيرهم بالتقسيط على فترات متتالية.
- **مكتب المالية:** ومن مهامه:
  - متابعة مدخلات ومخرجات الوكالة؛
  - متابعة المعاملات المالية سواء كانت نقدا أو عن طريق الشيكات.



والشكل الموالي يظهر لنا هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - الصومام بجيجل -



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر الصومام لولاية جيجل.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

للتمكن من الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوكالة التجارية - الصومام بجيجل-، وكذا عينة من زبائنها التي من خلالها سنتعرف على واقع تبني وممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسة من خلال موقف العاملين حول أبعاد هذا المفهوم، وأيضا معرفة تأثيره على رضا زبائنها.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة، وكيفية اختيار العينة التي شملتها الدراسة مع الإشارة إلى الأداة التي استخدمت في جمع المعلومات وطرق جمعها، واختبار صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي الأخير نقوم بتحليل هذه المعلومات بناء على نتائج الاستبيان.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1 - مجتمع الدراسة.

ويعني جميع المفردات والعناصر التي يمكن دراستها والمتعلقة بموضوع البحث، ويتكون مجتمع البحث في دراستنا هذه من مجتمعين، حيث يشتمل المجتمع الأول كل العاملين بالوكالة، أما المجتمع الثاني فيتمثل في عدد من الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالة.

#### 2- تحديد حجم عينة الدراسة وإجراءات سحبها.

العينة هي سحب جزء من مجتمع الدراسة، ثم نقوم بتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي مفردات المجتمع. والعملية التي تتم في هذا الإطار تسمى المعاينة.

حيث نوجه استمارتين الأولى لعمال الوكالة حيث تم اختيار طريقة الحصر الشامل لجميع العاملين على مستوى الوكالة، والثانية تم اختيار عينة غير عشوائية ميسرة من الزبائن ووجهت لها الاستمارة.

بالنسبة للعاملين بالوكالة فقد تم توزيع 30 استمارة، واسترجعت 25 فقط منها، وبالنسبة للزبائن تم توزيع 100 استمارة وتم استرجاع 85 منها.

## المطلب الثاني: أدوات البحث والدراسة الميدانية

تم الاعتماد على الأدوات التالية:

### 1 - الاستبانة.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، إذ يسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره.

وقد تضمنت استمارة الاستبيان الأولى والموجهة للعاملين جزئين كما يلي:

**الجزء الأول:** يتضمن معلومات شخصية لعينة العمال (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل).

**الجزء الثاني:** يضم 26 عبارة متعلقة بأبعاد التسويق الداخلي (من 1 إلى 26) وهي:

- العبارات من 01 إلى 03: متعلقة ببعد اختيار العاملين.
- العبارات من 04 إلى 09: متعلقة ببعد التدريب.
- العبارات من 10 إلى 13: متعلقة ببعد التحفيز.
- العبارات من 14 إلى 17: متعلقة ببعد التمكين.
- العبارات من 18 إلى 22: متعلقة ببعد العمل الجماعي.
- العبارات من 23 إلى 26: متعلقة ببعد نشر المعلومات التسويقية.

أما استمارة الاستبيان الثانية الموجهة للزبائن فتكونت من جزئين:

**الجزء الأول:** يضم معلومات عامة تصف خصائص عينة الزبائن.

**الجزء الثاني:** يتكون من (13) عبارة تقيس تقييم زبائن الوكالة لتعاملهم معها.

### 2- ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطى هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة

تحت نفس الشروط

وقصد التأكد من ثبات أداة القياس، تم فحص عبارات الاستمارتين من خلال حساب معامل

الثبات ألفا كرونباخ الذي يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات، (هناك اتفاق بين الباحثين على أن

معامل ألفا الذي يتراوح بين (0.5-0.6) يعتبر مقبولاً أما معامل ألفا الذي يصل إلى (0.8) يعتبر

ذو مستوى ممتاز من الثقة و الثبات في القياس)، فظهر أن معامل الثبات لمحور التسويق الداخلي (0.87)، ومحور الرضا (0.56) أنظر الملحق رقم (03)، وتعد هذه القيم مقبولة لإجراء الدراسة.

### 3- أدوات التحليل الإحصائي

لمعالجة هذا الاستبيان اعتمدنا على مجموعة من التقنيات والأساليب، من بينها:

- تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والمعروف باسم (SPSS)، حيث اعتمد عليه في ترميز وإدخال البيانات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة بدقة ومصداقية.
- كما تم الاستعانة ببرنامج excel من أجل إظهار نتائج البيانات الشخصية للعينة في أشكال.
- تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتقديم وصف شامل للعينة من حيث الخصائص، درجة الموافقة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، وهو سلم متدرج يهدف إلى قياس درجة الموافقة أو عدم الموافقة على عبارات المحاور، مشكلا من درجات مرتبة بشكل تصاعدي كمايلي:

الدرجة الأولى: غير موافق تماما.

الدرجة الثانية: غير موافق.

الدرجة الثالثة: موافق إلى حد ما.

الدرجة الرابعة: موافق.

الدرجة الخامسة: موافق تماما.

ومن أجل معرفة موقف العاملين والزبائن نستخدم درجات سلم ليكرت بعد القيام بترجيحها وحساب المتوسط الحسابي المرجح، ويكون ذلك من خلال تحديد طول خلايا مقياس ليكرت، ثم حساب المدى وهو  $5-1=4$ ، ثم نقسمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي  $0.8=5/4$  ويتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في مقياس سلم ليكرت وهي (1) لتحديد الخلية الأولى، وهكذا تظهر جميع الخلايا كمايلي:

1 ← 1.8 يقابل عبارة غير موافق تماما.

1.81 ← 2.6 يقابل عبارة غير موافق.

2.61 ← 3.4 يقابل عبارة موافق إلى حد ما.

3.41 ← 4.2 يقابل عبارة موافق.

4.21 ← 5 يقابل عبارة موافق تماما.

\* كما اعتمدنا على اختبار t-test للحكم على الفرضيات بالقبول أو الرفض.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان ومناقشة الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل البيانات التي تم جمعها ومناقشة الفرضيات الخاصة بالدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات الاستبيان

نتناول في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج التي أصفرت عنها نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من خلال استمارتي الاستبيان.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور التسويق الداخلي

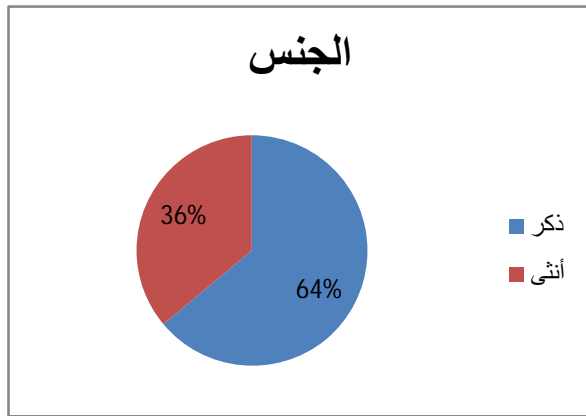
1- تحليل خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

بغرض التعرف على الخصائص الشخصية لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الصومام بجيجل، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، عدد سنوات العمل.

أ- وصف متغير الجنس:

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس. الشكل رقم(12): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	64%
أنثى	9	36%
المجموع	25	100%

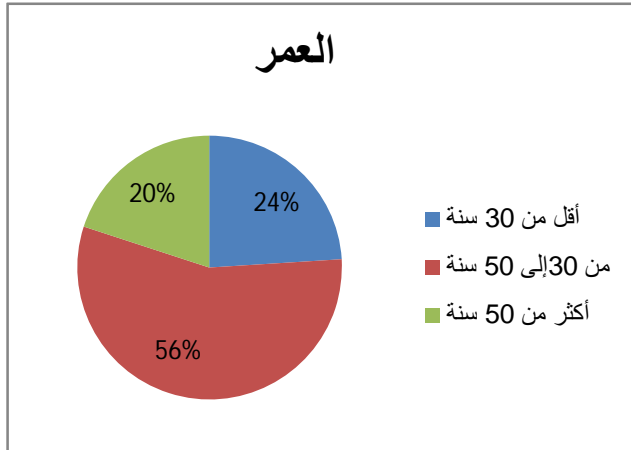
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

من خلال الجدول رقم(03) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وذلك بنسبة 64% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 16 فردا من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم ب 36% من مجموع أفراد العينة، أي ما يعادل 9 أفراد من أفراد العينة.

ب - وصف متغير العمر:

يتوزع أفراد العينة حسب متغير العمر كالتالي:

جدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر. الشكل رقم (13): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر



العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	24%
من 30 إلى 50 سنة	14	56%
أكثر من 50 سنة	5	20%
المجموع	25	100%

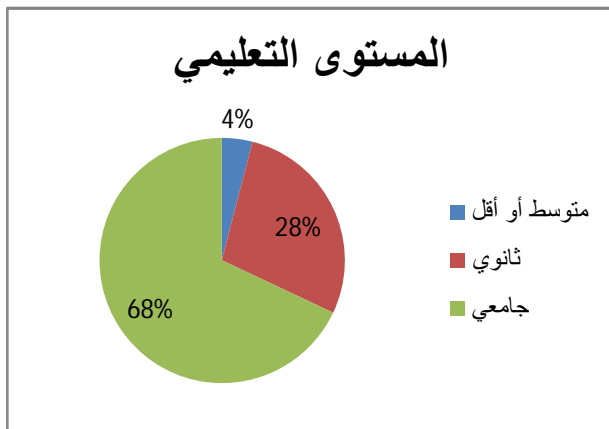
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

من خلال نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 65% من عينة الدراسة، بما يعادل 14 فردا من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 24%، بما يعادل 6 أفراد من أفراد العينة، أما الفئة أكثر من 50 سنة فقدرت بنسبة 20%، أي ما يعادل 5 أفراد من أفراد العينة.

ج- وصف متغير المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي شكل رقم (14): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	1	4%
ثانوي	7	28%
جامعي	17	68%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

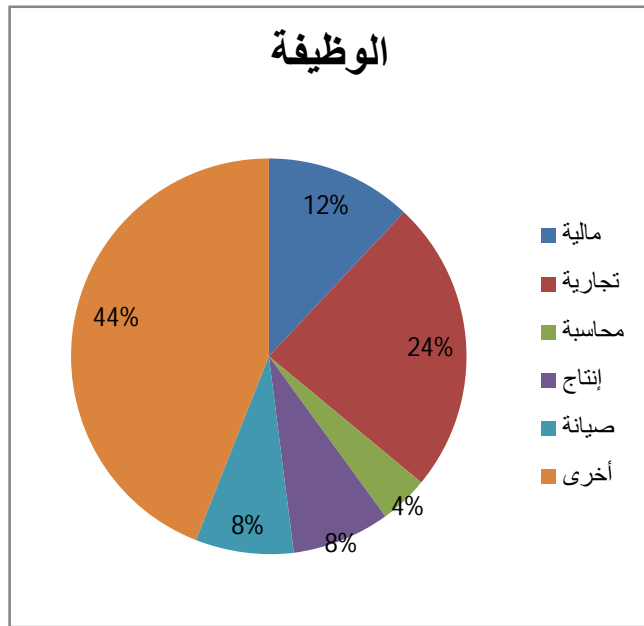
يتضح من خلال الجدول رقم(05) أن هناك مستويات تعليمية تمثل عينة الدراسة، غير أن المستوى الجامعي كان المستوى الأوفر حظا، بنسبة قدرت ب 68% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 17 فردا من أفراد عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة المستوى الثانوي ثاني أعلى نسبة ب 28% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 7 أفراد من عينة الدراسة، أما فيما يخص المتوسط أو أقل فقد سجل نسبة ضعيفة قدرت ب 4%، أي ما يعادل فرد واحد من أفراد العينة.

ومن خلال النتائج يتضح أن أكثر من نصف الموظفين على مستوى الوكالة حاملين لشهادات جامعية، وهذا يعكس التأهيل العلمي للعاملين في الوكالة.

#### د - وصف متغير الوظيفة:

يتوزع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة كمايلي:

جدول رقم(06):توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة. الشكل رقم(15): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الوظيفة



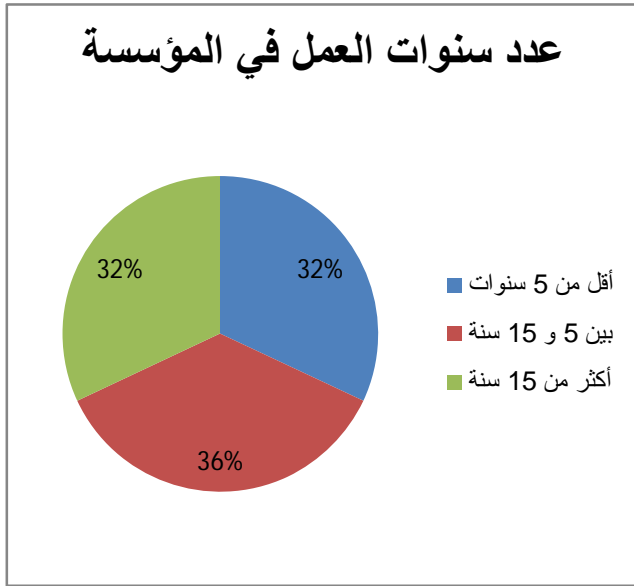
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مالية	3	12%
تجارية	6	24%
محاسبة	1	4%
إنتاج	2	8%
صيانة	2	8%
أخرى	11	44%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج

بالاعتماد على برنامج excel.

يتضح من خلال الجدول رقم(06) أن أعلى نسبة للوظائف التي تمارس في المؤسسة هي مختلف المهن الأخرى وذلك بنسبة 44% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 11 فرد من أفراد العينة، في حين قدرت نسبة الوظيفة التجارية ثاني أعلى نسبة ب 24% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 6 أفراد من عينة الدراسة، أما فيما يخص وظيفة المالية فقد قدرت نسبتها ب 12% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 3 أفراد من أفراد العينة، في حين قدرت نسبة وظيفة الإنتاج والصيانة 8% لكل منهما، أي ما يعادل فردين من أفراد العينة لكل منهما، أما وظيفة المحاسبة فقد قدرت نسبتها ب 4% من عينة الدراسة أي ما يعادل فرد واحد من أفراد العينة.

ج- وصف متغير سنوات العمل: يتوزع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل كمايلي:  
جدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل في الوكالة. الشكل رقم(16): التمثيل البياني لأفراد العينة



سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	32%
بين 5 و 15 سنة	9	36%
أكثر من 15 سنة	8	32%
المجموع	25	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

من خلال الجدول رقم(07) يتضح أن ما نسبته 36% من عمال المؤسسة لديهم مدة خبرة بين 5 و 15 سنة، أي ما يعادل 9 أفراد من أفراد العينة. في حين نسبة الذين لديهم مدة خبرة أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة بلغت 32% لكل منهما، أي مايعادل 8 أفراد من أفراد العينة لكل من هما.

## 2- تحليل البيانات المتعلقة بمحور التسويق الداخلي

لقد تضمن هذا الجانب ستة وعشرون سؤال، موجهة للعمال على مستوى الوكالة لمعرفة تقييمهم لواقع تطبيق التسويق الداخلي على مستوى الوكالة، حيث تم وضع سلم ليكرت لتحديد درجة الموافقة من عدمها لكل عبارة. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها كمايلي:



أ - بعد اختيار العاملين: يتم تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي من طرف عمال المؤسسة حسب هذا البعد كمايلي:

الجدول رقم(08): تقييم مفردات العينة لتطبيق إختيار العاملين بالمؤسسة.

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					عبارات المحور	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما		
	ي المرجح	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %		
1.05	3.48	4	9	8	3	1	1 - تقوم إدارة المؤسسة باختيار العمال حسب احتياجاتها لهم .	
		%16	%36	%32	%12	%4		
1.08	2.92	1	7	9	5	3	2- تقوم إدارة المؤسسة باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية	
		%4	%28	%36	%20	%12		
1.11	2.68	3	1	8	11	2	3- الوظيفة التي أعمل بها لا تلبي حاجاتي ورغباتي	
		%12	%4	%32	%44	%8		
0.60	3.03	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور						

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

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(08) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة باختيار العاملين في الوكالة قدره(3.03) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.4) وهي فئة تكون فيها درجة الموافقة متوسطة، وقد انحصرت أغلب إجابات المستقصى منهم بين غير موافق وموافق إلى حد ما وموافق، حيث نلاحظ أن العبارة الأولى والمتعلقة باختيار المؤسسة للعمال حسب احتياجاتها لهم سجلت متوسط حسابي مقدر ب(3.48) والذي يبين درجة موافقة أعلى من العبارة الثانية والمتعلقة باختيار إدارة المؤسسة الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، والعبارة الثالثة التي تعبر عن مدى تلبية الوظيفة لحاجات ورغبات العمال في المؤسسة، فقد سجلنا على

التوالي متوسطين حسابيين مقدرين بـ(2.92) و (2.68) وهذا يدل على الموافقة في حدود المتوسط على العبارتين.

ب- بعد التدريب: يتم تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي من طرف عمال المؤسسة حسب هذا البعد كمايلي:

الجدول رقم(09): تقييم مفردات العينة لتطبيق التدريب بالمؤسسة.

المؤشرات الاحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
	المرجح	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
0.99	3.16	2	7	10	5	1	04 - تضع إدارة المؤسسة برامج تدريب للعاملين القدامى
		%8	%28	%40	%20	%4	
1.12	3.48	4	10	7	2	2	05- تضع إدارة المؤسسة برامج تدريب للعاملين الجدد
		%6	%40	%28	%8	%8	
0.99	3.32	3	8	8	6		06- تبذل المؤسسة مجهودات لتدريب عمالها
		%12	%32	%32	%24		
1.04	2.44		5	6	9	5	07 - المؤسسة لا تهتم بدرجة استفادة العاملين من التدريب
			%20	%24	%36	%20	
1.12	2.44		6	5	8	6	08 - قبل تطبيق أي تغيير في الخدمة أحصل على التدريب اللازم المتعلق بهذه الخدمة
			%24	%20	%32	%24	
1.35	2.68	1	9	3	5	7	09 - أخضع إلى دورات

		%4	%36	%12	%20	%28	تدريبية لتحسين أدائي
0.56	2.92	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور					

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

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتدريب في المؤسسة قدره (2.92) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61 - 3.4) وهو ما يدل على أن التدريب في المؤسسة يطبق بدرجة متوسطة.

حيث أن العبارة رقم(05) "تضع إدارة المؤسسة برامج تدريب للعاملين الجدد" قد سجلت أعلى متوسط حسابي قدره ب (3.48) بمعنى أن إجابات المستقصى منهم اتجهت نحو الموافقة. ثم تليها العبارات على التوالي 06 و 04 و 09 "تبدل المؤسسة مجهودات لتدريب عمالها" و "تضع إدارة المؤسسة برامج تدريب للعاملين القدامى" و "أخضع لدورات تدريبية لتحسين أدائي" بمتوسطات حسابية على التوالي (3.32 و 3.16 و 2.68) والتي تقع جهة الموافقة في حدود المتوسط. ثم تليها العبارتين 07 و 08 " المؤسسة لا تهتم بدرجة بدرجة استفادة العاملين من التدريب" و " قبل تطبيق أي تغيير في الخدمة أحصل على التدريب اللازم المتعلق بهذه الخدمة" بمتوسط حسابي (2.44) للعبارتين والتي تصنف في جهة عدم الموافقة.

ج- بعد التحفيز: يتم تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي من طرف عمال المؤسسة حسب هذا البعد كمايلي:

الجدول رقم(10): تقييم مفردات العينة لتطبيق التحفيز بالمؤسسة

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	
		تماما		إلى حد ما	موافق	تماما	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
0.86	2.08		2	4	13	6	10 - الراتب الذي أحصل عليه لا يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به
			%8	%16	%52	%24	
1.11	1.84	1	2	1	9	12	11 - تقوم إدارة المؤسسة

		%4	%8	%4	%36	%48	بمنحي مكافآت بناء على أدائي المتميز
1.26	2.20	1	4	3	8	9	12- يتم توزيع المكافآت بطريق عادلة بين العاملين
		%4	%16	%12	%32	%36	
1.24	2.28	1	4	5	6	9	13- أترقى من منصبي إلى منصب أعلى عند القيام بأداء جيد
		%4	%16	%20	%24	%36	
0.76	2.1	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور					

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

من خلال نتائج الجدول رقم (10) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتحفيز في المؤسسة يقدر بـ(2.1) أي أنه يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي (1.81-2.6) وهو ما يدل أن التحفيز يطبق بدرجة ضعيفة .

حيث أن العبارة رقم(13) "أترقى من منصبي إلى منصب أعلى عند القيام بأداء جيد" قد سجلت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (2.28) بمعنى أن إجابات المستقصى منهم اتجهت نحو عدم الموافقة. ثم تليها العبارات على التوالي ( 12 و 10 و 11) " يتم توزيع المكافآت بطريقة عادلة بين العاملين " " الراتب الذي أحصل عليه لا يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به " ، " تقوم إدارة المؤسسة بمنحي مكافآت بناء على أدائي المتميز " بمتوسطات حسابية على (2.20 و 2.08 و 1.84) على التوالي والتي تقع في جهة غير الموافقة.

د- بعد التمكين: يتم تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي من طرف عمال المؤسسة حسب هذا البعد كمايلي:

الجدول رقم(11): تقييم مفردات العينة لتطبيق التمكين بالمؤسسة

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرث (likert)					عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
0.96	3.20	1	9	11	2	2	14 - تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لتسهيل خدمة زبائننا
		%4	%36	%44	%8	%8	
0.85	3.16		10	10	4	1	15- أملك حرية التصرف في عملي لتلبية رغبات طالبي الخدمة
			%40	%40	%16	%4	
0.995	2.64		5	10	6	4	16- تتيح لي إدارة المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات
			%20	%40	%24	%16	
0.83	2.76		5	10	9	1	17- تحرص إدارة المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل
			%20	%40	%36	%4	
0.60	2.94	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور					

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

من خلال نتائج الجدول رقم (11) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتمكين في المؤسسة قدر بـ (2.94) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.40) وهو ما يدل أن التحفيز يطبق بدرجة متوسطة.

حيث أن كل عبارات التمكين تميل إلى جهة الموافقة في حدود المتوسط، بمتوسطات حسابية محصورة بين (2.64 و 3.20).

و - بعد العمل الجماعي: يتم تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي من طرف عمال المؤسسة حسب هذا البعد كمايلي:

الجدول رقم(12): تقييم مفردات العينة لتطبيق العمل الجماعي بالمؤسسة

المؤشرا الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
0.94	3.28	2	8	11	3	1	18- نعمل في المؤسسة بشكل جماعي لتلبية رغبات الزبائن
		%8	%32	%44	%12	%4	
1.06	3.04	2	6	10	5	2	19- تشجع إدارة المؤسسة على العمل بروح الفريق
		%8	%24	%40	%20	%8	
0.98	3.04	2	5	11	6	1	20- يسود التعاون بين العاملين في أداء العمل
		%8	%20	%44	%24	%4	
0.94	2.72		6	8	9	2	21- تهتم إدارة المؤسسة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين
			%24	%32	%36	%8	
0.79	3.04		7	13	4	1	22- يوجد تعاون وتنسيق بين

			28%	52%	16%	4%	مختلف أقسام المؤسسة
0.74	3.02	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور					

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

من خلال الجدول رقم(12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالعمل الجماعي في المؤسسة قدر بـ (3.02) وهو يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61 - 3.4) وهو ما يدل على أن العمل الجماعي في المؤسسة يطبق بدرجة متوسطة. وقد انحصرت أغلب إجابات المستقصى منهم في جهة الموافقة في حدود المتوسط، حيث أن العبارة رقم (18) "تعمل في المؤسسة بشكل جماعي لتلبية رغبات الزبائن" سجلت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.28)، أما العبارات رقم(19-21-22) فقد سجلت متوسط حسابي قدر بـ (3.04) لكل منهم، أما العبارة(21) والمتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين فقد سجلت متوسط حسابي قدر بـ (2.72).

هـ- بعد نشر المعلومات التسويقية: يتم تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي من طرف عمال المؤسسة حسب هذا البعد كمايلي:

الجدول رقم(13): تقييم مفردات العينة لتطبيق نشر المعلومات التسويقية بالمؤسسة

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
		%	%	%	%	%	
0.83	3.24	1	9	10	5		23 - توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم
		%4	%36	%40	%20		
0.86	2.92		7	10	7	1	24 - تقوم إدارة المؤسسة بنشر المعلومات في جميع
			%28	%40	%28	%4	

أقسام المؤسسة							
0.99	3.20	1	9	10	4	1	25- توفر إدارة المؤسسة معلومات كافية عن الخدمات الجديدة
		%4	%36	%40	%16	%4	
0.86	3.08		9	10	5	1	26- تحثني إدارة المؤسسة على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم
			%36	%40	%20	%4	
0.72	3.11	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور					

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

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بنشر المعلومات التسويقية في المؤسسة قدره (3.11) وهو يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61 - 3.4)، وهو ما يدل على أن نشر المعلومات التسويقية في المؤسسة تطبق بدرجة متوسطة.

حيث انحصرت إجابات المستقصى منهم جهة الموافقة في حدود المتوسط ، فالعبارة رقم(23) والمتعلقة بمدى توفير إدارة المؤسسة للمعلومات للعاملين لتنفيذ مهامهم سجلت أعلى متوسط حسابي قدر ب (3.24)، أما العبارة رقم(24) المتعلقة بقيام المؤسسة بنشر المعلومات في جميع أقسام المؤسسة فقد سجلت أدنى متوسط حسابي الذي قدر ب (2.92).

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الاستبيان الخاصة بمحور الرضا.

### 1 - تحليل خصائص العينة من حيث البيانات الشخصية

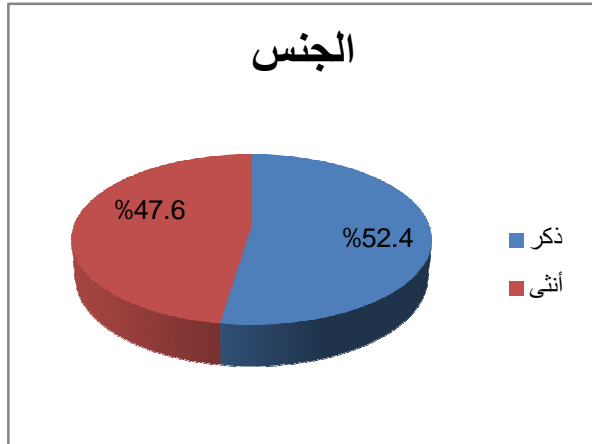
بغرض التعرف على الخصائص الشخصية لزيائن مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة الصومام بجيجل، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة، عدد سنوات التعامل مع المؤسسة.



أ- وصف متغير الجنس:

يتوزع أفراد العينة حسب الجنس كمايلي:

الشكل رقم(17): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب الجنس



جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	44	52.4%
أنثى	40	47.6%
المجموع	84	100%

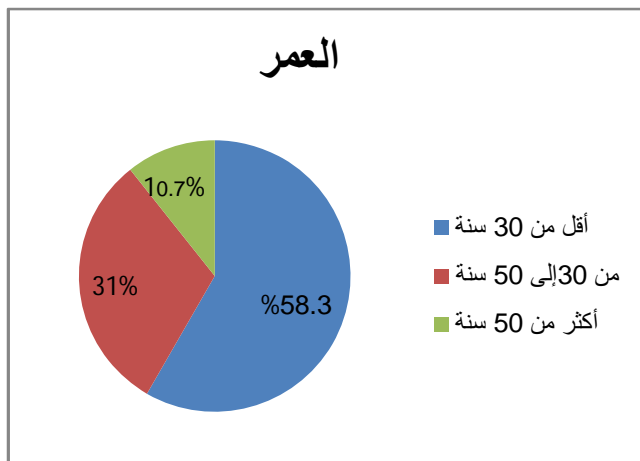
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

من خلال الجدول رقم(14) نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وذلك بنسبة 52.4% من المجموع الكلي لأفراد العينة بما يعادل 44 فردا من أفراد عينة الدراسة، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم بـ 47.6% من مجموع أفراد العينة، أي ما يعادل 40 فردا من أفراد العينة.

ب - وصف متغير العمر

يتوزع أفراد العينة حسب العمر كمايلي:

الشكل رقم(18): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب العمر



جدول رقم (15): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	49	58.3%
من 30 إلى 50 سنة	26	31%
أكثر من 50 سنة	9	10.7%
المجموع	84	100%

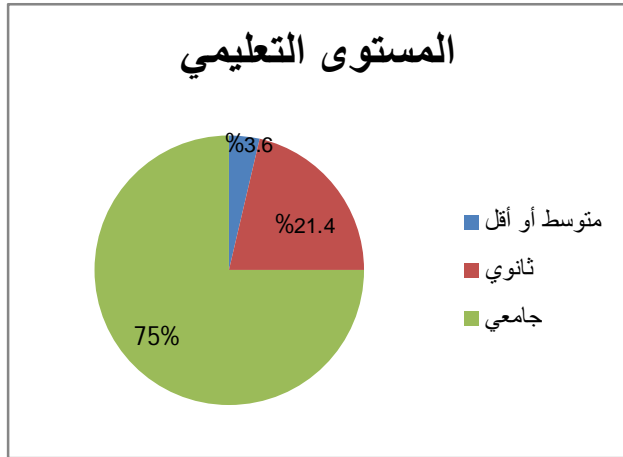
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

من خلال نتائج الجدول رقم(15) نلاحظ أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية أقل من 30 سنة، وذلك بنسبة 58.3% من عينة الدراسة، بما يعادل 49 فردا من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية التي

تتراوح من 30 إلى 50 سنة، فقدرت بنسبة 31% بما يعادل 26 فرد من أفراد العينة، أما الفئة الأكثر من 50 سنة فقدرت بنسبة 10.7%، أي ما يعادل 9 أفراد من أفراد العينة. وهذا يدل على أن أغلب متعاملي المؤسسة شباب.

### ج- وصف متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم(16): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(19): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط أو أقل	3	3.6%
ثانوي	18	21.4%
جامعي	63	75%
المجموع	84	100%

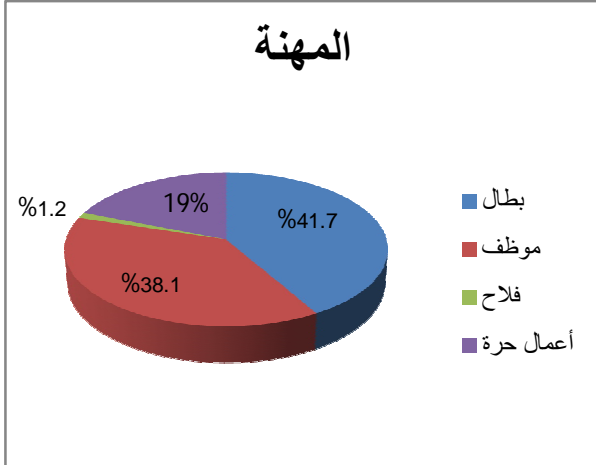
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ من حيث المستوى التعليمي، المستوى الجامعي في المرتبة الأولى بنسبة 75% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 63 فرد من أفراد الدراسة، في حين سجلت نسبة المستوى الثانوي أعلى ثاني نسبة بـ 21.4% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 18 فردا من أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص المستوى المتوسط أو أقل فقد سجل ضعف بنسبة بـ 3.6% أي ما يعادل 3 أفراد من أفراد العينة

د- وصف متغير المهنة:

يتوزع أفراد العينة حسب المهنة كمايلي:

جدول رقم(17):توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المهنة. الشكل رقم(20): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب المهنة



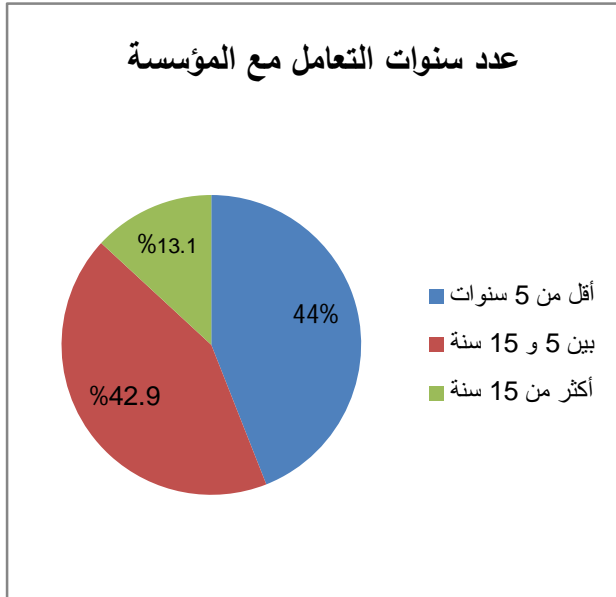
المهنة	التكرار	النسبة المئوية
بطل	35	41.7%
موظف	32	38.1%
فلاح	1	1.2%
أعمال حرة	16	19%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن لكل فرد من أفراد العينة مهنة يمارسها، غير أن نسبة البطالين كانت النسبة الأعلى، بنسبة تقدر بـ 41.7% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 56 فردا من أفراد عينة الدراسة، في حين سجلت نسبة الموظفين ثاني أعلى نسبة بـ 38.1% من عينة الدراسة أي ما يعادل 32 فردا من أفراد عينة الدراسة، أما فيما يخص الأعمال الحرة فقد سجلت نسبة 19% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 16 فرد من أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الفلاحين فسجلت نسبة ضعيفة قدرت بـ 1.2% أي ما يعادل فرد واحد من عينة الدراسة.

ج- وصف متغير سنوات التعامل مع المؤسسة: يتوزع أفراد العينة حسب متغير سنوات التعامل مع المؤسسة كمايلي:

جدول رقم(18):توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة. الشكل رقم(21): التمثيل البياني لأفراد العينة حسب عدد سنوات التعامل مع المؤسسة



سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	37	44%
بين 5 و 15 سنة	36	42.9%
أكثر من 15 سنة	11	13.1%
المجموع	84	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان. المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel.

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن أعلى نسبة لتعامل الزبائن مع المؤسسة هي أقل من 5 سنوات بنسبة 44% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 37 فردا من أفراد العينة، أما ثاني نسبة فكانت لمدة التعامل بين 5 و 15 سنة، أي ما يعادل 36 فردا من أفراد العينة، ونسبة 13.1% من عينة الدراسة فكانت مدة تعاملهم مع المؤسسة أكثر من 15 سنة.

من خلال هذه النتائج يمكن القول أن أغلب عمال المؤسسة لديهم خبرة عالية.

## 2- تحليل البيانات المتعلقة بمحور رضا الزبائن عن التعامل مع المؤسسة

لقد تضمن هذا الجانب ثلاثة عشر سؤال، موجهة لعدد من زبائن المؤسسة لمعرفة موقفهم من مدى تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي، من خلال إجاباتهم على هذه العبارات التي لها علاقة بأبعاد التسويق الداخلي. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(19): تحليل موقف زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل - عن تعاملهم معها

المؤشرات الإحصائية		عبارات سلم ليكرت (likert)					عبارات المحور
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	موافق تماما	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماما	
		التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	
0.902	3.70	15	37	26	4	2	01- يدرك عمال المؤسسة طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها ويستجيبوا لها بشكل جيد
		17.9 %	44%	31%	4.8%	2.4%	
1.055	3.18	8	24	34	11	7	02- يقدم عمال المؤسسة بدقة عالية وخالية من الأخطاء
		9.5%	28.5 %	40.5 %	13.1 %	8.3%	
0.915	2.80	1	20	29	29	5	03- يتمتع عمال المؤسسة بطريقة تعامل جيدة
		1.2%	23.8 %	34.5 %	34.5 %	6%	
1.053	3.39	9	37	21	12	5	04- يتمتع عمال المؤسسة بالمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام
		10.7 %	44%	25%	14.3 %	6%	
1.206	3.23	10	34	13	19	8	05- عندما أدخل إلى المؤسسة أتلقى حسن
		11.9 %	40.5 %	15.5 %	22.6 %	9.5%	

		%	%	%	%	الاستقبال والتوجيه الجيد
		3.6%	21.4%	19%	38.1%	17.9%
0.998	2.33	2	8	24	32	18
		2.4%	9.5%	28.6%	38.1%	21.4%
				%	%	%
1.440	2.89	14	20	13	17	20
		16.7%	23.3%	15.5%	20.2%	23.8%
		%	%	%	%	%
1.411	2.76	12	18	13	20	21
		14.3%	21.4%	15.5%	23.8%	25%
		%	%	%	%	%
1.203	3.21	10	32	17	16	9
		11.9%	38.1%	20.2%	19%	10.7%
		%	%	%	%	%
0.896	3.27	5	29	38	8	4
		6%	34.5%	45.3%	9.5%	4.8%
		%	%	%	%	%
0.929	2.83	2	17	37	21	7
		2.4%	20.2%	44%	25%	8.3%
		%	%	%	%	%

0.799	3.19	2	28	40	12	2	13 - أتلقي معلومات كافية عن نشاطات المؤسسة
		%2.4	33.3 %	47.6 %	14.3 %	%2.4	
0.526	3.02	المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور					

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

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة برضا الزبائن عن تعاملهم مع الوكالة قدر بـ (3.02) وهو يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (2.61 - 3.4) وهي فئة يكون فيها الاتجاه نحو الموافقة في حدود المتوسط .

حيث حصلت العبارة (1) " يدرك عمال المؤسسة طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها ويستجيبوا لها بشكل جيد" على متوسط حسابي قدر بـ (3.7) يقع جهة الموافقة، أما العبارة رقم (4) "يتمتع عمال المؤسسة بالمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام" حصلت على متوسط حسابي قدر بـ (3.39) والعبارة (9) " عمال المؤسسة مستعدون دائما لمساعدتي وتوجيهي" فقد نالت متوسط الحسابي قدر بـ (2.76) وهي عبارات اتجهت متوسطاتها نحو الموافقة في حدود المتوسط في حين العبارة (6) " أشعر بالرضا عن أسلوب تعامل عمال المؤسسة معي"، والعبارة (7) " يتميز عمال المؤسسة بالمظهر الحسن"، فقد سجلت متوسط حسابي قدر بـ (2.55) (2.33) على التوالي وهي متوسطات تدل على درجة غير الموافقة على عبارات المحور مما يعني عدم رضا الزبائن.

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات

أولاً: مناقشة الفرضية الأولى.

قاعدة القرار تكون كمايلي:

1 - بالنسبة للمتوسط الحسابي: من خلاله نحكم على الفرضية بالقبول أو الرفض حيث:

- إذا كان المتوسط الحسابي العام يميل نحو الموافقة على عبارات المحور نرفض الفرضية الأولى ونقبل الفرضية البديلة.

- إذا كان المتوسط الحسابي العام يميل نحو عدم الموافقة على عبارات المحور نقبل الفرضية الأولى ونرفض الفرضية البديلة.

2 - بالنسبة لاختبار t-test: من خلاله يتم المقارنة بين قيمة الدلالة الإحصائية sig المحسوبة ودرجة الحرية (a=0.05) حيث:

- إذا كانت قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig) التي نتجت عن اختبار t-test أقل أو تساوي من درجة الحرية (a= 0.05) نرفض الفرضية الأولى (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>).
- أما إذا كانت الدلالة الإحصائية المحسوبة (sig) أكبر من درجة الحرية (a= 0.05) نقبل الفرضية الأولى (H<sub>0</sub>) ونرفض الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>).

من خلال نتائج الاستبيان المتعلقة بمحور التسويق الداخلي لاحظنا أن المتوسط الحسابي العام لمحور التسويق الداخلي قدره (2.85) بدرجة موافق إلى حد ما، وهو ما يدل على أن المؤسسة تطبق التسويق الداخلي بمستوى متوسط، وعليه نرفض الفرضية الأولى القائلة " : هناك ضعف في تبني مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الصومام لمفهوم التسويق الداخلي"، ونقبل الفرضية البديلة والقائلة "هناك تطبيق بمستوى متوسط للتسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الصومام ". ويمكن التأكد من هذه النتيجة من خلال تطبيق الاختبار الإحصائي t- test على محور التسويق الداخلي والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(20): يوضح نتائج الفرضية الأولى

الفرضية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	الحكم على الفرضية
الفرضية الأولى	2.8534	0.08977	31.787	0.000	رفض

درجة الحرية a=0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على النتائج المستخرجة من برنامج spss.

H<sub>0</sub>: "هناك ضعف في تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام- لمفهوم التسويق الداخلي"  
H<sub>1</sub>: "هناك تطبيق بمستوى متوسط للتسويق الداخلي من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام-".

ومن خلال الجدول رقم(20) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة لمحور التسويق الداخلي 31.78 وهي قيمة دالة إحصائيا عند درجة الحرية (a=0.05).  
كذلك من خلال المقارنة بين نتائج الدلالة الإحصائية المحسوبة sig والتي قدرت بـ (0.000) ودرجة الحرية (a=0.05)، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية sig أقل من درجة الحرية، وعليه نرفض الفرضية الأولى H<sub>0</sub> ونقبل الفرضية البديلة H<sub>1</sub>.



ومن خلال هذه النتائج واعتمادا على اتجاهات أفراد عينة الدراسة، نجد أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق التسويق الداخلي في شكل عناصر متفرقة، وليس هناك مفهوم سائد للتسويق الداخلي.

### ثانيا: مناقشة الفرضية الثانية

من خلال نتائج الاستبيان لمحور الرضا لاحظنا أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة برضا الزبائن قدر بـ (3.02) بدرجة موافق إلى حد ما وهو ما يدل على أن هناك اتجاه للموافقة في حدود المتوسط، وعليه نرفض الفرضية الثانية القائلة " لا يشعر زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام- بالرضا عن تعاملها معهم".

ونقبل الفرضية البديلة والقائلة "زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام- راضون بدرجة متوسطة عن تعاملها معهم".

ويمكن التأكد من هذه النتيجة من خلال تطبيق الاختبار الإحصائي t- test على عبارات محور الرضا والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم(21): يوضح نتائج الفرضية الثانية

الفرضية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوبة	الحكم على الفرضية
الفرضية الثانية	3.0278	0.5749	52.669	0.000	رفض

مستوى المعنوية المعتمد  $a=0.05$

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على النتائج المستخرجة من برنامج SPSS.

$H_0$ : "لا يشعر زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام - بالرضا عن تعاملها معهم"

$H_1$ : "زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام - راضون بدرجة متوسطة عن تعاملها معهم".

من خلال الجدول رقم(21) نلاحظ أن قيمة t المحسوبة لعبارات محور الرضا قدرت بـ 52.66 وهي قيمة دالة إحصائية عند درجة الحرية ( $a=0.05$ ).

كذلك من خلال المقارنة بين نتائج الدلالة الإحصائية المحسوبة sig والتي قدرت بـ (0.000) ودرجة الحرية ( $a=0.05$ )، نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية sig أقل من درجة الحرية، وعليه نرفض الفرضية الثانية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$ .

ومن خلال هذه النتائج واعتمادا على اتجاهات أفراد عينة الدراسة، نستخلص أن زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام - راضون بدرجة متوسطة .

إن ما يتضح مما سبق هو أن هناك تأثير لتبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الصومام بجيجل- للتسويق الداخلي على رضا زبائنهم، بحيث تنفيذ المؤسسة لأبعاد التسويق الداخلي كان دون المستوى المطلوب وهذا ما دل عليه المتوسط الحسابي العام لمحور التسويق الداخلي والذي قدر بـ 2.85، الأمر الذي انعكس على مستوى رضا زبائنهم حيث قدر المتوسط الحسابي لمحور الرضا بـ 3.02 وهو متوسط على العموم.

## خلاصة

من خلال القيام بهذه الدراسة والتي تركزت حول معرفة واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة الصومام بجيجل - وأثره على رضا زبائننا. وقد توصلنا إلى أنه يوجد تطبيق للتسويق الداخلي ولكن بمستوى متوسط، حيث أن المؤسسة تطبق التسويق الداخلي في شكل عناصر متفرقة وليس هناك مفهوم سائد. الأمر الذي أدى إلى انخفاض مستوى أداء عمال المؤسسة لعدم رضاهم عن أجواء وظروف العمل، الأمر الذي انعكس على مستوى رضا زبائن المؤسسة الذي كان كذلك بمستوى متوسط، لذلك على يجب على المؤسسة الاهتمام بعمالها أكثر ومحاولة كسب رضاهم، الأمر الذي ينعكس على تحسن صورة المؤسسة لدى زبائننا، وبالتالي تحقيق رضاهم.

التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث، فالمؤسسات الناجحة تأخذ بالاعتبار مسؤوليتها اتجاه عمالها، من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل، وذلك بتطبيقها لجميع عناصر التسويق الداخلي والمتمثلة في اختيار العاملين، التحفيز، التمكين، التدريب، العمل الجماعي، نشر المعلومات التسويقية. مما يؤدي إلى رضا عمالها وهذا ينعكس إيجاباً على رضا زبائنهم عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة. فاهتمام المؤسسة بزبائنهم يفرض على المؤسسة الاهتمام بعمالها بتلبية حاجاتهم و رغباتهم والعمل على تحقيق رضاهم، مما يخلق الرضا للزبائن.

ولكن هذا المسعى لم يكن في المستوى المطلوب في مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تبين من خلال الدراسة أن اهتمام المؤسسة بعمالها كان في حدود المتوسط، مما كان له الانعكاس على مستوى أدائهم، الذي لم يكن بمستوى تطلعات الزبائن.

وبناء على هذه الدراسة النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ ليس هناك تعريف موحد للتسويق الداخلي وبالتالي عدم وجود اتفاق حول الأنشطة التي يقوم عليها.

✓ إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم.

✓ أصبح بناء علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون يفوق مجرد التعامل التقليدي، بل يتعدى إلى مستوى أعلى يجعل منها وسيلة لتحقيق نوع من الشراكة المستمرة عبر الزمن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتناء المؤسسة بعمالها فالمؤسسة من خلال عمالها تستطيع توطيد العلاقة مع الزبائن.

✓ يركز التسويق الداخلي على إثارة دافعية ورضا العاملين وبالتالي المساهمة في بناء علاقات جيدة مع الزبائن.

✓ التسويق الداخلي هو بمثابة وسيلة لتحقيق لرضا العمال، ورضا العمال يؤدي بدوره إلى تحقيق رضا الزبائن.

✓ للاحتفاظ بالزبائن وكسب رضاهم على المؤسسة أن تبدأ الاهتمام بالعاملين ثم التوجه للزبائن.

أما نتائج الدراسة الميدانية فيمكن حصرها في النقاط التالية:

✓ هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الصومام جيجل- ولكنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

✓ بالنسبة لتقييم العمال لتطبيق للتسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة الصومام بجيجل- فكان بدرجة متوسطة لمؤشرات التدريب، اختيار العاملين، التمكين، العمل الجماعي، نشر المعلومات التسويقية، ولكن بالنسبة لمؤشر التحفيز فاهتمام المؤسسة به كان بشكل ضعيف.

✓ فيما يخص تقييم الزبائن لرضاهم عن مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة جيجل- فقد كان الرضا بدرجات متوسطة فمن الصعب على المؤسسة تحقيق رضا زبائنها بالكامل إذا لم تهتم بالعديد من الجوانب وأهمها تبني مفهوم التسويق الداخلي.

✓ هناك تأثير لتبني مؤسسة اتصالات الجزائر-وكالة جيجل- للتسويق الداخلي على رضا زبائنها، بحيث تنفيذ المؤسسة لأبعاد التسويق الداخلي كان دون المستوى المطلوب الأمر الذي انعكس على مستوى رضا زبائنها والذي كان متوسط.

#### اقتراحات الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات تساعد مؤسسة اتصالات من تحسين أدائها وبالتالي تحقيق رضا زبائنها كما يلي:

✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تدعم اهتمامها بتطبيق التسويق الداخلي، لما له من منافع عديدة تتجلى في الحصول على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية في التعامل.

✓ ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بعملية اختيار وتعيين العاملين، بحيث يجب عليها العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسب.

- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بتدريب وتطوير عمالها ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية، من خلال العمل على تطوير البرامج التدريبية المستخدمة.
- ✓ العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة، والعمل على توزيعها بطريقة عادلة بينهم.
- ✓ المراقبة المستمرة لتعامل العمال مع الزبائن، وتقديم مكافآت للعمال الذين يتعاملون بشكل جيد معهم.
- ✓ على إدارة المؤسسة أن توفر الجو المناسب للعمل بشكل جماعي لتلبية حاجات ورغبات زبائن المؤسسة.
- ✓ ضرورة الاهتمام أكثر بنشر المعلومات التسويقية للعاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي، لإيصال معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الحالية والجديدة وكذا السلوكيات الواجب تبنيها عند التعامل مع زبائن المؤسسة.
- ✓ ضرورة سعي المؤسسة الجادة للاهتمام والمحافظة على زبائنها الخارجيين وتحقيق رضاهم من خلال اهتمامها بعمالها واعتبارهم زبائن داخليين والإقرار بجهودهم الأمر الذي سينعكس على مستوى أدائهم.

#### أفاق 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.

أولاً: المراجع باللغة العربية.

• الكتب:

- 1- أبو النجا محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 2- أبو فارة يوسف أحمد، التسويق الإلكتروني "عناصر المزيج التسويقي عبر الانترنت"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، القدس، 2004.
- 3- أبو قحف عبد السلام، التسويق السياسي وفن البيع التفاوضي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
- 4- البكري ثامر، النوري أحمد نزار، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 5- الدرادكة مأمون سليمان، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 6- الطائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 7- الطائي حميد عبد النبي، التسويق السياحي "مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 8- الطائي يوسف حجيم سلطان، العبادي هاشم فوزي دباس، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 9- المنصور كاسر ناصر، سلوك المستهلك "مدخل إعلان"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 10- المساعد زكي خليل، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2008.
- 11- العسكري أحمد شاكر، التسويق الصناعي "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثانية، منشورات دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 12- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 13- الصحن محمد فريد، إدارة التسويق، الدار الجامعية "طبع، نشر، توزيع"، الإسكندرية، 1996.
- 14- الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 15- الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، عمان، 2007.
- 16- الصميدعي محمد جاسم، مداخل التسويق المتقدم، الطبعة الأولى، دار زهران، عمان، 2000.

- 17- الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 18- برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر عمان، 2007.
- 19- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة "مفاهيم و تطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20- وصفي عبد الرحمن أحمد التعسة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، عمان، 2011.
- 21- زيدان سلمان، إدارة الجودة الشاملة "الفلسفة ومداخل العمل"، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 22- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
- 23- حداد شفيق إبراهيم، سويدان نظام موسى، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 24- حرحوش عادل، السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25- يوسف ردينة عثمان، التسويق الاجتماعي والصحي، منشورات دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 26- كوتلر فليب وآخرون، تسويق السلوك\_ الأسواق البيئية\_المعلومات، الطبعة الأولى، منشورات دار علاء الدين، سوريا، 2002.
- 27- كورتل فريد، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة، عمان، 2009.
- 28- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 29- منصور إياد شوكت، إدارة خدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 30- معلا ناجي، بحوث التسويق "مدخل منهجي تحليلي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان 2002



- 31- معلا ناجي، توفيق رائق، أصول التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 32- نوري منير، سلوك المستهلك المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الشلف، 2013.
- 33- سويدان نظام موسى، البرواري نزار عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 34- سيد علي محمد أمين، أسس التسويق، الطبعة الأولى، دار وراق للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- 35- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- 36- عبد الله عامر موسى، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- 37- عبد العزيز أمين حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 38- عبيدات محمد، بحوث التسويق "الأسس، المراحل والتطبيقات"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 39- عبيدات محمد إبراهيم، مبادئ التسويق "مدخل تحليلي"، الطبعة الثالثة، دار المستقبل لنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 40- عفيفي صديق محمد، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة عشر، منشورات مكتبة عين الشمس الإسكندرية، 2003.
- 41- فؤاد محمد، الخطيب فهد، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار يزيد للنشر، عمان، 2004.
- 42- صادق درمان سليمان، التسويق المعرفي "المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2012.
- 43- صفيح صادق، يقور أحمد، التسوق المصرفي وسلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية الإسكندرية، 2010.
- 44- رحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 45- شوية سيف الإسلام، سلوك المستهلك و المؤسسة الخدمائية "اقتراح نموذج للتطوير"، ديوان المطبوعات الجامعية، عنابة، 2006.

## • المذكرات:

- 46- الأخضر محجوبي محمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2009.
- 47- الشوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 48- بكوش كريمة، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006.
- 49- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008.
- 50- بن الشيخ بوبكر الصديق، قياس أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2012.
- 51- واله عائشة، أهمية جودة الخدمة الصحية في تحقيق رضا الزبون، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
- 52- حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- 53- يخلف نجاح، أثر المزيج التسويقي على ولاء الزبون في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2010.
- 54- مليكة طيب سليمان، أثر الاتصال التسويقي خارج وسائل الإعلام في تحقيق رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية علوم الاقتصاد والتسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008.
- 55- سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.
- 56- سميحة بلحسن، تأثير جودة الخدمات على رضا الزبون، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2011.
- 57- عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.

58- عمروش نجوى، دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.

59- عتيق خديجة، أثر المزيج التسويقي المصرفي على رضا الزبون، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011.

• الملتيقيات:

60- بن جروة حكيم، بن حوحو محمد، مداخلة بعنوان: تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتيقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر، 2010.

• المجالات:

61- بنشوري عيسى، الداوي الشيخ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مجلة الباحث، العدد7، ورقلة، 2009.

62- مأمون نديم عكروش وآخرون، أثر العلاقة التجارية في رضا العملاء لمنتجات الأجهزة الخلوية، المجلة عمانية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، عمان، 2010.

63- توفيق عبد الرحمان، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد، الطبعة الثالثة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

ثانيا: المراجع بالغة الأجنبية.

64-Colherine Viot, **L'exeu tiel sur le Marketing**, Berti Edition, Alger, 2006.

65 -Jacques Lndrevie et autres, **Mercator**, 7<sup>eme</sup> edition, edition dalloz, Paris 2003.

66- kotler & Dubois, **Marketing Management**, 7<sup>eme</sup> édition, Public Union éditon, Paris, 2004.

67-Philip kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, 11<sup>eme</sup> edition, Edition Pearson, Paris, 2003.

68- Pierel Louis Dubois, Alin Jobert, **Le Marketing Fondement et Partique**, 3 em ed, Economic, Paris, 1998.

ثالثا: المواقع الالكترونية.

69- www, algeriatelecom.dz.

70- <http://tas-wiki.com / tw 611.htmL> .

71- <http://tas-wiki.com/tw612.html>.

72- <http://kenanaonline.com/users/khalidalizwaid/posts/321977>.

حسان علي سنحوري، مقال بعنوان مساهمة نحو مفهوم تسويقي سوداني

73- <http://umsudan.blogspot.com/p/customer.satisfaction.html>.

الملحق رقم (01): الاستبيان الموجهة لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة صومام بجيجل -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية  
تخصص: تسويق الخدمات

### استبيان لموضوع

"أثر التسويق الداخلي على رضا زبون المؤسسة الخدمية"  
يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المصمم في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، لغرض الحصول على بعض البيانات التي لها علاقة مباشرة بأهداف البحث العلمي، ونرجو منكم المساهمة الجادة في الإجابة عن الأسئلة بموضوعية، علما أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا عبارات التقدير والاحترام

الطالبان:  
خديجة عبد الباقي  
نهى ناموس

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30-50 سنة  50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:  متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي

4- الوظيفة:  مالية  تجارية  محاسبة

إنتاج  صيانة  أخرى

5-عدد سنوات العمل:  أقل من 5 سنوات  بين 5 و 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: تقييم واقع تطبيق مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة صومام بجيجل لمفهوم التسويق الداخلي

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول ذات العلاقة بمدى تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي، وذلك بوضع علامة

(X) في الخانة المناسبة.

أولاً: اختبار العاملين					
الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
01	تقوم إدارة المؤسسة باختيار العمال حسب احتياجاتها لهم				
02	تقوم إدارة المؤسسة باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية				
03	الوظيفة التي أعمل بها لا تلبي حاجاتي ورغباتي				
ثانياً: التدريب					
الرقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماماً
04	تضع إدارة المؤسسة برامج تدريب للعاملين القدامى				
05	تضع إدارة المؤسسة برامج تدريب للعاملين الجدد				
06	تبدل المؤسسة مجهودات لتدريب عمالها				
07	المؤسسة لا تهتم بدرجة استفادة العاملين من التدريب				
08	قبل تطبيق أي تغيير في الخدمة أحصل على التدريب اللازم المتعلق بهذه الخدمة				

					أخضع إلى دورات تدريبية لتحسين أدائي	09
ثالثا: التحفيز						
الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
10	الراتب الذي أحصل عليه لا يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به					
11	تقوم إدارة المؤسسة بمنحي مكافئات بناء على أدائي المتميز					
12	يتم توزيع المكافئات بطريق عادلة بين العاملين					
13	أترقى من مناصبي إلى منصب أعلى عند القيام بأداء جيد					
رابعا: التمكين						
الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
14	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لتسهيل خدمة زبائننا					
15	أملك حرية التصرف في عملي لتلبية رغبات طالبي الخدمة					
16	تتيح لي إدارة المؤسسة إبداء الرأي في حل المشكلات					
17	تحرص إدارة المؤسسة على توفير التسهيلات اللازمة لأداء العمل					
خامسا: العمل الجماعي						
الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
18	نعمل في المؤسسة بشكل جماعي لتلبية رغبات الزبائن					
19	تشجع إدارة المؤسسة على العمل بروح الفريق					
20	يسود التعاون بين العاملين في أداء العمل					
21	تهتم إدارة المؤسسة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين					
22	يوجد تعاون وتنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة					
سادسا: نشر المعلومات التسويقية						
الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق تماما
23	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للعاملين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم					

					تقوم إدارة المؤسسة بنشر المعلومات في جميع أقسام المؤسسة	24
					توفر إدارة المؤسسة معلومات كافية عن الخدمات الجديدة	25
					تحتوي إدارة المؤسسة على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	26



الملحق رقم (02): الإستبئانة الموجهة لزيائن مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة صومام بجيجل -

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

### استبئان لموضوع

"أثر التسويق الداخلي على رضا زبون المؤسسة الخدمية"

يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إلى متعاملي مؤسسة اتصالات الجزائر

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبئان المصمم في إطار إعداد مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، لغرض الحصول على بعض البيانات التي لها علاقة مباشرة بأهداف البحث العلمي، ونرجو منكم المساهمة الجادة في الإجابة عن الأسئلة بموضوعية، علما أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا عبارات التقدير والاحترام

الطالبان:

خديجة عبد الباقي

نهى ناموس

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الرجاء وضع العلامة (X) في المربع الذي يعبر عن إجابتك.

1-الجنس:  ذكر  أنثى

2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30-50 سنة  50 سنة فما فوق

3-المستوى التعليمي:  متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي

4-المهنة:  بطل  موظف  فلاح  أعمال حرة

5-عدد سنوات التعامل مع المؤسسة:  أقل من 5 سنوات  بين 5 و 15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: تقييم موقف زبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة صومام بجيجل عن تعاملهم معها

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات التالية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما
01	يقدم عمال المؤسسة الخدمات بدقة عالية وخالية من الاخطاء				
02	يدرك عمال المؤسسة طبيعة الخدمة التي أرغب في الحصول عليها ويستجيبوا لها بشكل جيد				
03	يتمتع عمال المؤسسة بطريقة تعامل واتصال جيدة				
04	يتمتع عمال المؤسسة بالمهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ المهام				
05	عندما أدخل إلى المؤسسة أتلقى حسن الاستقبال والتوجيه الجيد				
06	أشعر بالرضا عن أسلوب تعامل عمال المؤسسة معي				
07	يتميز عمال المؤسسة بالمظهر الحسن				
08	تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة				
09	عمال المؤسسة مستعدون دائما لمساعدتي وتوجيهي				
10	يقوم العمال الذين أتعامل معهم بحل مشاكلي والإجابة على تساؤلاتي				
11	يعمل عمال المؤسسة بشكل جماعي لتلبية حاجاتي ورغباتي				
12	أتلقى الشروحات اللازمة من طرف العاملين عن أي خدمة جديدة				
13	أتلقى معلومات كافية عن نشاطات المؤسسة				

## الملحق رقم(03): جداول ثبات مقاييس عبارات استمارتي التسويق الداخلي ورضا الزبائن

### Statistiques de fiabilité Marketing interne

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	26

### Statistiques de fiabilité la satisfaction

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,650	13

## الملحق رقم(04): جداول تحليل نتائج اختبار

```
COMPUTE dmt=MEAN(dim1,dim2,dim3,dim4,dim5,dim6).  
EXECUTE.  
FREQUENCIES VARIABLES=dmt  
  /STATISTICS=STDDEV MEAN  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

### Effectifs

[Ensemble\_de\_données3]

### Statistiques

dmt

N	Valide	25
	Manquante	0
Moyenne		2,8534
Ecart-type		,44884

dmt

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,88	1	4,0	4,0	4,0
	2,27	1	4,0	4,0	8,0
	2,39	1	4,0	4,0	12,0
	2,41	1	4,0	4,0	16,0
	2,43	1	4,0	4,0	20,0
	2,51	1	4,0	4,0	24,0
	2,55	1	4,0	4,0	28,0
	2,67	1	4,0	4,0	32,0
	2,68	1	4,0	4,0	36,0
	2,71	1	4,0	4,0	40,0
	2,71	1	4,0	4,0	44,0
	2,75	1	4,0	4,0	48,0
	2,81	1	4,0	4,0	52,0
	2,84	1	4,0	4,0	56,0
	2,89	1	4,0	4,0	60,0
	2,91	1	4,0	4,0	64,0
	2,99	1	4,0	4,0	68,0
	3,01	1	4,0	4,0	72,0
	3,12	1	4,0	4,0	76,0
	3,22	1	4,0	4,0	80,0
	3,28	1	4,0	4,0	84,0
	3,44	1	4,0	4,0	88,0
	3,50	1	4,0	4,0	92,0
	3,53	1	4,0	4,0	96,0
	3,84	1	4,0	4,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=dim1  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

**Effectifs**

**Statistiques**

dim1

N	Valide	84
	Manquante	0
Moyenne		3,0278
Ecart-type		,52687

dim1

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	2	2,4	2,4	2,4
	2,08	1	1,2	1,2	3,6
	2,15	2	2,4	2,4	6,0
	2,31	2	2,4	2,4	8,3
	2,38	1	1,2	1,2	9,5
	2,46	3	3,6	3,6	13,1
	2,54	6	7,1	7,1	20,2
	2,62	6	7,1	7,1	27,4
	2,69	4	4,8	4,8	32,1
	2,77	5	6,0	6,0	38,1
	2,85	4	4,8	4,8	42,9
	2,92	2	2,4	2,4	45,2
	3,00	5	6,0	6,0	51,2
	3,08	4	4,8	4,8	56,0
	3,15	5	6,0	6,0	61,9
	3,23	8	9,5	9,5	71,4
	3,31	4	4,8	4,8	76,2
	3,33	1	1,2	1,2	77,4
	3,38	2	2,4	2,4	79,8
	3,46	1	1,2	1,2	81,0
	3,54	7	8,3	8,3	89,3
	3,62	1	1,2	1,2	90,5
	3,85	1	1,2	1,2	91,7
	3,92	2	2,4	2,4	94,0
	4,00	1	1,2	1,2	95,2
	4,08	1	1,2	1,2	96,4
	4,23	1	1,2	1,2	97,6
	4,31	1	1,2	1,2	98,8
	4,38	1	1,2	1,2	100,0
Total		84	100,0	100,0	

**Test-t 1**

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\net\Desktop\spss\Sans titre2.sav

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dim1	25	3,0267	,60031	,12006
dim2	25	2,9200	,56339	,11268
dim3	25	2,1000	,76035	,15207
dim4	25	2,9400	,59634	,11927
dim5	25	3,0240	,73783	,14757
dim6	25	3,1100	,72198	,14440
dmt	25	2,8534	,44884	,08977

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
dim1	25,209	24	,000	3,02667	2,7789	3,2745
dim2	25,915	24	,000	2,92000	2,6874	3,1526
dim3	13,810	24	,000	2,10000	1,7861	2,4139
dim4	24,650	24	,000	2,94000	2,6938	3,1862
dim5	20,492	24	,000	3,02400	2,7194	3,3286
dim6	21,538	24	,000	3,11000	2,8120	3,4080
dmt	31,787	24	,000	2,85344	2,6682	3,0387

**Test-t 2**

[Ensemble\_de\_données3] C:\Users\net\Desktop\spss\Sans titre3.sav

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
dim1	84	3,0278	,52687	,05749

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
dim1	52,669	83	,000	3,02778	2,9134	3,1421

## ملخص:

إن التطور الذي شهده المفهوم التسويقي نتج عنه العديد من المفاهيم منها مفهوم التسويق الداخلي فهو يتضمن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات من العاملين والاهتمام بحاجتهم ورغباتهم والسعي لتحقيق رضاهم، وهذا ما ينعكس ايجابا على رضا الزبائن.

وهدفت هذه الدراسة الميدانية إلى معرفة مدى تأثير تبني مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة صومام- لمفهوم التسويق الداخلي على رضا زبائنهم، وذلك من خلال تحديد أهم أبعاد التسويق الداخلي المطبقة في المؤسسة، والتي كان لها أثر على رضا الزبائن، حيث شملت الدراسة (30) عامل على مستوى الوكالة من خلال مسح شامل، إلا أنه تم استرجاع (25) منها فقط، كما تم توزيع 100 استمارة على زبائن المؤسسة تم استرجاع 84 فقط منها.

ولقد شملت جوانب تطبيق التسويق الداخلي في الوكالة على العناصر التالية: اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، العمل الجماعي، نشر المعلومات التسويقية ومدى تأثير هذه العناصر على تحقيق رضا زبائن المؤسسة.

كما بينت الدراسة أن ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسة كان دون المستوى المطلوب وذلك بدرجات متوسطة مما كان له أثر على رضا الزبائن فقد حقق رضا متوسط.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، رضا الزبون.

## **Résumé:**

Le développement du concept marketing a engendré de nombreuses améliorations en effet il comporte plusieurs méthodes et dispositions qui sont actuellement en service dans les entreprises prestataires de service qui, sont indispensables pour attirer les compétences en satisfaisant à leurs revendications et du coup s'assurer un service appréciable pour leur clientèle, nous avons entrepris une étude dans ce sens au niveau de l'entreprise ALGERIE-TELECOM pour s'enquérir le degré de satisfaction de la relation entre cette entreprise et ses clients, cette étude s'est axée sur les méthodes du MARKETING INTERNE suivantes :

- La sélection des éléments qualifiés
- la formation
- incitation
- délégation du pouvoir de décision
- le travail collectif
- circulation des informations

La capacité de ces méthodes a satisfait la clientèle d'ALGERIE-TELECOM. A l'issue de cette étude, nous avons constaté que la mise en œuvre du MARKETING INTERNE d'ALGERIE TELECOM est d'un niveau moyen, ceci se répercute sur la satisfaction de la clientèle en niveau moyen

**Mots clés :** MARKETING INTERNE et SATISFACTION de la CLIENTELE.