

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم تجارية

العنوان

أثر التسويق الداخلي على قوى البيع في المؤسسة الخدمية

-دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق بولاية جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق الخدمات

إشراف الأستاذ:
يوسف تبوب

إعداد الطالبتين:
❖ ريمة بوشة
❖ مريم سالمى

أعضاء لجنة المناقشة:

- ✓ عريف سعيود..... رئيسا
✓ يوسف تبوب مشرفا
✓ عبد العزيز عرجاني..... مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

کتابک ۱۴۱۷

إهداء

الحمد لله كثيراً الذي قدرنا على إتمام هذا العمل و أتمنى من الله عز
وجل أن نكون قد وفقنا في ذلك و أهديه:
إلى أمي من أملك في هذا الوجود أمي حفظها الله ورعاها، إلى من رباني على مدار
الأخلاق والدي العزيز أطل الله عمره و حفظه من كل سوء.
إلى إخوتي خاصة عبد الحفيظ إلى أخواتي رشيدة، زينب، آسيا، ونصيرة.
إلى صديقاتي زهرة، ليلي، حياة، مريم، وداد، هدى، حنان، زهيرة، فوزية، نصيرة،
شيماء، منيرة، عزيزة.
إلى زوج أختي عبد السلام الذي كان لي بمثابة أبي وأخ حفظك الله وأطل في عمرك.
إلى الصديقة العزيزة التي أحباها وشاركتني هذا العمل مريم "الشريفة" حفظها الله.
إلى الأستاذ المشرف على هذه المذكرة تبوب يوسف حفظه الله.
إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم تسعمم مذكرتي.
إلى كل من ساعدني إلى الوصول بهذا العمل إلى بر الأمان.

أهدي لهم جميعاً ثمرة جهدي

ريمة

شكر وتقدير

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة العامة.....أ.ب.ج.د.هـ.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

07.....تمهيد

08.....المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

09.....المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

11.....المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي.

14.....المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي.

14.....المطلب الرابع: وظائف التسويق الداخلي.

15.....المبحث الثاني: أنواع التسويق الداخلي ومبادئه ونماذجه.

15.....المطلب الأول: أنواع التسويق الداخلي.

16.....المطلب الثاني: مبادئ التسويق الداخلي.

17.....المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي.

22.....المطلب الرابع: تطبيق التسويق الداخلي.

25.....المبحث الثالث: آليات التسويق الداخلي.

25.....المطلب الأول: إستراتيجيات التسويق الداخلي.

28.....المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي الداخلي.

30.....المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي.

39.....المطلب الرابع: عوائق تطبيق التسويق الداخلي.

41.....خلاصة

الفصل الثاني: قوى البيع وإسهام التسويق الداخلي في تفعيلها

- تمهيد.....43
- المبحث الأول: مدخل إلى قوى البيع.....44
- المطلب الأول: مفهوم قوى البيع.....44
- المطلب الثاني: أهداف وأنواع قوى البيع.....47
- المطلب الثالث: صفات ومهام قوى البيع.....50
- المطلب الرابع: خطوات العملية البيعية.....54
- المبحث الثاني: إدارة وتسيير قوى البيع.....57
- المطلب الأول: اختيار وتعيين قوى البيع.....57
- المطلب الثاني: تكوين وتدريب قوى البيع.....60
- المطلب الثالث: الإشراف وتحفيز قوى البيع.....61
- المطلب الرابع: تقييم أداء قوى البيع.....62
- المبحث الثالث: إسهامات التسويق الداخلي في تفعيل قوى البيع.....68
- المطلب الأول: إسهام الاختيار والتدريب في تفعيل قوى البيع.....68
- المطلب الثاني: إسهام التحفيز في تفعيل قوى البيع.....69
- المطلب الثالث: إسهام التمكين في فعالية قوى البيع.....70
- المطلب الرابع: إسهام فرق العمل في تفعيل قوى البيع.....70
- خلاصة.....72

الفصل الثالث: دراسة حالة مجموعة من الفنادق بولاية جيجل

- تمهيد.....74
- المبحث الأول: تقديم مجموعة الفنادق محل الدراسة.....75
- المطلب الأول: التعريف بالفنادق محل الدراسة.....75
- المطلب الثاني: مجالات اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالتسويق الداخلي.....80
- المبحث الثاني: المنهجية المتكاملة للدراسة الميدانية.....81
- المطلب الأول: مجتمع، عينة وأدوات الدراسة.....81
- المطلب الثاني: صدق وثبات الاستمارة.....84

85.....	المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة
86.....	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
88.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج أسئلة محاور الدراسة
96.....	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
98.....	خلاصة
100.....	الخاتمة العامة
104.....	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	أبعاد التسويق الخدمي	01
18	نموذج بييري للتسويق الداخلي	02
20	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	03
21	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	04
31	الإختيار والتعيين	05
57	خطوات العملية البيعية	06
59	الخطوات العملية لإختيار رجال البيع	07
75	الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة	08
77	الهيكل التنظيمي لفندق السلام	09
78	الهيكل التنظيمي لفندق كتامة	10
86	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
86	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	12
87	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	13
88	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	14

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنواع التسويق الداخلي	16
02	مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي	29
03	درجات مقياس ليكرت	83
04	إجابات الأسئلة ودلالاتها	84
05	ثبات الإستمارة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	85
06	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	86
07	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	86
08	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	87
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	88
10	تقييم مفردات العينة لتطبيق إجراء تعيين العاملين	89
11	تقييم مفردات العينة لتطبيق إجراء التدريب	90
12	تقييم مفردات العينة لتطبيق إجراء التحفيز	91
13	تقييم مفردات العينة لتطبيق إجراء فرق العمل	92
14	تقييم مفردات العينة لتطبيق إجراء نشر المعلومات التسويقية	93
15	تحليل نتائج المحور المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على قوى البيع	94
16	إختبار الفرضية الأولى باستخدام T ستيودنت	96
17	إختبار الفرضية الثانية باستخدام T ستيودنت	97

المقدمة العلمية

المقدمة العامة

إن التطورات الحديثة التي تعرفها البيئة مست بشكل عام قطاع الصناعة وقطاع الخدمات بالخصوص، وهذا يعود إلى مجموع الخصائص التي تتميز وتختلف بها الخدمة عن السلعة، وقد ازداد الإهتمام بمختلف العمليات التي يمكن أن تساهم في تقديم الخدمة بطرق جيدة ومناسبة لمتطلبات وإحتياجات طالبيها، وهذه العمليات تشمل الأنشطة التسويقية التي تساهم وبشكل كبير في تحقيق الأهداف المحددة، ولا نقصد بالأنشطة التسويقية هنا ما هو خاص بالجمهور الخارجي وحسب وإنما ما يتعلق أيضا بجمهورها الداخلي، أي النظر إلى هذا الجمهور على أنه زبون مثله مثل الزبون الخارجي، ويمكن القول بأن هذا هو المنطلق الصحيح والخطوة الصحيحة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة.

إن الإهتمام بالجمهور الداخلي في إطار المفهوم التسويقي ظهر حديثا، ويعد هذا الإهتمام من أهم العناصر الداعمة لنجاح المؤسسات الخدمية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على تحقيق أداء تسويقي أفضل حيث الاتصال المباشر بين مقدمي الخدمة وطالبيها، ولهذا تحاول كل مؤسسة خدمية وضع برامج واستراتيجيات متعلقة بقوة بيعها في إطار مفهوم التسويق الداخلي.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يؤثر تبني مفهوم التسويق الداخلي على قوى البيع في المؤسسة الخدمية؟

وتحت هذا التساؤل الرئيسي قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة؟
- ما درجة تأثير قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالتسويق الداخلي الممارس من طرفها؟

الفرضيات:

- لقد جاءت الفرضيات كمحاولة لإعطاء إجابات مبدئية عن التساؤلات السابقة والتي سوف نختبرها من خلال دراستنا، يمكن أن نوجز هذه الفرضيات في:
- إن واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة عموما يشير إلى وجود ضعف في إهتمام هذه المؤسسات بهذا المفهوم.
 - لا تتأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة ممارستها للتسويق الداخلي.



أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى إبراز العناصر التالية:

- محاولة استعراض أهم الأسس والأطر النظرية والمعرفية التي يركز عليها التسويق الداخلي وقوى البيع ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين هذين المفهومين.
- محاولة الإطلاع على واقع التسويق الداخلي وتبنيه بالمؤسسات الخدمية.
- الكشف عن أهمية التسويق الداخلي وانعكاسه على قوى البيع.
- إعطاء بعض الإقتراحات وتقديم بعض الحلول لزيادة فعالية التسويق الداخلي.

أهمية الدراسة:

يكتسي الموضوع أهميته انطلاقاً من الأفكار التي يطرحها والجوانب التي يتطرق إليها، حيث يعتبر موضوع التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة التي يمكن أن تثير اهتمام الباحثين والمتعاملين في القطاع الخدماتي على وجه الخصوص في أغلب اقتصاديات الدول، ولكن على المستوى المحلي والوطن العربي لا يكاد يلقى هذا الموضوع الاهتمام الكافي والمطلوب رغم بعض الدراسات التي حاولت التطرق إلى هذا الموضوع من جوانب محددة، حيث تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من خلال:

- القيمة التي نسعى إلى إضافتها من خلال الدراسة في مجال تسويق الخدمات.
- تكمن أهمية الموضوع في توجيه ولفت انتباه المؤسسات الخدمية وخاصة منها الفندقية إلى ضرورة تبني مفهوم التسويق الداخلي وما يمكن أن ينجر عن تبنيه من انعكاسات إيجابية على قوى البيع.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الفندقية باعتباره قطاع خدمي مؤثر على إقتصاديات الدول ولن تتمكن المؤسسات في هذا القطاع من التأقلم مع التغير المستمر في البيئة المحيطة إلا بإنتهاج بعض المفاهيم ومنها مفهوم التسويق الداخلي.
- تظهر أهمية التسويق الداخلي كونه من المفاهيم التي يمكن أن يفيد تبنيها المؤسسات الفندقية لما له من أهمية كما له التسويق الخارجي والتسويق التفاعلي كونه يعد الضمانة في تنفيذ الوعود التي قطعتها المؤسسة على نفسها في التسويق الخارجي فضلا عن كونه الضمانة أيضا في نجاح التفاعل مع الزبون.

أسباب إختيار الموضوع:



تتلخص أهم الأسباب من وراء اختيارنا لهذا الموضوع وإعداد هذا البحث في الأسباب الذاتية والموضوعية نذكر منها ما يلي:

- الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بالجانب التسويقي من قبل المؤسسات الخدمية.
- محاولة دراسة موضوع التسويق الداخلي ومعرفة حيثياته.
- الأهمية الكبيرة لموضوع التسويق الداخلي خاصة في مجال الخدمات.
- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق، بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي -الوطني- عكس التسويق الخارجي.
- الرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع بالتحديد.

منهج الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار الفرضيات المتبناة، قمنا باختيار المنهج الوصفي والتحليلي وهذا لملائمتها لطبيعة الدراسة، وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ووصف خصائصه بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة به، والقيام بتحليلها واستخلاص النتائج بناء على ذلك.

حدود الدراسة:

لموضوع دراستنا حدود نوجزها فيما يلي:

- **الحدود الزمنية:** إمتدت فترة إعداد هذه الدراسة من شهر جانفي إلى غاية شهر ماي 2016.
- **الحدود المكانية:** لقد تم جمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة من المصادر المكتبية المتمثلة في المراجع العلمية والدراسات السابقة، أما عن المصادر الأولية فقد جمعت من خلال الإستمارة التي وجهت إلى عينة من عمال فندق الجزيرة، كتامة، السلام. إضافة إلى معلومات جمعت من المؤسسات الفندقية عن طريق المقابلات الشخصية .

صعوبات الدراسة:

- قلة المراجع التي تناولت موضوع التسويق الداخلي.
- الصعوبات المتعلقة باستقصاء العمال.
- المدة الزمنية المحددة (حوالي 5 أشهر) صعبت التعمق أكثر في الموضوع.

خطة الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين للجانب النظري، أما الفصل الثالث والأخير فيخص الجانب التطبيقي.

الجانب النظري:

الفصل الأول: حيث يحتوي الفصل الأول على ثلاثة مباحث خصصنا المبحث الأول تحت عنوان ماهية التسويق الداخلي، من خلال التعرف على مفهومه، مراحل تطوره، أهدافه، وظائفه، في حين خصصنا المبحث الثاني لأنواع التسويق الداخلي مبادئه ونماذجه، أما المبحث الثالث فتمحور حول آليات التسويق الداخلي.

الفصل الثاني: في حين تضمن الفصل الثاني ثلاث مباحث، حيث خصصنا المبحث الأول إلى مدخل إلى قوى البيع، أما فيما يخص المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى إدارة وتسيير قوى البيع وفيما يتعلق بالمبحث الثالث فتناولنا فيه إسهامات التسويق الداخلي في تفعيل قوى البيع.

الجانب التطبيقي:

الفصل التطبيقي: باعتبار أن البحث ركز على أثر التسوق الداخلي على قوى البيع - دراسة حالة مجموعة من الفنادق بولاية جيجل - وذلك من خلال المسح الشامل لعمال كل فندق وبالتحديد عمال الخطوط الأمامية حيث يكون تواجده مباشر بين مقدم الخدمة والزبون وإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة تمت الإجابة عليها من طرف المستقصى منهم، بحيث احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تضمن تقديم مجموعة الفنادق محل الدراسة وكذا مجالات اهتمام هذه المؤسسات بالتسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فتم فيه التطرق إلى المنهجية المتكاملة للدراسة الميدانية والمبحث الثالث قمنا فيه بعرض وتحليل بيانات الدراسة وكذا إختبار الفرضيات، وإختتمنا دراستنا بمجموعة من النتائج والإقتراحات.

الدراسات السابقة:

رغم قلة الدراسات التي تناولت موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بقوى البيع إلا أن هناك بعض الدراسات التي يمكن الاعتماد عليها كدراسات سابقة منها:

دراسة الطائي حميد عبد النبي، قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين -دراسة حالة عمان-، وهي من أول الدراسات العربية في هذا الميدان وأجريت هذه الدراسة على عينة تقدر ب 210 فرد من العاملين في الفنادق درجة 5 نجوم، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لإجراءات التسويق الداخلي، وأهميته في تحسين أداء المؤسسة التي يعملون بها، والوقوف على مقومات نجاح برامج التسويق الداخلي في هذه الفنادق بالإرتكاز على الأبعاد التالية، ثقافة المؤسسة الخدمية، إدارة

الموارد البشرية، نشر المعلومات التسويقية، تنفيذ نظام المكافآت، الإقرار بجهود العاملين، وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة من طرف الإدارات الفندقية عينة الدراسة تمثل تقييما محايدا من وجهة نظر العاملين، وهذا يعني أن واقع إجراءات التسويق الداخلي من منظور الأبعاد السابقة لم تصل بعد إلى مرتبة الوضوح بالنسبة للعاملين، ومع ذلك تظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن العاملين أبدوا موافقة كبيرة اتجاه بعض العناصر التي تندرج ضمن إجراءات التسويق الداخلي وهي:

- العمل بروح الفريق الواحد.
- العمل على اختيار العاملين الأكثر كفاءة.
- ضرورة إدراك العاملين لكونهم جزء هام من المنتج أو الخدمة الفندقية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: أنواع التسويق الداخلي

أنواعه مبادئه ونماذجه

المبحث الثالث: آليات التسويق الداخلي

تمهيد:

في ظل سعي المؤسسات الخدمية إلى تقديم خدمات ذات جودة تحقق من خلالها رضا زبائنهم، كان إلزاما عليها في سبيل تحقيق ذلك الاهتمام بعدد من الجوانب، ومن هذه الجوانب الاهتمام بعاملها في إطار ممارستها للأنشطة المختلفة.

وفي إطار ذلك يبرز النشاط التسويقي الذي تركز عليه المؤسسة الخدمية لتحقيق أهدافها الداخلية من جهة ومن جهة أخرى كسب رضا زبائنهم (سواء كان هذا الزبون داخلي أو خارجي) في إطار مفهوم حديث تبنته المؤسسة يعرف بالتسويق الداخلي، الذي يهتم بعمال المؤسسة واعتبارهم زبائن تعمل المؤسسة على تلبية حاجياتهم.

وعليه ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل بشيء من التفصيل لأهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي في ثلاثة مباحث، كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: أنواع التسويق الداخلي مبادئه ونماذجه.

المبحث الثالث: آليات التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي الذي يتضمن مجموعة من الأنشطة التسويقية والتي تقوم بها المؤسسة من أجل جلب أفضل الكفاءات من العاملين والإهتمام بحاجاتهم ورغباتهم من أجل تحقيق رضاهم.

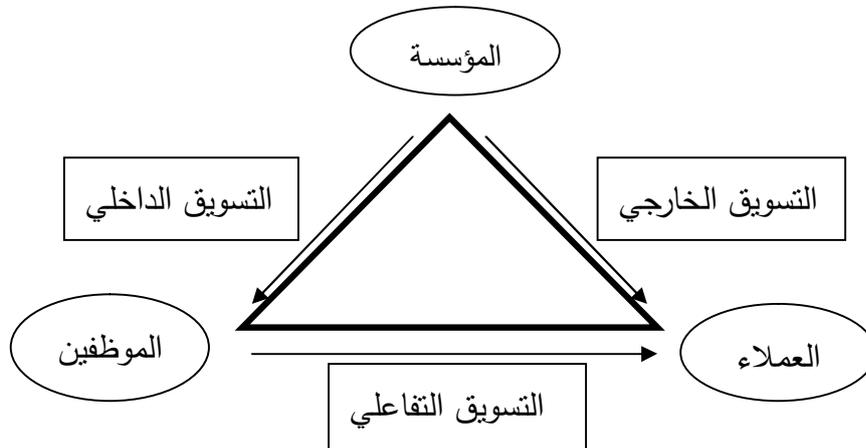
المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

قبل التطرق إلى مفهوم ونشأة التسويق الداخلي، لا بد لنا من الإشارة إلى الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينات من القرن الماضي عددا من الاهتمامات والإسهامات، كفرع متميز في فروع التسويق نتيجة التغيرات التي شهدها عالم الأعمال، وهناك ثلاث أبعاد للتسويق الخدمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

التسويق الخارجي: وهو العمل الإعتيادي الذي تقوم به المؤسسة لتهيء وتسرع وتوزع خدماتها للزبائن، ويتم ذلك عن طريق مجموعة من المتغيرات يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي الخارجي.

التسويق التفاعلي: يقصد بالتسويق التفاعلي تنشيط العلاقة مع الزبون من أجل تحسين الخدمات حسب ما يرغبها هذا الأخير.

التسويق الداخلي: هذا التسويق مرتبط بمجموعة من النشاطات داخل المؤسسة، أين يكون العامل هو زبون لموظف آخر كما يعتبر المناخ التنظيمي عنصرا هاما للتسويق الداخلي. والشكل التالي يبرز هذه الأبعاد: **الشكل رقم (01): أبعاد التسويق الخدمي.**



Source: Myriam Bellaouaied, Abdelkader GAM, **Internal Marketing as a new Alternative For The Service Employees Performance** :An Empirical Study, Revista De Comunicare SI Marketing, USA, 2011,p04.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثالثة، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص237.

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

بصورة عامة لا يوجد اتفاق على مفهوم موحد لما يعنيه التسويق الداخلي، وسيتم تقديم تعريفات مختلفة له في أدبيات التسويق.

حيث عرف بييري سنة 1980 التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون الزبائن، وبالتالي أنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأقصى جهدهم"¹. وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه.

كما عرفه جونسون سنة 1985 على أنه: "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالعميل بين الأفراد والعاملين"². ويشير هذا التعريف إلى ضرورة غرس التوجه بالعميل في ذهن العاملين وتوفير مناخ عمل جيد.

كما عرفه بييري وبارشورمان سنة 1991 على أنه: "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، تحفيز واستبقاء العاملين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم"³. نلاحظ أن هذا التعريف يقوم على أن إشباع حاجات العاملين يضمن بقائهم وأن التسويق الداخلي أداة لجذب المهارات والكفاءات.

والتسويق الداخلي فلسفة ونشاط يهدف إلى إيصال رسالة المؤسسة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها⁴ ويضيف كرونروس سنة 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المؤسسة مع العاملين بهذا السوق الداخلي⁵.

ولقد حاول كل من رفيق وأحمد سنة 2000 مراجعة أدبيات التسويق الداخلي بما يقرب من عشرين عاما من أجل تقديم تعريف دقيق للمفهوم كالاتي: "التسويق الداخلي هو جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من أجل مواجهة مقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين، وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المؤسسة على المستويين العام والوظيفي، بهدف تحقيق رضا

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 341، 342.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 151.

³ نفس المرجع، ص 152.

⁴ الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن، 2001، ص 152.

⁵ محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 153.

الزبون من خلال عملية استقطاب موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن"¹. ويتضح من خلال هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل العاملين للتغيير، وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق ومتكامل.

وقد إقترح كوتلر سنة 2006 أن: "مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تتبع وظائفها للموظفين بها قبل أن تتبع خدماتها لزيائنها في الخارج"². حيث أن المؤسسة التي لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعب التحقيق.

وقد عرف قراث سنة 2009 هذا الأخير على أنه: "أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم"³. فالتعريف يؤكد على أن تقديم الحوافز يساهم في توثيق العلاقة بين المؤسسة وعمالها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن التسويق الداخلي هو: فلسفة إدارية، هدفها بناء علاقات داخلية جيدة بين العاملين والإدارة من خلال الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها عن طريق التحفيز والتدريب والتشجيع والمكافآت، واعتبارهم زبائن داخليين حقيقيين لها، وهذا لتحقيق رضا العاملين وولائهم.

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي⁴:

- يعد التسويق الداخلي عملية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تسير روح الإبداع.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما أنه له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية.
- يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

¹ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة)، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009/2008، ص 35.

² كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 12.

³ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي العدد 16، 2015، ص 14.

⁴ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 311.

- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فنتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير الاستقرار الوظيفي والأمن لهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة.

ثالثا: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة تتمثل في النقاط التالية¹:

- كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا العاملين في الوقت نفسه.
- التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطور التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة يؤدي إلى مواجهة المؤسسة مقاومة من طرف العاملين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.
- إن العديد من المؤسسات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون.
- يجعل التسويق الداخلي كل العاملين يعملون وفق رسالة إستراتيجية وأهداف المؤسسة، وهذا ما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم، وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي.
- يعد التسويق الداخلي مصدرا تنافسيا لتطوير الميزة التنافسية، وتؤكد الأدبيات على أن المصدر الرئيسي للميزة التنافسية هو فقط التوجه نحو الخدمة، ويعتبر التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق ذلك.
- إن التسويق الداخلي يساعد على تحديد دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.
- تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقي أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي.
- ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المؤسسة من تحسين معارفها حول الخدمات، وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص والمهارات التسويقية.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

نستطيع رصد ثلاث مراحل مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي: مرحلة دافعية الموظف، ثم مرحلة التوجه بالزبون وأخيرا مرحلة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها. وسوف نستعرض هذه المراحل بشكل من التفصيل فيما يأتي:

¹ أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 84-85 .

المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطور مفهوم التسويق الداخلي 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 الداخلي تتبع دائما من الفناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها مؤسساتهم. حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات، وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق في مستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين. وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين والعاملين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومتسق من الجودة. ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظف للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤدونها 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 تستطيع من خلاله قياس رضا المستهلك الخارجي في الأسواق التي تستهدفها مؤسسات الأعمال. 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 ورغبات 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 تميز الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات عن ما يقدمه منافسوها¹.

وفي نهاية هذه المرحلة فإن الرأي الذي يركز عليه التعامل مع الموظف كزبون من شأنه أن يثير تساؤلات، لأن هذه المرحلة تهتم بالزبون الداخلي وهذا في ما إذا كانت حاجات الزبائن الخارجيين يجب أن تكون لها الأولوية والسبق في الإشباع، أم العكس (الأولوية في إشباع حاجات العاملين) وهم الفئة الأكثر أهمية بالنسبة لشركات الخدمة ومن ثم يكون من الضروري إعطاء سوق العمالة الأولوية والسبق في الإشباع والإرضاء. الأمر الذي يجعل من الزبون الخارجي المرتبة الثانية من حيث الاهتمام².

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 154-156.

² كمال بلمسعود، مرجع سبق ذكره، ص 15.

المرحلة الثانية: مرحلة التوجه بالزبون

تشير الخطوة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والزبائن أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائمة مع الزبون خاصة حيال تقديمه لها، ومن هنا ركز كرونروس على ما نطلق عليه بالتسويق التفاعلي والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف الأساسية اتجاه إشباع حاجات ورغبات الزبائن، وقد أشار كرونروس إلى العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري و البائع والتي لا يقتصر تأثيرها فقط على قرار الشراء وإعادة الشراء، وإنما سيستمد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها¹. وحتى يتم اقتناص هذه الفرص يجب أن يكون هناك توجه بالزبون وتوجه بالسوق، إضافة إلى وجود أفراد لديهم عقلية بيع مميزة، ومن هنا نلاحظ بأن التسويق الداخلي يركز على الموظفين الذين تتوفر لديهم الدافعية والوعي بحاجات الزبائن الذين يتعاملون معهم².

المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال الاتجاه إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة. ويكون التسويق الداخلي هنا كآلية للتنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القناعات التي ترى إمكانية استخدام التسويق كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة في التنظيم، ومن هنا نلاحظ دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية والوظائف الأخرى بالمؤسسة، وبالشكل الذي يجعل من الأفراد الموظفين في أية وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية، ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجية أية شركة 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 تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف، إن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية تنظيمية يكفي النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة، أو إلى خارجها³.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² كمال بلمسعود، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-161.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

تسعى المؤسسات من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي¹:

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المؤسسات الصناعية والخدمية.
- تزويد المؤسسات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.
- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.
- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

وخالصة ذلك أن الهدف من التسويق الداخلي هو العمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة، وبروح معنوية عالية ويتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة عالية، كذلك يتصف التسويق الداخلي بأنه عملية اجتماعية فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، وهو أيضا عملية إدارية تعمل على التأكد من أنه تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

المطلب الرابع: وظائف التسويق الداخلي

ينبني التسويق الداخلي على عدة مهام ووظائف، ومن خلال تطبيق هذه الوظائف تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد والمؤسسة والمحيط.

أولاً: مهام التسويق الداخلي

يمكن تلخيص مهام أو أدوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي²: الإعلام، تطوير وتنمية الكفاءات والتحفيز.

¹ رائد ضيف الله الشوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، رسالة ماجستير، عمان، 2010، ص ص 15، 16.

² بوبكر عباسي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

- 1- **الوظيفة الإعلامية:** يقوم التسويق الداخلي بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية، يعتبر الإعلام الداخلي أحد المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي.
- 2- **تطوير وتنمية الكفاءات:** تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا، وهذه الأخيرة هي المسؤولة عن تنفيذه وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات العاملين والعمل على إشباعها، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، هذا 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 السلوك وإنتاجية الأفراد.

ثانياً: مرتكزات التسويق الداخلي

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه حجر الزاوية في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يركز على عمليتين أساسيتين هما¹:

- 1- **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المؤسسة.
- 2- **تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

المبحث الثاني: ، أنواع التسويق الداخلي مبادئه ونماذجه

سوف نحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى مبادئ التسويق الداخلي، أنواعه، وأخيراً نماذجه.

المطلب الأول: أنواع التسويق الداخلي

- لا يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه يكون في قسم، مجموعة، أو وظيفة بل يكون في المؤسسة ككل، وعليه يرى فورمان أن هناك أربعة أنواع وهي²:
- 1- **النوع الأول:** ينظر التسويق الداخلي لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو الزبون. مثل أن يقوم نظم المعلومات بتسويق خدمة إلى قسم إدارة الموارد البشرية.

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، الإسكندرية، 1996، ص ص 406-407.

² أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- 2- النوع الثاني:** تقوم المؤسسة بكل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المؤسسة اهتمام كبيرا إلى قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق زيادة الامتيازات المقدمة له.
- 3- النوع الثالث:** يقوم قسم بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة، وكذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- 4- النوع الرابع:** المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق، وهي كذلك السوق، فالعاملون هم الزبائن، والأعمال والأنشطة هي المنتجات، ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للزبائن الخارجيين.
- والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) : أنواع التسويق الداخلي.

المؤسسة	القسم	من الذي يركز عليه التسويق الداخلي
النوع (04): المؤسسة هي المسوق والمؤسسة هي الزبون	النوع (02): المؤسسة هي المسوق والقسم هو الزبون	من يؤدي التسويق الداخلي؟ المؤسسة
النوع (03): القسم هو المسوق والمؤسسة هي الزبون	النوع (01): القسم هو المسوق هو القسم هو الزبون	القسم

المصدر: أظي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 93.

المطلب الثاني: مبادئ التسويق الداخلي

يرتكز التسويق الداخلي على مجموعة من المبادئ كما يضم مجموعة من المكونات نشير إليها فيما يلي¹:

أولاً: مبادئ التسويق الداخلي

تختصر مبادئ التسويق الداخلي كما يلي:

- العاملين هم السوق الأول لخدمات المؤسسة.
- ضمان عاملين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم.

¹ المرجع السابق، ص 95.

- يجب أن يقبل العاملون شروط أداء الخدمات في المؤسسة.
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات.
- الحاجة إلى قوى البيع.

ثانيا: مكونات التسويق الداخلي

قدم دافيد سنة 2005 مجموعة مكونات للتسويق الداخلي والمتمثلة في¹:

1- الموظفون: إذ أن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريبهم، التحفيز الإتصال، والمكافآت، وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للعاملين على أنهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك إستخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المؤسسة.

2- المؤسسة: فالتسويق الداخلي يسمح للمؤسسة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمؤسسة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.

3-رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي، حيث أن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا العاملين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

4-الوحدات الوظيفية: فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المؤسسة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام، والسماح باتصال أفضل.

كما قسم بانسال سنة 2001 التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة. ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي وهي²:

- نموذج بييري والذي يركز على اعتبار العاملين مستهلكين.
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.

¹ المرجع السابق، ص 96.

² محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2001، ص 44.

- نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

وفيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

أولاً: نموذج بييري

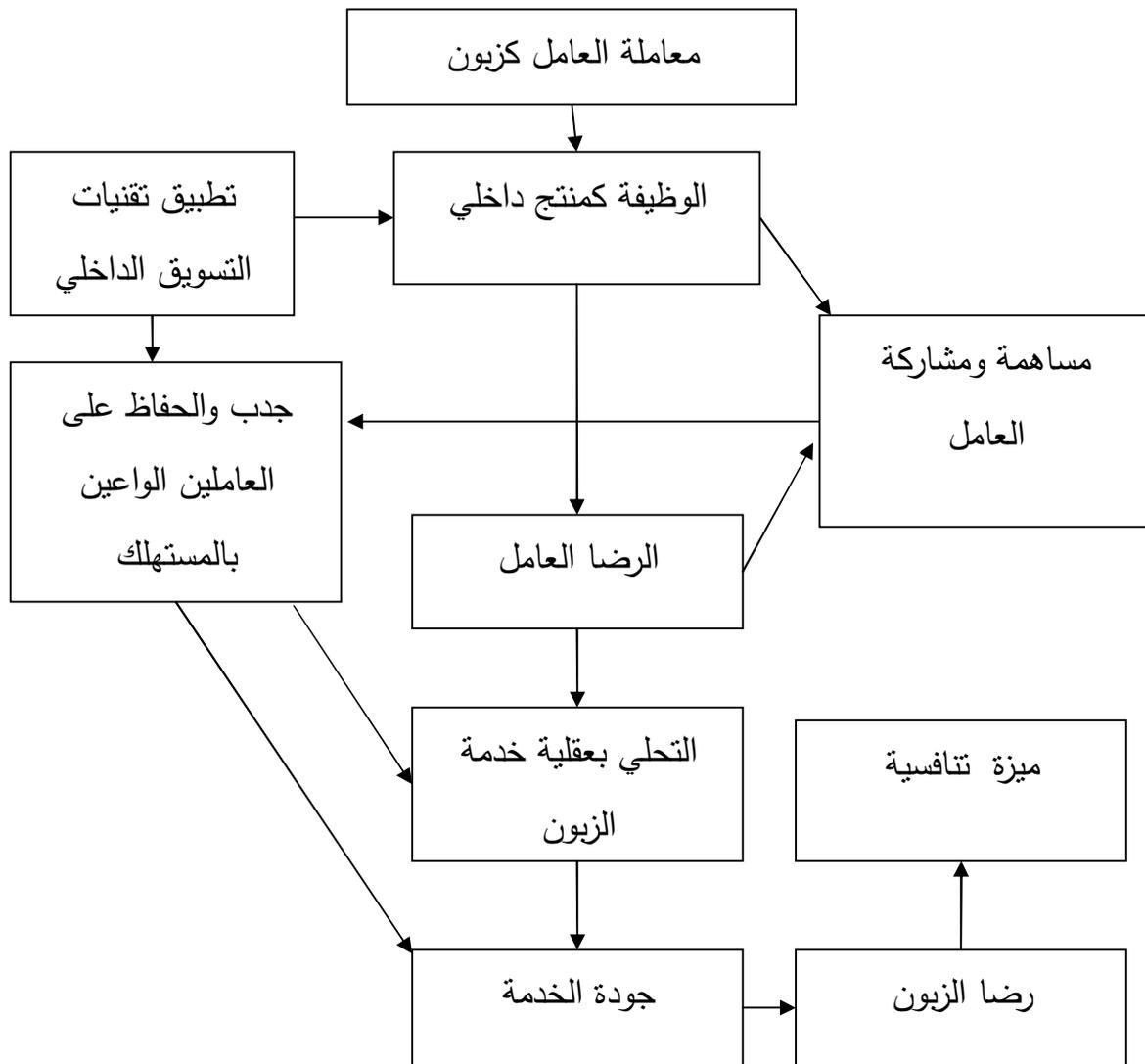
ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية اعتبار العاملين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

- تبني التقنيات التسويقية داخليا. والشكل الموالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي:

الشكل رقم (02): يمثل نموذج بييري في للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2001، ص 45.

من خلال الشكل رقم (02) يتضح أن اعتبار العاملين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة يعني أن على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في¹:

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

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالعاملين الأكثر توجهًا بالمستهلك، والمؤسسة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تملك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

ثانياً: نموذج كرونوس

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، لا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية.

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم²:

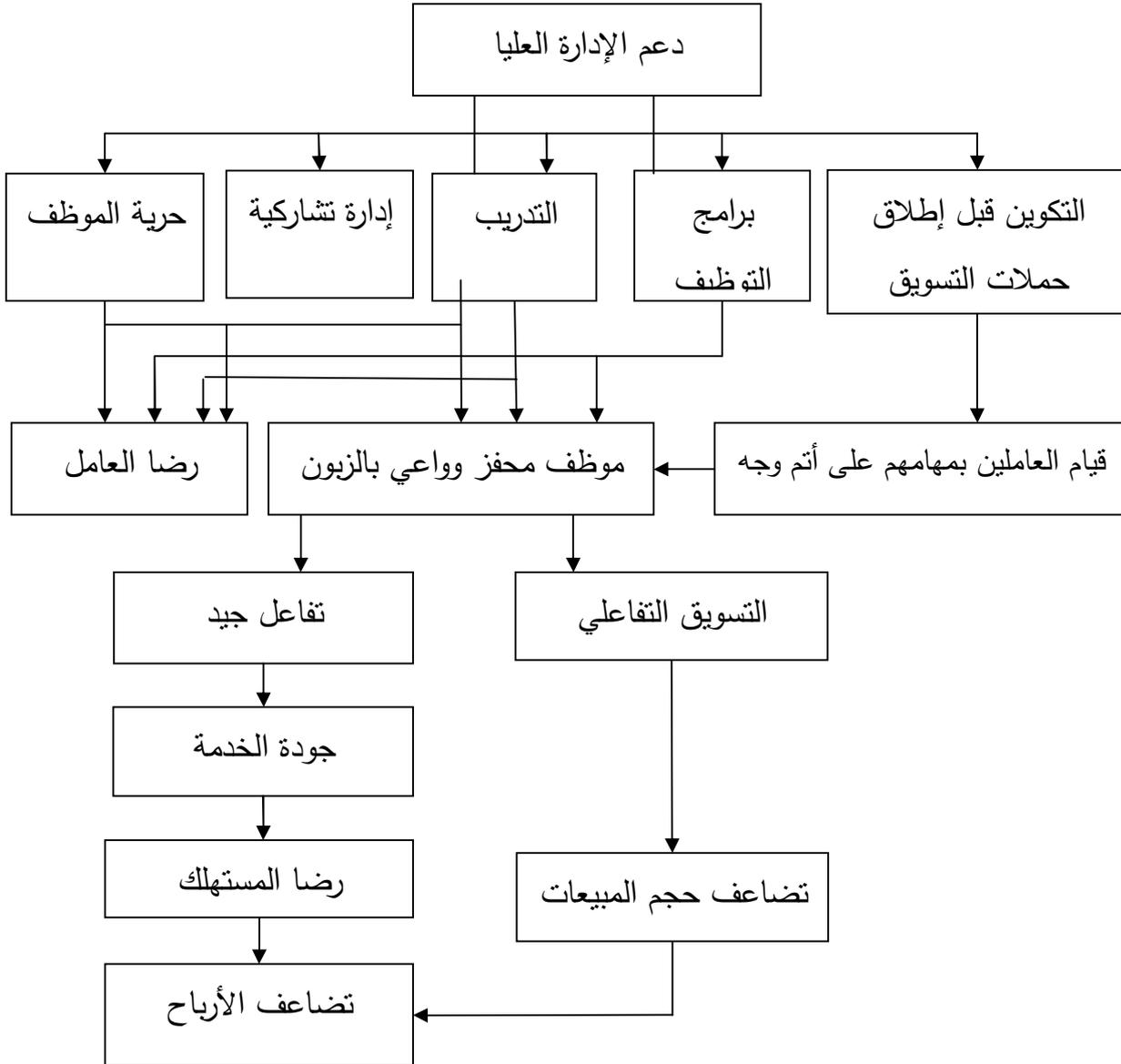
- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشتغلونها.
- الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم العاملين في اتخاذ القرارات، أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع العاملين 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، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

¹ المرجع السابق، ص 45.

² نفس المرجع، ص 46.

- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المؤسسة في السوق. والشكل الموالي يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (03): نموذج كرونروس للتسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2001، ص 47.

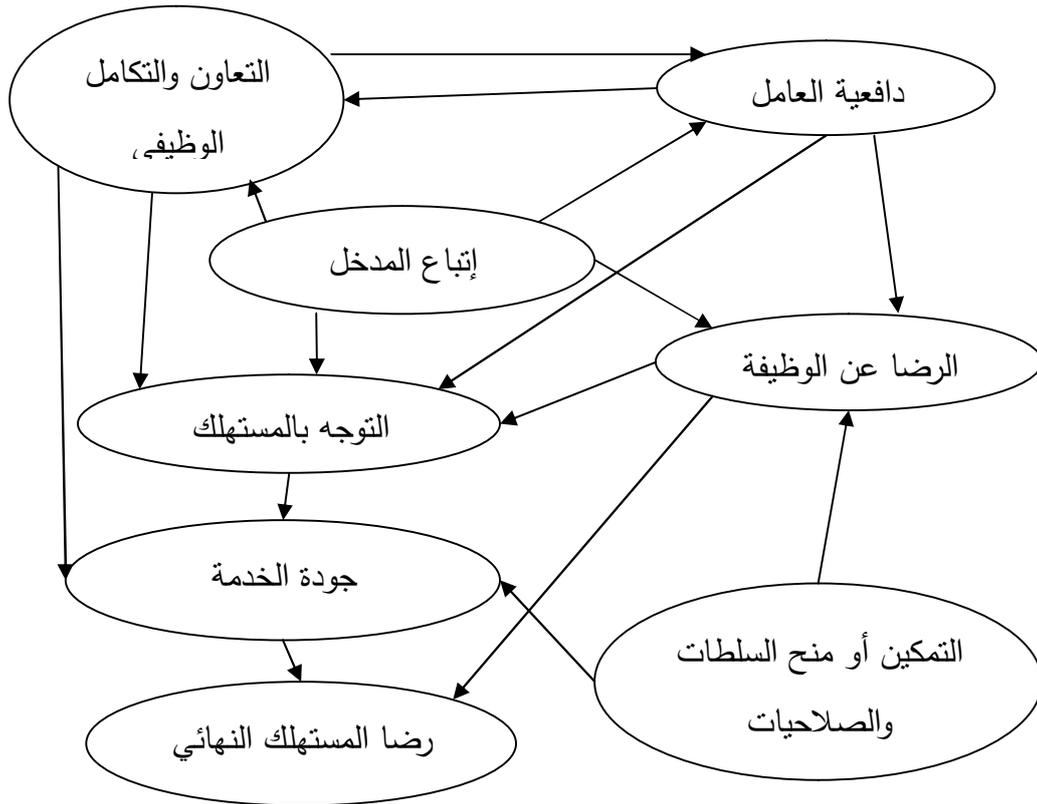
ثالثا: نموذج أحمد ورفيق

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، وبين تنفيذ واحدة من الاستراتيجيات التنظيمية الهامة، والتي تمثل جوهر العمل داخل مؤسسات الخدمة وهي¹:

استراتيجيات جودة الخدمة: من خلال الشكل يمكن القول إن التسويق الداخلي معقد نوعا ما فهو يضم كل الوظائف والمفاهيم التي تخص العاملين داخل المؤسسة الخدمية، كما أنه يعمل في الأخير على إخراج خدمات ذات جودة تعمل على كسب رضا وولاء الزبون النهائي.

وكذلك يمكن القول التسويق الداخلي هو نوعا ما مفهوم قديم فمنذ ظهور المؤسسات وهي تدفع أجور للعاملين كما تستعمل أساليب تحفيز سواء ايجابية (كمكافآت) أو سلبية (كالتهديد) كما أنها تقيم أداء العاملين في الأخير. والشكل الموالي يوضح نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (04): نموذج أحمد و رفيق للتسويق الداخلي



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

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 408، 409.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية¹:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق التكامل بين الوظائف.
- التمكين.

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

المطلب الرابع: تطبيق التسويق الداخلي.

برز التسويق الداخلي عام 1970 كحل للمؤسسات التي تسعى إلى تعظيم خدمة الزبون، وبعد 40 سنة من البحث في المفهوم لا يزال تطبيقه محدودا، وقد يعود ذلك إلى نقص فهم هذه الفلسفة، بالرغم من اعتراف كل من الأكاديميين والممارسين بأهمية أفكار التسويق الداخلي، إلا أن القليل من النماذج طرحت لتطبيق هذا المفهوم، كما أن أغلب هذه النماذج كانت امتداد لميدان إدارة الموارد البشرية، حيث شملت الأنشطة الخاصة بهذه الإدارة مثل التدريب وتطوير الأفراد، الاتصال الداخلي، برامج التحفيز... الخ. وهذا جعل أنشطة التسويق الداخلي أنشطة تقليدية مرتبطة بإدارة الموارد البشرية.

ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية²:

- 1- ما هو الوضع الذي يميز المؤسسة عن غيرها؟
- 2- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المؤسسة؟
- 3- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة؟
- 4- هل المؤسسة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

وفي عام 1990 طور رفيق وأحمد مدخلا للتسويق الداخلي، حيث يعتقدان أن تطبيق التسويق الداخلي صعب، وذلك بسبب التصادمات الوظيفية بين الأقسام، الإدارة والعاملين، إضافة إلى مقاومة التغيير في المؤسسة، وقدموا تعريف للتسويق الداخلي على أنه جهد مخطط يستخدم المدخل التسويقي للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي من أجل توجيه العاملين نحو تطبيق إستراتيجية المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية.

¹ المرجع السابق، ص 409.

² أظني جوهره، مرجع سبق ذكره، ص ص 98.

ويرى بييري أن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يتطلب ما يلي¹:

- النظر إلى العامل على أنه زبون داخلي.

-النظر إلى الاستراتيجيات و/أو الوظائف على أنها منتج داخلي.

ويضيف بانون أن تطبيق برنامج التسويق الداخلي يحتاج إلى خلق وعي وإدراك لمفهوم التسويق الداخلي، تحديد الزبائن والموردين الداخليين، إيصال التوقعات للموردين الداخليين لمناقشة قدراتها، عوائقها، ومتطلباتها، إجراء تغييرات حتى تتمكن من تقديم الخدمات المطلوبة، قياس رضا الزبون الداخلي، وتقديم التغذية العكسية لكل الأطراف في المؤسسة. كما أشار بانون أن هناك خمسة مجالات رئيسية تؤخذ في الاعتبار عند إعداد برنامج التسويق الداخلي هي: تطوير العلاقات استراتيجيات الاتصالات، عرض المنتج/ الخدمة، وتحليل التكلفة/ العائد.

كما أن أنشطة التسويق الداخلي تتضمن²:

1- امتداد التسويق الداخلي والخارجي وارتباطهما ببعض.

2- تطبيق عناصر المزيج التسويقي على الزبون الداخلي.

3- استخدام التدريب وطرق الاتصال الداخلي لبيع العامل دوره في المؤسسة.

4- تمكين العاملين من أجل السماح لهم باتخاذ القرارات المتعلقة بالتعامل مع الزبون.

5- تطوير دور المسؤولية للعاملين والمشاركة عبر مختلف الوظائف.

6- المسؤولية الوظيفية للمنظمة لدمج التسويق الداخلي.

لكي يتم تطبيق التسويق الداخلي بطريقة فعالة، لا بد من القيام بما يلي حسب ما أشار إليه بييري ويناشورامان³:

1- تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، وإعطائهم الأجور والحوافز المادية التي تبقى عليهم في

وظائفهم، وتمكن في نفس الوقت من استقطاب واختيار الأفضل دائماً.

2- تزويد الأفراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي

يقومون بأدائها.

3- تجهيز الأفراد، وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل.

¹ المرجع السابق، ص ص 98-99.

² قاسمي عائشة، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 12.

³ حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 02، الجزائر، 2015، ص 98.

- 4- تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد.
 - 5- توفير الحرية، وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها خطأ، حتى لا يتم كبت أو وئد عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ.
 - 6- توفير المكافآت الخاصة بالإنجاز، والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.
- كما يمكن أن نذكر بعض النقاط الهامة لنجاح فلسفة التسويق الداخلي في منظمات اليوم¹:

- 1- لكي نحقق النجاح في التسويق الداخلي يجب البدء من خلال الإدارة العليا ثم يليها الإدارة الوسطى ثم الدنيا فكل هؤلاء يجب أن يتعاونوا وينسقوا جهودهم الخاصة بالتسويق الداخلي.
- 2- إن قدرة العاملين على تفهم أدوارهم من خلال التسويق الداخلي يتوقف بدرجة كبيرة على تشجيع الإدارة العليا.
- 3- وغني عن الذكر أن كل أنواع العاملين يجب أن يكونوا موجودين في عملية التسويق الداخلي بمختلف مستوياتهم.

- 4- التسويق الداخلي يساهم في إنجاح التسويق الخارجي.
 - 5- التسويق بصفة عامة أحد الأنشطة الرئيسية في الإدارة الإستراتيجية فلذلك التسويق الداخلي هو عنصر مترابط مع الإدارة الإستراتيجية.
- وهناك مجموعة من المهارات التي يحتاجها العاملون لتنفيذ عملية التسويق الداخلي، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها هذه المهارات هي²:

- 1- **المهارات المتكاملة:** وهي تعني قدرة العاملين على فهم وتحليل مكونات الترويج، وفهم الكيفية التي يتم بها إدخال تلك المكونات حيز التطبيق.
- 2- **المهارات التحليلية:** قيام العاملين بتطبيق الأدوات والطرق المختلفة عند دراسة الأسواق المستهدفة، والاستفادة من المعلومات المتاحة وإعادتها بطريقة قابلة للاستخدام.
- 3- **مهارات التفاوض:** وهي إعادة تعزيز المعرفة المكتسبة من قبل المؤسسة، والاستفادة من الأفكار الجديدة المكتشفة في الأسواق المستهدفة، واقتراح الطرق المناسبة لتنفيذها.
- 4- **مهارات التقديم:** وهي تشكل النماذج اللفظية أو المكتوبة التي يستخدمها العاملين.

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 416.

² إياد عبد الفتاح النصور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية (مدخل مفاهيمي)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 148-149، (بتصرف).

5-مهارات التخطيط وإدارة الوقت: وهي القدرة على تقسيم العمل والمهام المناطة بالعاملين، والتخطيط الكفاء لتلك الكوادر في سبيل تحقيق أهدافها المنصبة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن.

6-المهارات المنعكسة: وهي القدرة على فهم الأفكار أو الجوانب الجديدة الناجمة عن تطبيق الإستراتيجية ومحاولة التفكير بالطرق والأساليب التي تحسن من الأداء المستقبلي.

المبحث الثالث: آليات التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو تطبيق الأساليب التسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين وقد اهتم العلماء بموضوع التسويق الداخلي لمعرفة حيثياته وإستراتيجياته وتطبيقاته.

المطلب الأول: إستراتيجيات التسويق الداخلي

لكي تتمكن المؤسسات الخدمية تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفاء لابد لها من معرفة وفهم وتشخيص إستراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبني مفهومه.

أولاً: الخطوات الأساسية لإستراتيجية التسويق الداخلي

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 إشباعها¹. كما يمكن اعتبار كل مؤسسة سوق داخلي يتكون من مجموعة متنوعة من العاملين الذين يشتركون في عمليات تبادل مع بعضهم البعض، وللوفاء بحاجاتهم غالباً ما يعتمد عمال الخدمات الداخلية التي يقدمها أقسام أخرى أو أشخاص داخل المؤسسة، كما هو الحال مع الزبائن الخارجيين².

2- بحوث التسويق الداخلي: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها في جميع المستويات الإدارية للمؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية. ويجب أن تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجي، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، إن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكشف الأمور التي يحتمل أن يكون له تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على³:

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 389.

² كمال بلمسعود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 389.

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.
- حاجات ورغبات العاملين.
- التحليل المسبق لطبيعة إستراتيجية المؤسسة و الاتجاهات بين العاملين والزبائن.
- محاولة جعل العاملين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي.

3- تجزئة السوق الداخلي: لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي إلى قطاعات مفهوماً جديداً في عالم التسويق حيث يلاحظ أن السوق المستهدف، سواء كان كله أو قطاعات معينة داخله، يمثل الأساس الذي يمكن للمؤسسة أن تبني عليها رسالتها في العمل. ولا تركز الكتابات الحديثة فقط على ضرورة تجزئة السوق إلى قطاعات لاختيار البعض منها لتكون أسواق مستهدفة لها وإنما تذهب إلى أبعد من ذلك حيث ترى أيضاً إلى ضرورة إعادة تجزئة القطاعات السوقية بالشكل الذي يمكن من التعامل مع كل زبون باعتباره قطاعاً سوقياً مستهدف وقائم بذاته. وبالتالي نجد أنفسنا أمام أربعة مداخل أساسية لتجزئة مجتمع عاملي المؤسسة إلى قطاعات وهي¹:

أ- **التقسيم الجغرافي:** وهنا يفترض هذا المدخل أن احتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، فالأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل دولة ما قد تكون لهم حاجات متشابهة، ولكنها قد تختلف عن حاجات الأفراد في وظيفة أخرى داخل نفس الدولة أو تختلف عن حاجات الأفراد الموجودين بنفس الوظيفة ولكن في دولة أخرى. ويمكن تطبيق ذلك التقسيم بالنسبة للمؤسسات التي تمتلك فروع أو وحدات أعمال في عدة مناطق جغرافية مختلفة.

ب- **التقسيم الديمغرافي:** وهنا يفترض هذا المدخل تقسيم سوق الزبائن إلى قطاعات على أسس ديمغرافية كالسن، الجنس، الديانة، الدخل... الخ. وعلى الرغم من أهمية هذا التقسيم بالنسبة للمستهلك الخارجي فإنها أقل أهمية بالنسبة للزبون الداخلي، إلا إذا كانت هناك حاجة خاصة لاستخدامه مثلاً وجود خطة لتقاعد العاملين عند فئات عمرية مختلفة وتجدر الإشارة بأن استخدام هذا التقسيم قد يؤدي أحياناً إلى خلق المشاكل بدلاً من الإسهام في إيجاد حلول للمشكلة المطروحة.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 172-174.

ج- **التقسيم النفسي (السيكوجرافي):** يستخدم هذا التقسيم بعض الأسس النفسية مثلًا نمط الحياة، القيم والاتجاهات، والعديد من الخصائص النفسية الأخرى، 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 وكيفية إنفاقه لأمواله على حياته.

د- **التقسيم السلوكي:** ويقوم هذا التقسيم على افتراض مؤديه أن السلوك الذي حدث في الماضي هو مؤشر للتنبؤ بالسلوك المستقبلي، وقد يفيد هذا المدخل بالنسبة لتقسيم العاملين إلى قطاعات عند القيام بممارسة التسويق الداخلي وبصفة خاصة عند تحديد المكافآت والحوافز التي تتناسب مع سلوك الأفراد العاملين، أو عند تخصيص الأفراد للأعمال المختلفة، أو عند القيام بعمليات الاختيار والتعيين بشكل يزيد من فعاليتها وبصفة عامة فإن على الإدارة أن تدرك حقيقة هامة وهي أن العاملين ليسوا متشابهين ولن يستجيبوا بنفس الطريقة لنفس المؤثرات التي يتعرضون لها في العمل أو أثناء أدائهم لوظائفهم. إضافة إلى الخطوات السابقة نجد¹:

4- **التطبيق التسويقي:** هذه الخطوة تشتمل على اختيار الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق درجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. كما أن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بين أهداف التسويق الداخلي، كما أن برامج تدريب العاملين وتطويرها هي من بين الطرق المتاحة.

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

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 وأدوار المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحديد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح يمكنهم من رؤية مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: شروط نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي

لنجاح استراتيجيات التسويق الداخلي يجب توافر ثلاث شروط هي²:

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 390-391.

² كمال بلمسعود، مرجع سبق ذكره، ص 40.

- اعتبار التسويق الداخلي عنصر مرتبط بالتسيير الإستراتيجي وجزء لا يتجزأ منه.
- تدعيم عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي للإدارة.
- تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية.

المطلب الثاني: سياسات المزيج التسويقي الداخلي

يلاحظ أن هناك ارتباط وثيقا بين المزيج التسويقي الخارجي الموجه للزبائن والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعاملين بالمؤسسة، يمكن مطابق عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية 4Ps على السوق الداخلي كمايلي¹:

1-المنتج: تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لإختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهام والواجبات والمسؤوليات، إذ على العاملين أن يدركوا هذه العناصر جيدا، وأن تكون لديهم دراية بالمعلومات والمعرفة، والمحيط الإجتماعي، وكذلك مختلف الوسائل الضرورية لأداء عملهم بنجاح وتحقيق الأهداف فالمنظمات تتبع الوظيفة لعمالها قبل أن تتبع منتجاتها للعملاء.

2-السعر: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة وذلك بهدف إنجاح تطبيق إستراتيجية المؤسسة، وكذلك يتعلق بالتكلفة التي يدفعها العاملون للاستمرار في أداء وظائفهم، ويتمثل في الواجبات المطلوبة منهم والجهد البدني والنفسي والذهني الذي يبذلونه للقيام بهذه الواجبات بالشكل المناسب الذي يحقق أهداف المؤسسة وأهداف الوظيفة التي يقومون بها.

3- الترويج: يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، حيث يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها. وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

4-التوزيع: إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم الخدمة إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب وندوات...الخ، ويعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة وقدرتها على تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 346.

العناصر الأساسية لتقديم الخدمة ذلك بالإضافة إلى نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ. ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

الجدول رقم (02): مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
أنواع الوظائف	مزيج المنتج
مستويات التوظيف	خط المنتج
توصيف الوظائف وتحليلها	صفات المنتج
التدريب الداخلي	العلامة
مظهر العامل ولباسه	التغليف
التوزيع	
تدفق العمل	قنوات التوزيع
مراكز التدريب	نقاط البيع
الترويج	
الفيديوهات والمجلات الخاصة	الدعاية
المنافسة الداخلي	ترويج المبيعات
اللوحات الإعلانية	الإعلان
دور العروض/الثقافة	البيع الشخصي
التسعير	
معدل تعويض العاملين	ردود فعل المنافسين
الامتيازات/سياسة أوقات العمل الإضافية	سياسات الخصم

المصدر: أظني جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 96.

إضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي، يمكن إضافة ثلاثة عناصر مرتبطة بتسويق الخدمات وهي الأفراد، العمليات، والدليل المادي، بالإضافة إلى عناصر المزيج التسويقي الأربعة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع 4 P S)، ويمكن توضيحها فيما يلي¹:

5- الأفراد: وهم المورد البشري في المؤسسة، لذلك حتى تقوي المؤسسة هذا العنصر في مزيج التسويق الداخلي، لا بد عليها القيام بعدة مراحل مثل التخطيط الجيد للموارد البشرية، عملية الاختيار والتعيين، التدريب الملائم، وإدارة المسار الوظيفي للعاملين. وهذا العنصر يتعلق بكمية العاملين ونوعيتهم الذين يؤدون الوظيفة.

6- العمليات: وتتعلق بإجراءات التشغيل المعيارية في المؤسسة مثل إجراءات الرقابة التي تدفع العاملين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون.

7- الدليل المادي: ويتعلق بمحيط العمل من أثاث، ومظهر العاملين إضافة إلى ما يميز المحيط من ظروف وسلوكيات، مثل: الاحترام، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية العاملين.

المطلب الثالث: إجراءات التسويق الداخلي

لكي تتمكن المؤسسات الخدمية من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفاء لا بد لها من معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبني وعلى هذا الأساس سوف نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي كما يلي:

أولاً: إختيار وتعيين العاملين

إن عملية إختيار العاملين المناسبين تعتبر من الأمور المهمة في أي مؤسسة، وتقوم المؤسسات بالإعلان عن حاجتها لعاملين وذلك من خلال وسائل الإعلان المختلفة، مع تحديد المؤهلات المطلوبة واللازم توفرها في العامل، وقد يكون مصدر الحصول على العامل أو قوى بيع جدد من خريجي الجامعات أو المعاهد أو قد يكونون من مشروعات منافسة أو عن طريق الصحف أو من المصادر الداخلية في المشروع². وتتباين المفاهيم التي يعبر بها عن عملية الاختيار ويمكن أن نعبر عنها بأنها: "إجراءات تتبع من قبل المؤسسة يتم من خلالها جمع المعلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المؤسسة في اتخاذ قرار أو رفض المرشح"³.

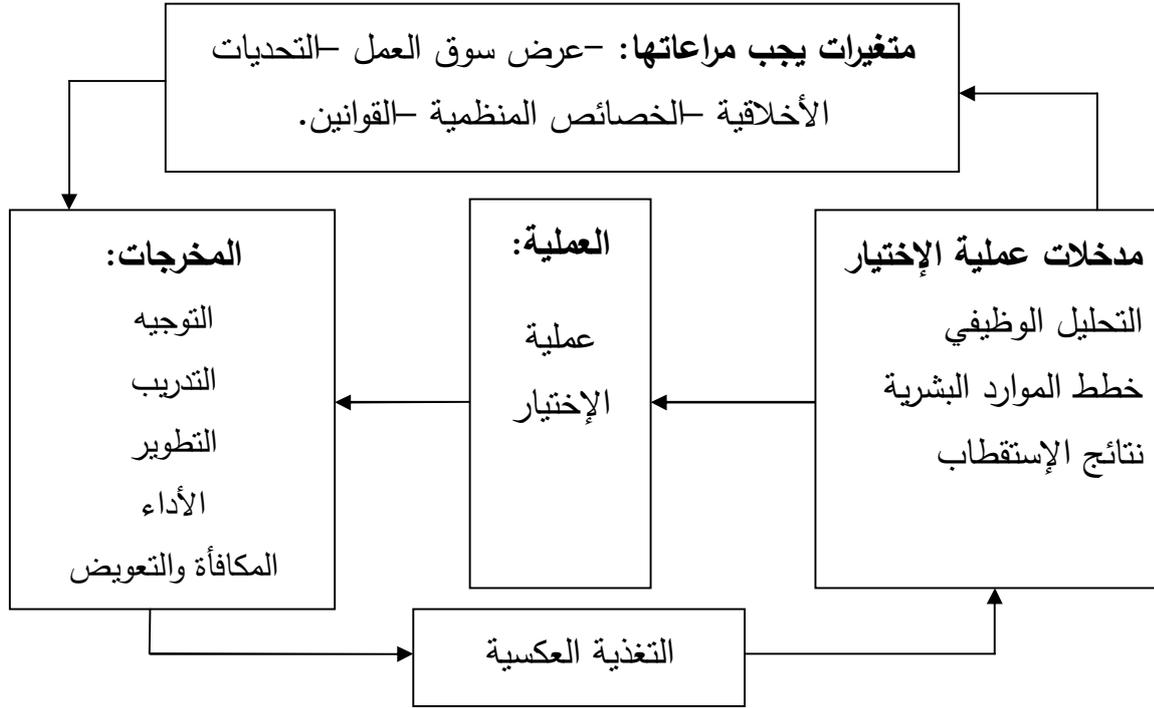
¹ أقطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 97.

² محمد الباشا و آخرون، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 156.

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 188 - 189.

ويمكن إعتبار عملية الإختيار كنظام له مجموعة من المدخلات والعمليات والمخرجات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(05): الإختيار والتعيين كنظام



المصدر: نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص189.

إستنادا إلى الشكل فإن الإختيار والتعيين كنظام يمكن أن يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في العوامل الداخلية والتي تتعلق بنوعية وطبيعة المؤسسة واستخدام التقنيات الحديثة والوقت المتاح أمام المؤسسة. والعوامل الخارجية والتي تتعلق بخصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية والمهارية للمدخلات، والشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح، وشروط نقابات وإتحادات العمال¹.

فعند القيام بعملية الإختيار والتعيين يجب الأخذ ببعض المعايير نذكر منها ما يلي²:

- الصفات الشخصية.
- الصفات الجسمية والصحية.
- مستوى التعليم.
- الدورات التدريبية.
- الخبرات السابقة.

¹ نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص190.

² هاجر نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص14.

ثانياً: التدريب.

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الإختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة القوى العاملة بإختيار العاملين وتعيينهم وإنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على إكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات.

1- تعريف التدريب: تتعدد تعريفات التدريب و منها¹:

يعرف حسنين التدريب على أنه: "توظيف المعلومات والمهارات والإتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب".

كما عرف أيضا على أنه: "عملية تهدف إلى معاونة الأفراد على تحسين وتطوير وتنمية خبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم وزيادة معلوماتهم، بهدف تغيير أو تعديل لسلوكهم أو إتجاهاتهم للتأكيد على النواحي الإيجابية في العمل".

وبالتالي فهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية و إمكان استخدام هذه القدرات للحصول على أكبر نفع لشخصه و بالتالي للمجتمع المحيط به.

ومن الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها كما ذكرها الطعاني كما يلي²:

- زيادة معارف المتدربين و معلوماتهم.
- إكساب المتدربين بعض المهارات اللازمة لتطوير كفاياتهم .
- زيادة الإستقرار في العمل بما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمتدربين.
- تنمية الروابط الإنسانية السليمة في المؤسسة.
- زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع الخلاق.

والهدف الأساسي من التدريب هو تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة، وبين مجالات العمل المطلوب.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص15.

² نفس المرجع، ص ص 15 - 16.

2- طرق تدريب العاملين:

يتم التدريب بإتباع طريقتين أساسيتين هما¹:

أ-التدريب الداخلي: يتميز هذا النوع بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها،ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءا لا يتجزأ من الخطة العامة للمؤسسة، كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية مثل نفقات إستئجار القاعات ومكافآت المدربين.

وتعتبر هذه الطريقة الأوسع إنتشارا وفيها عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر وأسباب إنتشار هذا الأسلوب التدريبي هو أن أغلب الأعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت، من ناحية أخرى فإن التدريب الداخلي يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العمال الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب. ومن المزايا الأساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي وبالتالي يرتبط المتدرب ماديا ونفسيا بجو العمل وهو بذلك ينقل خبراته التي يستعملها من هذا النوع من التدريب وبالكامل حينما يمارس العمل ويتدرب عليه.

ب- التدريب الخارجي: ويتم ذلك عادة من خلال إرسال المؤسسة لعمالها إلى أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما يستلزم ذلك بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة، ويمكن تحقيق هذا الأسلوب من خلال ما يلي:

- **دراسة الحالات:** وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح للحالات المستخدمة، وذلك عن طريق تشجيع المتدربين على الملاحظة ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق بإتباع طريقة أو طرق أخرى من طرق الحل البديلة.

- **لعب الأدوار:** وهو أسلوب يبدأ بطرح حالة على المتدربين ويوزع المدرب أدوارا أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقا لها فلو كان التدريب على نمط الإشراف فقد يكون هناك مكتوب لشخص يلعب دور المدير و دور آخر يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل منهم وفقا للمقتضيات، وهناك فريق من المتدربين يلعب دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء و يفترض أن مثل هذا التمرين يزيد من تفهم كل فريق

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره ص ص 256- 260(بتصرف).

للفريق الآخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف محددات السلوك الحقيقي في العمل، و قد تتكرر العملية و يعاد توزيع الأدوار و هكذا، إن من شأن ذلك أن يساعد في توسيع إدراك المتدربين و إزالة سوء الفهم الذي قد يكون لديهم عن بعضهم البعض.

-**المباريات الإدارية:** يجتاز هذا الأسلوب الحالة بحيث يتم تطوير نظام يتم من خلاله، بعد توزيع الأدوار على المتدربين وضع قواعد لهذه الأدوار، بحيث يتم نقاط أو علامات أو حواجز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات أطراف العملية التدريبية مما يشير المتدرب و يشعره و كأنه معني بما يجري بحيث يتخذ مثلا قرارات و يترتب على ذلك ربح أو خسارة وفقا للقواعد المعروفة، و ينمي هذا التفكير العلمي وإحتساب النتائج عند كل خطوة أو إتخاذ القرارات المتسلسلة على أساس نموذج النشاط المؤسسة، وتطبيق هذه المباريات بوضع عدة فرق تنافسية.

-**التمرير على الأعمال:** و يقصد بها تنقل الأفراد من وظيفة لأخرى، بهدف توسيع دائرة معارفه و قدراته و خبراته و تنوعها، حيث يعين المتريص كمساعد لمختلف الرؤساء الموزعين في السلطة الهرمية.

-**أسلوب المحاضرة:** ترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معان واصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

-**الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:** يقصد بالمؤتمرات والندوات وحلقات العمل هو إجراء لقاء لمجموعات وفق خطط مدروسة يتحدد فيها المتدربون وموضوع المؤتمر، ولجنة التحضير للمؤتمر وتوجه الدعوات للباحثين لإعداد بحوثهم وأوراق العمل ويتولى المدرب تنظيم إلقاء الكلمات وتوجيه الأسئلة والتنسيق المطلوب ووضع الاستنتاجات، أما بالنسبة للندوات فهي تنظم على أساس تبادل عديد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة مع مشاركة المتدربين في النقاش، وهذا الأسلوب من التدريب يعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة¹.

ثالثا: التحفيز

1- تعريف التحفيز:

انطلاقا من النظرة الحديثة للفرد العامل في المؤسسة كونه أصبح يمثل أعظم أصولها، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بتحفيز العاملين بما يمكنها من تحقيق أفضل أداء.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص293.

والمقصود بالتحفيز: "هو عبارة عن قول أو فعل أو فكرة الشيء الذي يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعتمد على استمراره"¹.

الحوافز هي "بمثابة المقابل للأداء المتميز"²، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة والمتطلبات الأساسية للحياة.

نستنتج من التعريفين أن الحوافز هي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، تضعها إدارة المؤسسة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة. ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي³:

- زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.
- زيادة مدخولات العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تلافي الكثير من مشاكل العامل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات .
- والغرض الأساسي من التحفيز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافأتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء.

وعند القيام بالتحفيز يجب أخذ النقاط التالية في الاعتبار⁴:

- أن ينظر إلى الجوانب الايجابية وإبرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية.
- التحفيز بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.
- ضرورة إختيار الوقت المناسب للقيام بعملية التحفيز.

2- أنواع الحوافز: قد يكون التحفيز إيجابي أو سلبي، طويل أو قصير، حاد أو ضعيف⁵. يمكن تصنيف الحوافز على أساس عدة معايير منها⁶:

¹ المرجع السابق، ص295.

² هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص15.

³ هاجر نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص21.

⁴ سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص32.

⁵ Piere Rataud , L' alchimie De La Vente, Quatriem Edition, Paris, 2003, P198.

⁶ هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية حالة فندق بوناقة ولاية اليزي، مذكرة ماستر جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص22.

- أ- حسب طبيعتها: تصنف إلى الحوافز المادية والمعنوية.
- ب- حسب المستفيدين منها: وتصنف إلى الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- ج- حوافز من حيث اتجاه تأثيرها: وتشمل حوافز ايجابية والحوافز السلبية¹.

رابعا: التمكين

1- تعريف التمكين:

يمكن تعريف التمكين بأنه: " العملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم وعلى العمل"².

كما يمكن تعريفه بأنه: " مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطتي صنع القرار واتخاذ القرارات في إطار عمل قائم على تحديد المسؤولية والثقة المتبادلة والتدريب والدعم من أجل التميز في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والعمل على تحسينها"³.

وفي إطار ما سبق يمكن لنا وضع التعريف التالي لتمكين العاملين " هو أحد المبادرات الفعالة التي يقوم بها القادة في المؤسسة تجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم في أداء أعمالهم، مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمؤسسة"⁴.

2- أهمية التمكين:

يؤدي التمكين إلى تهذيب أفراد المؤسسة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين تصنع قراراتها بنفسها وتعرف أن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم، وهي واثقة بأن التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين⁵.

وبناء عليه فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن الإدارة قررت إتباع هذه السياسة لا بد من زيادة طاقات العمال حتى يستطيعون القيام بأعمالهم على أكمل وجه من جهة، ومن جهة ثانية فإن تنفيذ سياسة

¹ بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 26.

² زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 27.

³ عالية جواد محمد علي سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، 2013، ص 166.

⁴ سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، الإسكندرية، 2009، ص 254.

⁵ زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

التمكين في المؤسسة يشتمل على عوائد عديدة، فبالنسبة للعمال لأن هذه السياسة توجد أمامهم فرص الإثبات 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 نجاحها¹.

3-مراحل عملية تمكين العاملين:

قدم رانلاو نموذجا يتكون من ستة مراحل لعملية التمكين وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين، وهذه الخطوات هي²:

المرحلة الأولى: عرف ووصل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المؤسسة.

المرحلة الثانية: حدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

المرحلة الثالثة: درب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المؤسسة وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.

المرحلة الرابعة: عدل تركيب المؤسسة وهياكلها بحيث يتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.

المرحلة الخامسة: تعديل أنظمة المؤسسة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين.

المرحلة السادسة: تقييم و متابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، و التعرف على آراء العاملين أو أعضاء المؤسسة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.

خامسا: فرق العمل

تحتاج المؤسسة في وقتنا الحالي للعمل الجماعي أكثر من أي وقت مضى وهذا نتيجة لتعدد الأعمال التي تمارسها المؤسسة، فغالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر و التأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم خدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون.

¹ سلمان زياد، إدارة الجودة الشاملة (فلسفة ومداخل العمل) الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص91.

² سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص259.

1-تعريف فرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها: "الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل"¹.

كما تعرف أيضا بأنها: "مجموعة ناشطون تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، يحسون العمل معا ويستمعون به، ويتوصلون معا إلى نتائج عالية الجودة"². هذا التعريف يبين أن الانسجام والتوافق داخل الفريق له سمات من شأنها يمكن التوصل لنتائج عالية الجودة.

ويمكن تعريفها بأنها: "تكوين تنظيمي ينشأ عندما يعمل أعضاء جماعة معينة معا وبشرط أن تستثمر مهاراتهم جيدا من أجل الوصول إلى غرض ما"³.

2-خصائص فرق العمل: تتصف فرق العمل بالخصائص التالية⁴:

- يعتمد فريق العمل 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 لانجاز 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 بين العاملين.

تعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة، وتعتبر عملية نشر المعلومات التسويقية للعاملين وسيلة الاتصال الأكثر فعالية بالنسبة للعاملين في تحسين جودة العلاقة بينهم، وهذا يتطلب من المؤسسة أن توفر لهم معلومات تسويقية كافية ودقيقة عن الخدمات عموما والخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج لها، وتطلع العاملين عليها، وهذا لكي يمكننا من إيصال

¹ <http://www.tvet-portal.net/forum/showthread.php?2632-%DD%D1%DE-%C7%E1%DA%E3%E1, Le> 07/04/2016.

² Pina Tarricine and Joe Luca, **Successful teamwork: A case study**, Edith Cowan University, perth, Australia, 2002, p3.

³ سرمد حمزة الشمري، **توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة: حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، العراق، 2010، ص212.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المعلومات الضرورية إلى الزبائن، وتقديم شروح كافية للمنافع والتسهيلات التي يستفيد منها الزبائن عند استفادتهم من الخدمات، وبهذه الطريقة تصبح طريقة إقناع الزبائن سهلة من قبل مزودي الخدمات. لذلك سنحاول توضيح هذا الموضوع على شكل النقاط التالية¹:

- 1- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفاعلية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن هي العاملين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون.
- 2- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة .
- 3- يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.
- 4- يتطلب من الإدارة أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي.
- 5- إن مؤسسات الخدمة تستخدم الأساليب التقنية في عملية التدريب لتزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع الخاصة بالخدمات المقدمة إلى زبائنهم.
- 6- وأخيرا وليس آخرا يتطلب من الإدارات أن تزود العاملين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجديدة والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات.

المطلب الرابع: عوائق تطبيق التسويق الداخلي

هناك مجموعة من العوائق لتطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة والمواقف والموارد المعتمدة، وتصنف هذه العوائق إلى ثلاث مستويات هي²:

- 1- العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل العاملين والإدارة.
 - 2- عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تتحقق.
 - 3- قضايا تكتيكية: مثل آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات.
- ومن بين المشاكل أيضا التي كانت عائقا في نجاح تطبيق التسويق الداخلي:
- غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم أسباب فشل تبني المفهوم في المؤسسات.
 - عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع العاملين.
 - فالقدرات التقنية والمفاهيمية قد تكون عائقا لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي.

¹ حميد عبد النبي الطائي: التسويق السياحي (مدخل استراتيجي)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص ص 370-371.

² أقطي جوهره، مرجع سبق ذكره، ص 101.

- التصادم بين الأفراد وبين الأقسام.
 - طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية للقادة.
 - تجاهل قدرات العاملين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المؤسسة.
 - عدم الحماية المعلوماتية للعاملين، ومقومة التغيير.
- كما يعتقد أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات -بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم- هو افتقاد المؤسسات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، ويعد مفهوم التوجه التسويقي هو الفلسفة المفقودة، وفقدان صلاحية قياس مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو ما أدى إلى محدودية ممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات¹.
- وحتى يمكن أن نتجاوز هذه العوائق لابد من²:
- إعتبار التسويق الداخلي على أنه عنصر مترابط مع الإدارة الإستراتيجية.
 - عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة.
 - إتساق الإدارة العليا وتدعيمها للتسويق الداخلي.

¹ المرجع السابق، ص 101.

² محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 420.

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في مجال التسويق والذي تتمحور فكرته في اعتبار العمال كزبائن داخليين يجب معرفة حاجاتهم وتلبيتها بأفضل الطرق من اختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقة جيدة بين الإدارة وعمالها. وهذا لتحقيق الهدف العام والمتمثل في جعل العمال يؤدون مهامهم بالشكل الذي يرضي الزبائن، وليتم تطبيق التسويق الداخلي لابد من وضع إستراتيجية يتم اعتمادها في ذلك.

**الفصل الثاني: قوى البيع وإسهامات التسويق
الداخلي في تفعيلها**

المبحث الأول: مدخل إلى قوى البيع

المبحث الثاني: إدارة وتسيير قوى البيع

المبحث الثالث: إسهامات التسويق

الداخلي في تفعيل قوى البيع

تمهيد:

يعتبر النشاط البيعي أحد الوظائف الأساسية والهامة لما ينتج عنه من جوانب إيجابية في عدة مجالات مثلا توفير فرص عمل، وتمكين المؤسسة من بيع وتقديم منتجاتها وخدماتها وضمان استمرارية نشاطها. وإن أداء وظيفة البيع ليس بالأمر السهل فهو يتطلب مجهودات كبيرة لتنفيذها وأفراد ذوي كفاءة عالية للقيام بمختلف المسؤوليات الموكلة لهم.

ولتوضيح هذا إرتأينا أن نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل إلى قوى البيع

المبحث الثاني: إدارة وتسيير قوى البيع

المبحث الثالث: إسهامات التسويق الداخلي في تفعيل قوى البيع

المبحث الأول: مدخل إلى قوى البيع

يرى الخبراء في التسويق أن الإدارة الفعالة للمبيعات يجب أن تبدأ بدراسة قوى البيع ويفهم طبيعة العمل الذي يقوم به والتعرف على نظرتهم اتجاه هذا العمل.

المطلب الأول: مفهوم قوى البيع

أولاً: تعريف قوى البيع

لقد اختلفت التعاريف حول معنى قوى البيع وهذا راجع لموقعها الاستراتيجي في المؤسسة وحتى نوضح ذلك سوف نتطرق إلى مجموعة من التعاريف.

حيث تعرف قوى البيع على أنها: " مجموعة الأفراد التجاريين المكلفين ببيع منتجات المؤسسة وتشجيع الطلب عن طريق الاتصال الفردي مع المشتريين الحاليين أو المحتملين"¹.

كما تعرف على أنها: " مجموع العمليات البيعية التي تتم بشكل شخصي بغية اكتشاف الطلب الكامن أو الظاهر لدى الأفراد من ذوي الحاجات غير المشبعة، والعمل على إشباعها"².

وتعرف أيضا بأنها: " اكتشاف حاجات العملاء الحاليين أو المحتملين وقدرة قوى البيع على إقناع الزبائن بأن السلع أو الخدمات التي تبيعها تفي باحتياجاتهم"³.

كما تعرف أيضا: " بأنها العملية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمعلومات وإغرائه وإقناعه بشراء السلع والخدمات من خلال الاتصال الشخصي وموقف تبادلي، وتتشكل قوة البيع من مجموع الأفراد المكلفين بالبيع ودراسة الطلب ومحاولة التأثير عليه إيجابا"⁴.

وهي أيضا: " مجموعة الأفراد الموجهين لبيع منتجات وخدمات المؤسسة وتشجيع الطلب عليها من قبل العملاء الحاليين أو المرتقبين"⁵.

¹ Alexander Chirouz , Yves Chirouz, **Introduction au Marketing**, Edition Faucher, Paris, 2004,P181.

² محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص23.

³ علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص35.

⁴ www.ta3lim.com/showthread.php?=5651.

⁵ نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص257.

كما تعرف قوة البيع على أنها: "مجموع الأشخاص الذين يقومون بمهمة البيع لخدمات المؤسسة ويكونون على صلة مباشرة مع الزبائن وموزعي الخدمات"¹.

ومن مجمل التعاريف السابقة يمكن القول بأن قوى البيع هي عبارة عن جماعة من الأشخاص تتمثل مهمتهم الرئيسية في مساعدة المؤسسة على بيع منتجاتها وتقديم خدماتها من خلال الاتصال الشخصي بالزبائن سواء الحاليين أو المحتملين، وتقديم النصائح المختلفة وخدمات ما بعد البيع لهم وأيضا المساهمة بشكل فعال في بناء صورة ايجابية عن المؤسسة.

ثانيا: أهمية قوى البيع

تختلف الأهمية النسبية المعطاة لقوى البيع باختلاف طبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وفلسفة الإدارة في هذا الصدد، فبصفة عامة يزداد الاعتماد على قوى البيع في حالة السلع الصناعية بصورة أكبر منه في حالة السلع الاستهلاكية، بل إن البيع الشخصي زاد نطاق تطبيقه ليصبح عنصرا أساسيا في تسويق الخدمات، الأفكار والأشخاص المتميزة التي تتفرد بها هذه المنتجات²، ففي مجال الخدمات مثلا فعدم قابلية الخدمة للمس وضرورة وجود مؤدي الخدمة والمستفيد منها في نفس وقت تأديتها، وعدم القدرة على تخزينها... إلخ، أدى إلى الاعتماد على البيع الشخصي بشكل مكثف حتى أن بعض الكتاب أشاروا إلى أنه أصبح جزء من الخدمة التي سيستفيد منها المستهلك وتتجلى أهمية قوى البيع في النقاط التالية³:

- تكون القوة البيعية مسؤولة بشكل كبير عن انجاز، وتنفيذ إستراتيجية التسويق للمؤسسة في السوق أو المجال المطلوب تنفيذه، لكونها الإدارة التنفيذية في السوق، وهي المسؤولة عن علاقة المؤسسة مع الزبائن، والمجتمع بشكل عام.
- قوى البيع هم بمثابة أداة الربط بين المؤسسة والمجتمع بشكل عام، حيث عن طريقها تصل الخدمات إلى الزبائن، ومن خلال قوى البيع يتم نقل الأفكار والاحتياجات إلى المؤسسة.
- البيع الشخصي أقل الأنشطة الترويجية بحاجة إلى مشرفين على العاملين في النشاط لكنها بحاجة أكثر من أي نشاط آخر إلى عملية التحفيز لتحقيق الحاجات المطلوبة في عملها مع الآخرين.

¹ Catherine viot, le Marketing, gualino editeur, paris, 2005 , p229.

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 147.

³ ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 256، 257.

- هذا النشاط بحاجة أكثر عن أكثر من غيره من الوظائف التسويقية إلى أن يتمتع العاملين فيه بذكاء اجتماعي، وحسن إنساني وأخلاقي لطيف، لكي يتم التعامل مع الزبائن بما يعكس شفافية وأخلاقية المؤسسة.
- تتمتع قوى البيع بصلاحيات أكبر من غيرهم، وفي ذات المستوى للعاملين في الأنشطة التسويقية وغير التسويقية في المؤسسة سواء كان ذلك في حرية الحركة والتصرف، والإنفاق المالي والتعامل مع الأطراف خارج المؤسسة.
- تساهم في تطوير السلعة في ضوء احتياجات الزبون والتحديات الخارجية والمنافسة كما يساهم في دراسة السوق والتنبؤ بحجم المبيعات المتوقع والذي في ضوءه يتم الإنتاج والمشتريات¹.
- ولقوى البيع كذلك أهمية خاصة في المؤسسات الخدمية تتجلى في تفردة عن بقية عناصر المزيج الاتصالي الخدمي بالأدوار الرئيسية التالية²:
- تمثل قوى البيع حلقة اتصال هامة بين المؤسسة وزبائنها، فهم يقومون بالتوفيق بين اهتمامات المؤسسة وبين رغبة الزبائن، بما يتضمنه ذلك من تقريب وجهات النظر بين متطلبات كل من الطرفين (المؤسسة والزبائن) مما يؤدي إلى بيع الخدمة.
- إن قوى البيع يمثلون صورة مؤسسة في أعين زبائنها، وبالتالي فالمؤسسة الخدمية تعتمد عليهم في بناء صورة ذهنية حسنة لها عن زبائنها.
- ويعد رجل البيع حلقة رئيسية في سلسلة التوزيع لغالبية السلع والخدمات في انتقالها من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك، وفي كثير من الأحيان يكمن سر نجاح أو فشل المؤسسة في نوعية قوى البيع الذين تستخدمهم في توزيع منتجاتها، وبالتالي فإن نجاح قوى البيع يتوقف على قدرتهم على إقناع أكبر عدد ممكن من الزبائن على الشراء، حتى أنه يمكن القول إن قوى البيع يتم تعريفهم بخاصية القدرة على الإقناع³.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع قوى البيع

¹ المرجع السابق، ص 119.

² شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة (مدخل الإتصالات التسويقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 244.

³ بشير عباس العلق، علي محمد ربايعية، الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 59-60.

أولاً: أهداف قوى البيع

يعتبر تحديد أهداف القوى البيعة أمراً في غاية الأهمية، ولذلك لا بد من مشاركة الأفراد العاملين في تحديدها مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة اتسامها بسمات معينة أهمها الوضوح التام الذي لا يقبل التأويل أو التفسير، والمرونة أي يمكن تعديلها كلما اقتضت الضرورة ذلك، والقابلية للقياس، وتهدف قوى البيع إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1- بناء وعي عن الخدمة: يتم ذلك من خلال تزويد الزبائن بالمعلومات عن الخدمة، والعروض الجديدة، ومناقشتهم، التفاوض، الإجابة عن الاستفسارات، وغيرها.

2- خلق الاهتمام: من خلال الاهتمام الشخصي ما بين العاملين والزبون للخدمات الموجودة والجديدة التي قدمت.

3- تقديم المعلومات: إن قوى البيع يركزون في نشر المعلومات على الخدمات التي يتعاملون بها ودعم ذلك بالأدلة المتاحة.

4- تحفيز الطلب: إن الهدف الأكثر أهمية للبيع الشخصي هو تحفيز الزبائن على الشراء من خلال الأدوار التي تقوم بها قوى البيع.

5- تقرير الصنف: وذلك من خلال علاقة طويلة مع الزبائن تبنى بمرور الوقت وتتطلب اتصال منتظم مع الزبون، وأيضا تزويده بالمعلومات المناسبة.

كما أن هناك أهداف أخرى للقوى البيع نذكرها إجمالاً فيما يلي²:

- التقليل من الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن وإمكانية تركيزها على الزبائن الأكثر استعداداً للشراء.

- استخدام أكثر من وسيلة للإقناع أي هو طريقة مرنة إلى حد كبير حيث أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة التخاطب وكيفية التأثير عليه.

- الحصول على ردود أفعال مباشرة اتجاه المؤسسة عن مدى فعالية الوسائل البيعية المستخدمة.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010، ص ص 263-264.

² محمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 21.

- لا تتوقف وظيفة قوى البيع على بيع منتجات المؤسسة بل تتعدى هذا بكثير مثل تحسين صورتها، جمع المعلومات، إرضاء الزبون والحفاظ عليه، ضمان سيرورة المؤسسة.

وتهدف المؤسسة الخدمية من استخدام قوى البيع إلى تحقيق جملة من الأهداف الكمية والنوعية نذكرها

فيما يلي¹:

أ- **الأهداف النوعية:** وتتمثل في:

- خدمة الزبون الحالي، أي الاتصال بالزبائن الحاليين وتلقي رغباتهم.
- البحث عن زبائن جدد.
- إبلاغ الزبائن بصورة دائمة بالتغيرات التي تطرأ على الخدمة، وبالعرض الجديدة المتوفرة لدى المؤسسة.
- تزويد الزبون بالمشورة والمساعدة الفنية.

ب- **الأهداف الكمية:** وتتمثل في تحقيق ما يلي:

- الاحتفاظ بمستوى معين من المبيعات بصورة تسمح بالمساهمة في أهداف المؤسسة.
- الإبقاء على تكلفة البيع الشخصي ضمن حدود معينة.

ثانياً: أنواع قوى البيع

هناك عدة أساليب لتأدية وظيفة البيع حيث تضع كل مؤسسة القواعد والأسس المتبعة في عملية البيع. وفي ظل ذلك يمكن تصنيف قوى البيع إلى ثلاث مجموعات رئيسية²:

1-محصولوا الطلبات الجديدة: تقع على عاتق قوى البيع مهمة زيادة الطلبات على السلع وذلك عن طريق

إقناع زبائن جدد والتي سوف تساهم في زيادة مبيعات المؤسسة وكذلك العمل على أن يزيد الزبائن الحاليين مشترياتهم من خدمات المؤسسة. ويمكن تقسيم المجموعة إلى مجموعتين فرعتين:

أ- **جماعة البيع للعملاء الحاليين:** أي ينشط قوى البيع هنا لغرض المحافظة على الزبائن الحاليين للمؤسسة، والزبائن إما أن يكونوا مؤسسات أو أفراد وكذلك تسعى قوى البيع إلى زيادة المبيعات لهؤلاء الزبائن قياساً عن الفترة السابقة حيث يساهم الاهتمام بالزبائن الحاليين إلى كسب زبائن جدد للمؤسسة.

ب- **جماعة بيع الأعمال الجديدة:** إن مهمة المشاريع في السوق هي في فتح آفاق جديدة لزيادة المبيعات عن طريق كسب الزبائن الجدد وتتركز مهمة قوى البيع في متابعة الزبائن المترددين أو المستهدفين كزبائن للمؤسسة

¹ بشير عباس العلق، علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 60، 61.

² سمير العبدلي، قحطان العبدلي، الترويج والإعلان، الطبعة الأولى، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 219-221.

وتحويلهم إلى مستفيدين لمنتجات المؤسسة. ويظهر هذا النوع من قوى البيع في تسويق بعض الخدمات مثل التأمين، الفندقية وغير ذلك.

2- جماعة تكرار عملية البيع: لغرض استمرار أصحاب الطلبات الجديدة في التعامل مع المؤسسة يفترض أن يبذل قوى البيع جهود مكثفة للوصول إلى ذلك الهدف عن طريق توطيد العلاقة الطيبة يجب البرهنة والتأكيد للزبائن بأنهم ممكن أن يحصلوا على طلباتهم في أي وقت من المشروع، ويمكن أن نرى نوعين من هذه الجماعات:

أ-مستلموا الطلبات داخليا: يقوم هذا النوع من قوى البيع باستلام طلبات الزبائن من خلال وجودهم في الدوائر المسؤولة عن عملية البيع ويستخدمون وسائل الاتصال من تلفون أو بريد أو أي وسيلة أخرى مناسبة، حيث لا تحتاج هذه العملية إلى أن يقوم قوى البيع بنفسه بزيادة محل الطلب وإنما بالعكس ينتظر أن يقوم الزبائن بذلك.

ب-مستلموا الطلبات مجانيا: حيث تشمل قيام قوى البيع بالذهاب إلى مكان تواجد الزبائن. حيث يعتمد الزبون على قوى البيع في عقد الصفقات.

3-الأفراد المساعدون: من الوسائل التي تساهم في تسهيل النشاط البيعي هم قوى البيع المساعدون ويستخدم هذا الصنف في حالة المنتجات الصناعية وواجباتهم تتلخص في توطيد العلاقة الطيبة مع الزبائن وكذلك تقديم الخدمات بعد إتمام عملية البيع.

وهناك أنواع عديدة تقع ضمن هذه المجموعة:

أ- قوى البيع المخبرون: وتتحصر مهمة هذا النوع من قوى البيع في زيارة محلات التجزئة وإعطائهم معلومات وبيانات عن السلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة. وهذا النوع من قوى البيع يكون رائجا في بيع الأدوية والمستحضرات الطبية.

ب- قوى البيع التجاريين: وتشمل جهود هذا النوع من قوى البيع في تقديم مساعدات للزبون في ترويج الخدمات وبالأخص في مجال تجارة التجزئة.

ج- قوى البيع الفنيين: وهذا الصنف من قوى البيع يلاحظ في حالة السلع الصناعية المعقدة حيث لابد أن ترفق عملية البيع لمثل هذا النمط توفر خبرات فنية يمكن أن تلبى الطلبات الخاصة بصيانة الأجهزة الفنية.

المطلب الثالث: صفات ومهام قوى البيع

تتميز قوة البيع بمجموعة من الصفات منها ما هو فطري ومنها ما هو مكتسب تساعدها على أداء مختلف المهام.

أولاً: صفات قوى البيع

قد يتفاوت قوى البيع في أساليبهم البيعية، و قد تتواجد عند بعضهم صفات لا توجد عند غيرهم، إلا أن هناك سمات أساسية لابد من توفرها لمن يعمل في مجال البيع، ذلك حتى تستطيع قوى البيع القيام بمهامهم بصورة حسنة. ويمكن حصرها في الآتي:

1-المظهر: إن الانطباع الأول الذي يتركه رجل البيع لدى الزبون المرتقب أثر هام في تحديد مسار الحوار البيعي والوصول به إلى نهايات ايجابية أو سلبية. ولهذا فإن هذا الانطباع يكون محسوب عليه. فإن مظهر رجل البيع يعتبر مدخلا هاما في إدراكه لذاته ولطبيعة مهنته كما أنه يمثل جسرا للوصول إلى نوع من الانسجام والقبول بينه وبين الزبون المرتقب. وهناك اعتبار هام فيما يتعلق بمظهر رجل المبيعات وهو أن ما يرتديه من ملابس يجب أن يقع ضمن الذوق العام و نمط حياة الزبون المرتقب. ولهذا، فإن عدم مراعاة ذلك يمثل خروجا عن المنهجية السلوكية المهنية التي يجب أن يتبناها في إطار العلاقة التي يحاول بناءها مع أفراد الجمهور المستهدف¹.

2- الذكاء المهني: يجب أن يتوفر لدى رجل البيع قدرا ملائما من الذكاء المهني المرتبط بطبيعة وظيفته وخصائص النشاط الذي يعمل فيه، ويتوقف ذلك على ما لدى رجل البيع من معلومات فنية تتعلق بالمنتجات أو الوحدات المطلوب بيعها، والتوظيف المهني الصحيح لهذه المعلومات بذكاء في الاتصالات والمقابلات الترويجية والبيعة مع الزبون².

3- الاعتمادية: إن الثقة والمصداقية التي يدركها الزبون المرتقب في رجل البيع هما الضمانة الأساسية لنجاح العملية البيعية. فرجل البيع الناجح هو الذي يوحى للزبون بالثقة التامة والاعتماد على كل كلمة يقولها له. ووعده رجل البيع لزبونه بأنه سيقوم بتسليمه الطلبية في وقت معين يجب أن يتحقق إذا ما أراد رجل البيع أن يدرك من قبل ذلك الزبون، بأنه صادق. كما أن كل ما يتعهد به رجل البيع من وعود واتفاقيات لابد أن يفي به، بالإضافة

¹ ناجي معلا، الأصول العلمية و العملية للبيع الشخصي، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، عمان، 1994، ص51.

² مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص169.

إلى أن المواصفات المدعاة في السلعة أو الخدمة لا بد أن ترقى إلى مستوى معايير الاختيار التي يتبناها الزبون، وإلا فإن كل ما بنى من علاقة بين رجل البيع سيتعرض للخطر¹.

4- التوازن الانفعالي: يجب على قوى البيع أن يتصفوا بالتوازن الانفعالي في مواجهة المواقف البيعية المختلفة، وفي تعامله مع أنواع الزبائن، مع اختلاف صفاتهم وإمكانياتهم. ويتضمن محتوى صفة التوازن الانفعالي أمرين مترابطين هما²:

- عدم سيطرة التشاؤم أو الإحباط على رجل البيع عند مواجهة صعوبات أو أزمات بيعية أو عند احتمال عدم الاتفاق مع الزبون.

- عدم فقدان رجل البيع السيطرة على انفعالاته عندما لا ينجح في إبرام تعاقد مع زبون.

5- حسن الاستماع: يتصف معظم رجال البيع بأنهم اجتماعيون بطبعهم. يحبون الجلوس مع الناس والتحدث إليهم، وتعتبر صفة الاستماع أو التلقي صفة ايجابية هامة يجب أن يتصف بها رجل البيع الناجح. ودائما البيع الناجح يتطلب أن يكون الزبون راضيا، والطريقة الفعالة لتحقيق هذا الرضا تتمثل في الاستماع إليه ولتعليقاته واستفساراته، إن فيما يقوله الزبون الكثير من المعلومات التي يمكن أن تساعد رجل البيع تكيف التكتيك في الحوار البيعي بينه وبين الزبون. كما أن الإصغاء إلى ما يقوله الزبون يعطيه الانطباع بدرجة اهتمام رجل البيع به ولوجهة نظره، بل ويعطيه المؤشر الكافي لموضوعية رجل البيع وتفتح ذهنه³. إضافة إلى⁴:

6- الحماس المهني: يعتبر التحفز الذاتي لأداء مهنة البيع من بين السمات الشخصية الهامة التي يجب أن يتصف بها رجل البيع. والحقيقة أن مدى الحماس الذي يدركه الزبون للدعوى البيعية ويعكس الصدق الذي تنطوي عليه.

7- الثقة بالنفس: ترتبط الثقة بالنفس بصورة كبيرة بالحماس. وبناء الثقة يتم من خلال العمل الجاد والتفاني في الأداء. إن معرفة رجل البيع التامة لما يقوم بترويجه من سلع أو خدمات، ومزاياها النسبية بالمقارنة مع منافساتها، واستيعابه للمضمون السعي، كلها تعتبر متطلبات رئيسية للبيع الناجح، وتوحي بالثقة في رجل البيع.

¹ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 171.

³ ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 52.

⁴ نفس المرجع، ص 53.

وتتبع ثقة رجل البيع بنفسه من الخبرة والاستعداد المسبق لكل موقف بيعي والتحضير له. إن عليه أن يكون قادراً على إبراز المواصفات السلعية التي تتفق مع معايير اختيار الزبون للسلعة والتي تكون في العادة نابعة من حاجاته ورغباته.

ثانياً: مهام قوى البيع

تختلف مهام قوى البيع باختلاف إمكانيات وقدرات رجل البيع نفسه أو طبيعة السلع والخدمات المراد تسويقها. وبالرغم من هذا الاختلاف إلا أن هناك بعض القواعد العامة التي تحدد إطار هذه المهام، وتشمل هذه المهام ما يلي¹:

1- تحديد احتياجات الزبائن: وهي المهمة الأولى لرجل البيع وتتمثل في الاستماع والإصغاء الجيد للزبون ومساعدته في الحصول على المنتجات التي تشبع احتياجاته حتى ولو كان ذلك يعني توجيه الزبون إلى المنتجات المنافسة.

2- البحث عن زبائن جدد: أحد المهام الأساسية لرجل البيع هو البحث عن زبائن جدد بالإضافة إلى مجموعة الزبائن الحاليين، فيمكن أن يزيد عدد الزبائن داخل المنطقة البيعية المخصصة له أو يصل إلى قطاعات جديدة من الزبائن داخل نفس المنطقة، وقد يساعده في هذا الصدد علاقاته الطبيعية مع الزبائن الحاليين الذين قد يرشحون زبائن جدد أو سؤال الموردين أو من خلال وسائل الإعلان المختلفة، ويهدف البحث عن زبائن جدد إلى زيادة عدد الزبائن مستقبلاً لضمان حصة كافية في الأسواق وضمان استمرارية الزيادة في حجم المبيعات².

3- جمع المعلومات: فرجل البيع هو خير مصدر للمعلومات عن أحوال وخصائص الأسواق المستهدفة ذلك أن رجل البيع هو الذي يجب أن يعمل على تزويد الإدارة بالتغيرات في احتياجات وسلوك الزبائن، وكذلك ما يقوله الزبائن عن المنتجات المنافسة، خصائصها، أسعارها... الخ، حتى تستطيع المؤسسات تعديل سياساتها التسويقية بما يضمن استمرار الفعالية لتلك السياسات.

4- نقل المعلومات إلى الزبائن الحاليين أو المرتقبين: ينصب جزء كبير من أنشطة رجل البيع على توصيل ونقل المعلومات عن المنشأة وخدماتها إلى الزبائن الحاليين أو المرتقبين. لذا يجب أن يتوفر لدى رجل البيع القدرة الفعالة

¹ محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات و البيع الشخصي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، صص 81-82.

² محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 152.

على الاتصال بالغير، كما يجب أن تتوفر لديه معرفة واسعة بأنشطة المؤسسة وخدماتها المختلفة¹، ومن المعلومات الضرورية التي يجب أن يحصل عليها رجل البيع لنجاحه في مهمته هي²:

- شروط البيع (الأسعار، الائتمان، التسليم) المعمول بها في المؤسسة.
- خصائص السلعة مقارنة بالسلع المنافسة.
- خصائص الزبائن / المنافسة / السوق.
- أهداف المؤسسة وسياساتها المختلفة.

- معلومات اقتصادية واجتماعية على المستوى المحلي والقومي وعلى المستوى الدولي معلومات تسويقية أخرى.

5- تقديم الخدمات للزبائن: يقوم الزبون عادة بشراء ثلاثة أشياء هي المنتج وما ينطوي عليه من منافع، سمعة المؤسسة المنتجة أو البائعة، وأسلوب معاملة رجل البيع والخدمات التي يقدمها. وفي بعض الأحيان فإنّ الجانب الأخير قد يفوق الجانبين الأوليين كعوامل تؤثر على قرار شراء الزبون، ومن ثم فإنّ رجل البيع الناجح هو الذي يستطيع التركيز على العوامل التي يمكن أن تميز ما يبيع من منتجات.

6- تحفيز الزبائن على التغيير: من الأدوار الهامة لرجل البيع في المؤسسة التجارية أو الصناعية حث الزبائن على التعامل مع المنتجات الجديدة و تغيير أنماطهم الاستهلاكية وسلوكهم الشرائي نحوها، بالإضافة إلى معالجة الاعتراضات وشكاوي الزبائن وتحصيل النقود، وأيضاً كتابة التقارير والاحتفاظ بالسجلات التي تساعد في تقييم النشاط البيعي برمته.

في الوقت الحاضر هناك الكثير من المؤسسات في الدول المتقدمة تضع لكل رجل بيع موقع وعنوان على شبكة الأنترنت وله بريد الكتروني خاص به. يمكنه من تحقيق الاتصال المباشر والفعال بالزبائن وحصر حاجاتهم للاستجابة لها³.

هناك بعض المحددات لدور قوى البيع أهمها⁴:

- نوع الخدمة ودرجة تعقدها.
- نوع الزبون / المستهلك (نهائي، جملة، تجزئة...)
- طبيعة السوق من حيث درجة المنافسة، حجم السوق.
- خصائص المؤسسة (حجم الموارد البشرية..)

¹ محمد شاكر العسكري، مرجع سبق ذكره، ص219.

² أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص634.

³ ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص210.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص 635.

المطلب الرابع: خطوات العملية البيعية

تمر العملية البيعية بعدد من المراحل والخطوات والتي توجد تقريبا في كل موقف بيعي، وتتوقف المدة الزمنية أو الأبعاد الخاصة بتلك المراحل على نوعية المنتج الذي يتم التعامل فيه، ونوعية الزبون الذي يتم التعامل معه، وطبيعة الموقف البيعي ذاته. وقبل أن نتحدث عن المراحل الرئيسية للعملية البيعية من المهم معرفة الحقائق التالية¹:

- أن جوهر العملية يتمثل في تحفيز الزبون على التعامل في منتج أو أكثر من المنتجات التي يعرضها المتجر.
- إن رجل البيع الناجح هو الذي يستطيع تشخيص احتياجات الزبون وتحقيق الاستجابة الفعالة لها.
- إن الزبائن الذين يتعامل معهم مندوب البيع مختلفون في كل شيء، وبالتالي يجب عليه تنويع المداخل البيعية التي يستخدمها للحصول على التأثير المطلوب.
- إن ما يسمى بمراحل العملية البيعية هو تقسيم نظري، في حين أن الواقع العملي يعكس تداخل وارتباط هذه المراحل.

أما مراحل العملية البيعية فتتكون من المراحل التالية:

1- **البحث عن الزبائن المرتقبين:** تبدأ عملية البيع الشخصي بإعداد قائمة بالزبائن المرتقبين من مصادر عدة منها سجلات المؤسسة أو طلبات الزبائن وإعلانات الصحف ودليل الهاتف أو من خلال الأنترنت..، وبعد إعداد هذه القائمة يبدأ رجال البيع بتقسيم كل زبون من الزبائن حسب مقدرته ورغبته في الشراء بالإضافة إلى حذف الزبائن الذين تكون احتمالات البيع لهم محدودة². ويمكن الحصول على الزبائن المرتقبين من خلال عدة مصادر: رسائل الاستفسار، الزبائن أنفسهم، الرموز في المجتمع، الاتصال الهاتفي³.

2- **الإعداد للمقابلة:** تتضمن عملية الإعداد للمقابلة معرفة كل ما يتعلق بالزبون من حيث احتياجاته و متخذ قرار الشراء وخصائصه... إلخ، حيث تعتبر هذه المعلومات مفيدة في تحديد احتياجات الزبون و خلق جو من الثقة والصدقة بين رجل البيع وزبائنه، بالإضافة إلى ذلك يجب على رجل البيع تحديد المدخل الملائم لمقابلة الزبون، إذ قد تكون في شكل مقابلة شخصية مباشرة أو من خلال مكالمة تليفونية لتحديد موعد أو من خلال رسالة خطية... إلخ. وتبقى الخطوة الأخيرة في الإعداد للمقابلة هي تحديد أنسب الأوقات لمقابلة الزبون ويجب

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص 384.

³ بشير عباس العلق، علي محمد ربابية، مرجع سبق ذكره، ص 94.

أن يتم تجنب الوقت الذي يكون فيه الزبون مشغولا حيث لن يعطيه الاهتمام الكافي لسماع وجهة نظره وعرضه للمنتج¹.

3- الإتصال بالزبائن (المقابلة البيعية): تشمل هذه المرحلة اللقاء بين رجل البيع والزبون المرتقب، ويكون الهدف منها هو جذب انتباه الزبون المرتقب للخدمة واستمالة اهتمامه بها².

ويمكن لرجل البيع أن يستخدم عدة وسائل لترتيب المقابلة مع الزبون ومن هذه الوسائل، الاتصال الهاتفي وتحديد موقع المقابلة، الزيارة الشخصية المباشرة لهذا الزبون والكتابة وغيرها في جميع تلك الحالات هناك معايير وأسس فنية يجب أخذها بالحسبان عند اختيار أي من الوسائل السابقة حتى يضمن رجل البيع أن تجري المقابلة بشكل حسن وفي جو مريح.

في العادة لا يستغرق الزبون سوى عدة ثوان لتكوين انطباع أولي عن رجل البيع، ومما يزيد الموقف تعقيدا هو أن ذلك الانطباع الأولي هو في غالب الانطباع النهائي لدى الزبون، والقاعدة التي تحكم هذه المرحلة هي أن رجل البيع الناجح هو ذلك الشخص الذي يفضل الزبون أكثر ومن هنا فإنه ينصح رجل البيع بأن يقوم ب³:

4- العرض البيعي: في هذه المرحلة يكون رجل البيع جاهزا لترتيب جميع المعلومات التي تعلمها واكتسبها أو لإعداد مدخل مميز يخدم الزبون الذي يتعامل معه⁴.

5- معالجة الاعتراضات: يتوجب على رجل البيع في ظل هذه الخطوة محاولة معالجة الاعتراضات التي يقدمها الزبائن، سواء كانت هذه الاعتراضات موضوعية تتعلق بالسلعة أو السعر أو شروط البيع أو خدمات ما بعد البيع، أو اعتراضات نفسية موجودة في ذهن الزبون المرتقب وليس لها علاقة بالسلعة أو سعرها أو شروط بيعها أو الخدمات المقدمة معها وذلك من خلال استخدام أساليب التصرف المناسبة التي تمكنه من استيعاب الاعتراض. ويبين الواقع التطبيقي أن هناك أساليب متعددة يمكن لرجل البيع استخدامها للرد على الاعتراضات، أبرزها ما يلي⁵:

- محاولة جعل الاعتراض نفسه سبب للشراء.
- محاولة توجيه سؤال للزبون المرتقب ردا على سؤاله بطريقة تجعله يجيب بنفسه على الاعتراض.

¹ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره، ص 247-248.

³ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 90.

⁴ رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 430.

⁵ شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006، ص 240.

- مدخل نعم ولكن: وهو مدخل له بعض المزايا النفسية والموضوعية حيث يوحي للزبون المرتقب على اتفاقه مع وجهة نظره، ولكن يقدم له بعض الأسباب التي تجعله يغيّر رأيه.

6- إتمام عملية البيع: في ظل هذه الخطوة يحاول رجل البيع قراءة ردود أفعال الزبون المرتقب بعد انتهائه من تقديم المنتج كعلامة يستنتج منها مدى اقتناع الزبون بالمنتج أو الخدمة ومدى استعداد الزبون للشراء مثل سؤاله عن السعر وطرق الدفع والتسهيلات المقدمة. و إذا لم يتضح مدى استعداد الزبون للشراء يمكن لرجل البيع محاولة استنباط ذلك من خلال سؤاله عن أي الأنواع أو الموديلات التي يريد، فلو أشار الزبون إلى تفضيله لنوع معين، فإن هذا يعد علامة إيجابية لاستعداده للشراء. وبذلك سيستخدم رجال البيع مجموعة من الأساليب لمعرفة رد الزبون اتجاه عملية البيع مثل¹:

- المدخل المباشر، حيث يقوم رجل البيع بسؤال الزبون عن نيته الشرائية بشكل مباشر.
- المدخل الضمني، وذلك من خلال استنتاج رجل البيع رغبة الزبون في الشراء من خلال سياق الحوار بينهما.
- مدخل الوقت، بأن يشير رجل البيع أثناء تقديمه للمنتج إلى أهمية عامل الوقت وأن الكمية محدودة.
- المدخل التلخيصي، بأن يقوم رجل البيع في نهاية محادثته مع الزبون بتلخيص مزايا وفوائد الخدمة، ثم يسأل الزبون عن مدى استعداده للشراء.

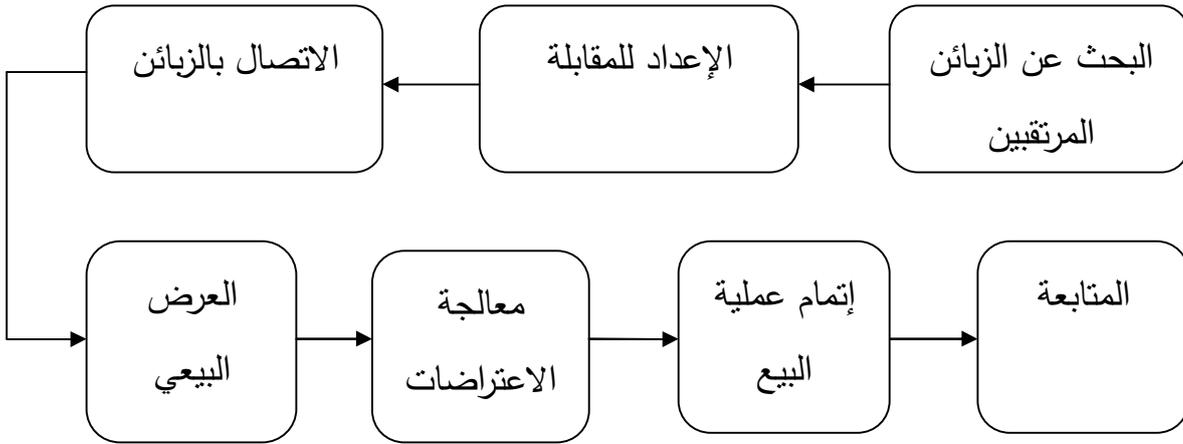
7- المتابعة: يفترض وبعد إتمام عملية البيع أن تبقى العلاقة قوية بين المؤسسة والزيائن، فلا يفترض وبعد أن تم تسلم مبلغ الصفقة أن تهمل كل الاعتبارات بين الطرفين، فرجل البيع عليه أن يتابع الالتزامات التي على المؤسسة كإرسال الخبراء للتشغيل وتزويد الجهة المستفيدة بالمعلومات المستحدثة وقطع الخيار المناسبة أو حتى الاتصال باستمرار والسؤال عن العقبات التي تواجه الزبون ولماذا. ومثل هذه الإجراءات من شأنها أن تعزز العلاقات بين الطرفين².

ويمكن توضيح خطوات العملية البيعية من خلال الشكل التالي:

¹ المرجع السابق، ص ص 240-241.

² أبي سعيد الدهيوجي: المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 321.

الشكل رقم (06): خطوات العملية البيعية



المصدر: أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 54.

المبحث الثاني: إدارة وتسيير قوى البيع

إن نجاح المؤسسة مرتبط بدرجة كبيرة على قدرتها في التحكم في إدارة القوة البيعية التابعة لها وهي مطالبة ببذل جهود في سبيل تحقيق ذلك. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مختلف هذه المراحل التي تتمثل في كل من اختيار وتعيين قوى البيع، تكوين وتدريب قوى البيع، إشراف وتحفيز وتقييم أداء قوى البيع.

المطلب الأول: اختيار وتعيين قوى البيع

أولاً: اختيار قوى البيع

إن حسن اختيار رجال البيع أمر أساسي وحاسم في نجاح المؤسسة، وتحقيق أهدافها المسطرة وتبدأ العملية البيعية المناسبة بتحديد المؤهلات، والخصائص المطلوب توفيرها في رجل البيع، حتى تضمن نجاحه في أداء عمله مثل: المستوى الدراسي والسن، الثقة بالنفس، القدرة على الإقناع، الطموح، وحب المنافسة وغيرها، وجدير بالذكر أن كل وظيفة بيعية تحتاج إلى خصائص ومؤهلات لرجل البيع تختلف عن الوظائف البيعية الأخرى¹.

هناك عدة إجراءات تعتمد عليها المؤسسات لاختيار رجال البيع يمكن حصرها فيما يلي²:

- إعداد استمارة طلب التوظيف.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، الترويج (المفاهيم، الإستراتيجية، العمليات، النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 247.

² بشير عباس العلق، علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- المقابلات الشخصية.

- الاختبارات.

- الكشف الطبي.

ويجب على المؤسسة أن تأخذ في حسابها عنصرين أساسيين عند اختيارها لرجال البيع:

1- حجم رجال البيع: إن أي مؤسسة ترغب في توظيف رجال بيع لابد عليها أولاً أن تحدد رقم معين يمثل عدد الرجال المطلوبين للتوظيف، والحقيقة أن تحديد رقم رجال البيع المطلوبين للتوظيف يجب أن يتبأ به بشكل جد دقيق لأن في ذلك مساعدة على التخطيط بشكل سليم و مبرمج لخطوات الاختيار اللاحقة .
و لكي تتمكن المؤسسة من تحديد العدد المطلوب منهم فعلا عليها بإتباع الخطوات التالية¹:

- تحليل معدل دوران رجال البيع لمعرفة النسبة من القوة البيعة التي سوف تترك العمل و تستقيل منه أو تتقاعد معه.
- تحليل التنبؤ بالمبيعات للفترة القادمة لمعرفة العدد المطلوب من قوى البيع الجدد إضافة للموجودين حالياً.
- دراسة و تحليل المقترحات المستقبلية لإجراء تعديلات على خطوط الإنتاج، أو المناطق البيعية و التغطية على الأسواق الحالية، لأن ذلك سوف يكشف الفجوة بين الجهود المتوفرة حالياً وقدرتها على مواكبة التعديلات ومقدار ما تحتاج المؤسسة من جهود جديدة كي تستطيع التكيف مع التعديلات الجديدة.
- دراسة و تحليل المنافسة التي تواجهها المؤسسة وخططها في مواجهة هذه المنافسة ومدى احتياجها لمجهودات جديدة للمحافظة أو زيادة المركز التنافسي لها.

2- مصادر اختيار رجال البيع

ويمكن حصرها في مصدرين أساسيين هما²:

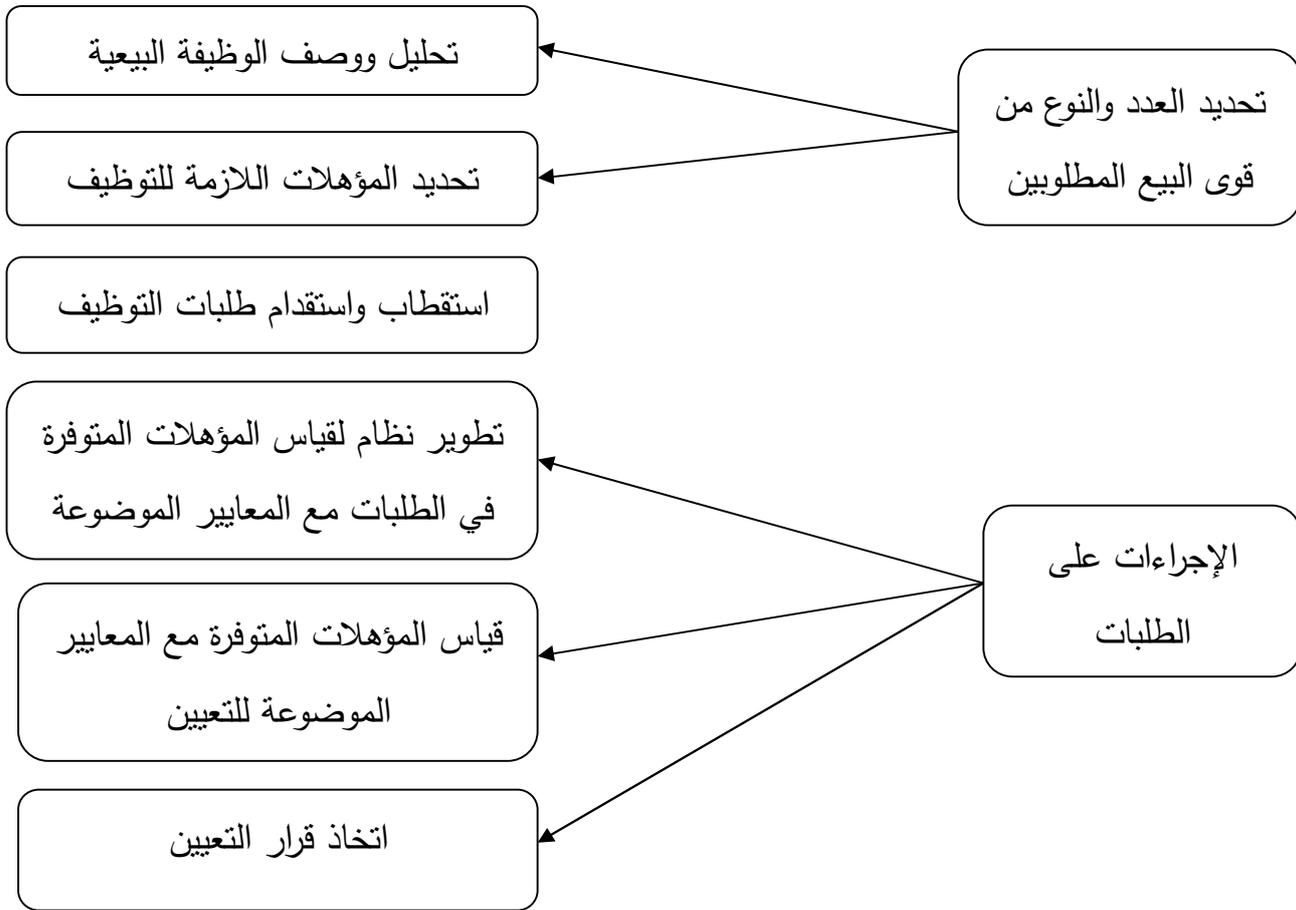
- 1- **المصادر الداخلية:** ويتمثل ذلك باختيار وانتقاء رجال البيع الأكفاء في المؤسسة نفسها والقادرين على أداء مهام قوى البيع، على أن يتم صقل قدراتهم عبر دورات تدريبية في مجال البيع والتعامل التجاري.
- 2- **المصادر الخارجية:** وهو الحصول على قوى البيع من خلال:
 - قوى البيع بالمؤسسات والمنافسة والغير منافسة.
 - خريجو الجامعات والمعاهد ورجال الأعمال المتصلين بالمؤسسة.
 - مكاتب التوظيف، والإعلان بالصحف والمجلات.
 - الطلبات التي تتلقاها المؤسسة.

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 105-106.

² ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 270.

والشكل الموالي يوضح الخطوات العملية لاختيار قوى البيع:

الشكل رقم (07) : الخطوات العملية لإختيار قوى البيع.



المصدر: محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1995، ص 104.

ثانياً: تعيين (توظيف) قوى البيع

يمكننا القول أنه لا يوجد عمال غير جيدين أو وظائف غير جيدة، بل الواقع أنه يوجد سوء أو خطأ في عملية الانسجام أو التجانس بين العامل والوظيفة التي يمارسها، لأن هناك الكثير من الأشخاص الذين يمارسون أعمالاً لا تتلائم ورغباتهم وقدراتهم وإمكانياتهم، ولذلك نلاحظهم يخفقون في تأدية العمل بالشكل المطلوب، في حين بالمقابل يكونون مبدعين ولا توجد لديهم إلا بعض المشاكل البسيطة على عكس الحالة الأولى حيث تبدو المشاكل معقدة وكثيرة

وبالتالي تؤثر في طبيعة عمل المؤسسة وعلى هذا الأساس يطلب من قسم إدارة الموارد البشرية أخذ هذه المسؤولية على عاتقها واعتماداً على المبدأ المعروف في الإدارة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب". وهذا لا يمكن تطبيقه بشكل سليم إلا من خلال التمييز بين الوظيفة وبين الموقع الوظيفي وعلى أساس الفهم الدقيق لكلا المصطلحين يستطيع قسم إدارة الموارد البشرية اختيار الوظيفة الملائمة للشخص الملائم في الهيكل

التنظيمي للمؤسسة، على سبيل المثال مدير المبيعات ما هو عمله؟ وظيفته مدير المبيعات في المؤسسة ويكون اتصاله الإداري بالمدير العام للشركة¹.

إذن نستنتج أن الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والشروط المختلفة التي تتباين من قسم إلى آخر. بينما الموقع الوظيفي بمعنى أنه الموقع المعين أو المحدد للوظيفة أو جزء منه إلى شخص ما. ويمكن تصور الموقع أشبه بالصندوق الفارغ (غير قادر على الحركة وتخلو الحيوية منه) في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يصبح قادرا على النشاط والعمل².

المطلب الثاني: تكوين وتدريب قوى البيع

إن مؤهلات قوى البيع لا تكفي كي يقوموا بأعمالهم على أفضل وجه، لذا لا بد من تدريبهم لرفع مستوى أدائهم بما يتناسب وطبيعة العمل المتجدد باستمرار، وعلى الرغم من التكاليف العالية التي تستخدمها المؤسسة، لكن إذا ما قارنا هذه التكاليف بالعوائد المتوقعة من التدريب على المدى الطويل فستكون العوائد أكثر بكثير من التكاليف. وفي هذا المجال يجب على إدارة المؤسسة طرح التساؤلات التالية³:

1- من الذي يجب تدريبه؟ هل تدريب قوى البيع الجدد فقط أم القدامى أيضا؟ إن التدريب يجب أن يشمل قوى البيع الجدد والقدامى، لأن التدريب عملية مستمرة لرفع مستواهم وزيادة الكفاءة البيعية. لكن يجب أن يكون هناك برنامج تدريب كامل وشامل للجدد، وبرنامج خاص للقدامى يتعلق بالمنتجات الجديدة في المؤسسة.

2- أين يتم التدريب؟ يمكن أن يتم تدريب قوى البيع سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أي في مراكز التدريب المتخصصة أو في الجامعات التي لديها برامج التدريب المناسبة. وعادة تكون فترة تدريب قوى البيع الجدد أطول من الفترة المخصصة للقدامى.

3- ما هو البرنامج التدريبي وأساليب التدريب المستخدمة؟ من أهم الأساليب المتبعة نذكر:

- المحاضرات عن عناصر المزيج التسويقي وسياسات البيع وسلوك المستهلك.
- الندوات بوجود عدد من المختصين وذو الخبرة.
- مناقشة الحالات وطرح الأفكار حول الحالة.
- تمثيل أدوار قوى البيع من قبل المشاركين.

¹ حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 201.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ رضوان محمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 366.

- التدريب الميداني في أماكن البيع الفعلي ومقابلة الزبائن بمرافقة رجال بيع أكفاء ومحاولة إعطائهم النصائح والإرشادات.

المطلب الثالث: الإشراف وتحفيز قوى البيع

أولاً: الإشراف على قوى البيع

تحتاج قوى البيع إلى الإشراف والتوجيه وذلك من أجل القيام بأداء العمل على أفضل ما يكون كما أن غرض الإشراف والتوجيه هو حفز ودفع قوى البيع على زيادة المبيعات ولذلك تستخدم بعض المؤسسات الحصص البيعية المسابقات وخطط المشاركة في الأرباح والمكافآت والمنح وغير ذلك¹.
تعتبر عملية الإشراف على قوى البيع على قدر كبير من الأهمية رغم ما تتسم به من صعوبة، وترجع هذه الصعوبة إلى أن قوى البيع غالباً ما يقومون بأعمالهم بشيء من الاستقلال مما يصعب ملاحظته بشكل مستمر².

وترجع أهمية الإشراف إلى كونه:

- يمثل نوع من التدريب المستمر لقوى البيع.
- يضمن تنفيذ سياسات المؤسسة.
- يمثل نوعاً من الاتصال من جانبين بين الإدارة ورجل البيع.
- يساهم في حل مسائل قوى البيع.

ومن المهم ألا يكون الإشراف دقيقاً للغاية بحيث يمنع قوى البيع من تنمية مهاراتهم الضخمة وقدراتهم على حل المشكلات التي تواجههم واعتمادهم على أنفسهم وألا يكون محدوداً للدرجة التي لا تعرفهم بأخطائهم إلا عند تحولها إلى مشاكل جسيمة، وتعتبر أفضل طريقة هي الملاحظة أثناء العمل في الميدان.

ثانياً: مكافأة و تحفيز قوى البيع

إن المكافأة تعتبر أحد أهم أدوات التحفيز المستخدمة بصورة واسعة في مجال النشاط البيعي³. كما تعد المكافأة الجيدة لقوى البيع من الأمور الهامة لبناء قوة بيعية مناسبة للمؤسسة مما يسهم في زيادة مبيعاتها، وهناك أسلوبين لتحفيز قوى البيع وزيادة جهوداتهم هما:

¹ أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، القاهرة، ص 286.

² عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 252.

³ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 171.

1- أسلوب النواحي المعنوية: ونقصد به مجموعة النواحي غير المادية التي تؤثر على نفسية رجل البيع، وبالتالي على مستوى أدائه، مثل تنظيم المسابقات والمؤتمرات، وإصدار منشورات ومجلات خاصة بقوى البيع ونشاطهم، بالإضافة على فرص الترقى والتقدم والاعتراف بالجهد المبذول من طرف رجل البيع وشعوره بالاحترام والأمان¹.

2- أسلوب المكافأة المادية: حيث أظهرت عدة دراسات أن قوى البيع يعتبرون الأجر المرتفع أهم الحوافز ويمكن أن نميز ثلاثة طرق للمكافأة المادية²:

أ- طريقة المرتب الثابت: حيث يتم منح رجل البيع في نهاية الشهر مرتب ثابت بغض النظر عن أدائه. ومن مزايا شعور الفرد بالأمان نتيجة لثبات مرتبه في نهاية الشهر، ولكن هناك عيوب لهذه الطريقة تكمن في تكاسل رجل البيع وعدم التكافل للإنتاج.

ب- طريقة العمولة: والتي يمنح قوى البيع هنا نسبة مئوية من الأموال عن الصفقات التي قام بتنفيذها ومن مزاياه تحفيز قوى البيع على الأداء، ولكن من أهم عيوبه أنه لا يكون بها مرتب ثابت.

ج- طريقة المرتب الثابت والعمولة: حيث أن المرتب الثابت الذي يكون بها هو الحد الأدنى للأجر، مع أن أي وحدة يقوم ببيعها يأخذ عليها عمولة بنسبة مئوية. أملا في تحصيل ايجابيات الطريقتين معا وإقصاء سلبياتهما.

المطلب الرابع: تقييم أداء قوى البيع

لا شك أن الحديث عن تقييم جيد لقوى البيع يقودنا للحديث عن الرقابة، لأن قوى البيع هم أفراد يشرف عليهم مدير، وتعتبر رقابة قوى البيع من أهم المهام المخولة له، وهي تتضمن كذلك تقييم كفاءة أدائهم والتي تعتبر جزء لا يتجزأ من عملية الرقابة المتكاملة.

أولاً: رقابة قوى البيع

يمكن تعريف الرقابة على قوى البيع أنها: "متابعة نشاط قوى البيع بهدف معالجة المشاكل وذلك لمعرفة مستوى الأداء الذي يقدمه قوى البيع مما يسهل عليها عملية تقييمهم والحكم على مستوى أدائهم"³.

¹ شريف أحمد شريف العاصي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

² سيد سالم عرفة، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 432.

كما تعرف على أنها: " قياس أداء الأعمال التي يقوم بها المرؤوسين وتصحيحها لضمان تحقيق الأهداف"¹. ومن هنا يمكن القول أن الرقابة هي الأداء الذي يتعين على الإدارة الكشف من خلاله على الانحرافات وتصحيحها قبل أن تتعمق. وتتم عملية الرقابة بثلاث خطوات هي²:

1- **تحديد المستويات المستهدفة للأداء:** تقوم الإدارة في البداية بوضع الهدف الذي ترغب الوصول إليه من خلال قوى البيع، ويمكن أن تكون هذه الأهداف عبارة عن كمية معينة من النتائج يطلب من رجل البيع تحقيقها خلال مدة زمنية معينة (حصّة بيعية)، أو تحديد نسبة معينة من التكاليف على رجل البيع أن يتجاوزها وعلى العموم يجب على الإدارة أن تقوم بتحديد هذه الأهداف بدقة وعدم المبالغة فيها.

2- **قياس ما تم تنفيذه من أعمال:** في هذه المرحلة تقوم الإدارة بتحديد الأعمال التي تم تنفيذها من طرف قوى البيع، ولا يخضع عمل رجل البيع للقياس الكمي فقط وعلى هذا الأساس يتم وضع مجموعة من المعايير لقياس نسبة الأعمال التي قامت بها قوة البيع وتعتبر هذه الخطوة كمرحلة لجمع المعطيات المتعلقة بالأعمال المنجزة من طرف قوى البيع والتي سمح لها بقياس فعاليتها.

3- **تقييم النشاط البيعي:** لم تكن الخطوات السابقة سوى مقدمة تقودنا منطقياً إلى عملية تقييم أداء رجل البيع الذي يعتبر مرحلة من مراحل تقييم النشاط البيعي وعلى العموم يمر تقييم النشاط البيعي بثلاث مراحل:

أ- **تحليل حجم المبيعات:** يفيد تحليل حجم المبيعات في تحديد درجة الاتفاق بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة بما يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتعتمد الإدارة في تحليل المبيعات على ما يسمى بأسلوب تحليل انحرافات المبيعات لتحديد مدى انحرافات بين المبيعات الفعلية والمبيعات المتوقعة ثم تحديد أسباب هذا الانحراف، وما إذا كان راجع إلى عوامل تتعلق بالسعر أو بالجهود التسويقية والبيعية أوبهما معا.

ب- **تحليل التكاليف التسويقية:** يعتبر استمراراً لتحليل حجم المبيعات المحققة، فهو يعني دراسة وتحليل جميع التكاليف والمصروفات التسويقية التي تم إنفاقها للوصول إلى ذلك المستوى من الأرباح المحققة من خلال الجهود التسويقية المبذولة من طرف المؤسسة.

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010، ص160.
² صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة عشر، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003، ص 471 (بتصرف).

ج- معايير التحليل لقياس وتقييم أداء قوى البيع: حتى تكون عملية تقييم الأداء في المجال البيعي متكاملة ومنظمة من الضروري المرور بالمراحل السابقة الذكر والمتمثلة في تحليل حجم المبيعات وتحليل التكاليف التسويقية وسوف نتحدث فيما يلي عن تقييم أداء قوى البيع ومختلف المعايير المستعملة في تقييم هذا الأداء.

ثانيا: تقييم أداء قوى البيع وأهميته

ينظر إلى تقييم أداء على أنه عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها رجال البيع والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين.

1- أهمية تقييم أداء قوى البيع

تظهر أهمية تقييم الأداء البيعي كإجراء تستخدمه الإدارة المسؤولة من خلال مساهمته في تحقيق كفاءة وفعالية قوى البيع وسوف نحاول إظهار ذلك فيما يلي¹:

- التقييم الجيد الهادف والمراجعة الملائمة للنتائج الفعلية يساعد ذلك في إدارة وتطوير النشاطات البيعية الأخرى كالترجيع ووسائله، فمثلا يمكن أن تدل نتائج التقييم على أن زيادة تكاليف ومصاريف الترويج قد تحقق فائدة أفضل للمبيعات. هنا الحكم على هذه الزيادة المبررة للمصاريف جاء نتيجة التقييم الموضوعي وليس بناء على الرأي الشخصي أو الملاحظة السطحية أو لأن المدير يفضل هذا.
- التقييم الفعال والموضوعي يساعد في تحديد مجالات الضعف في الجهود لقوى البيع، فمن خلال نتائج التقييم يمكن لمدير المبيعات أن يكشف مدى حاجة القوى البيعية للتدريب في المستقبل، وليس هذا فقط، بل يستطيع تحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة للتخلص من تلك الجوانب.
- تحليل وتقييم الأداء يساهم في تحسين نوعية الإشراف على قوى البيع في الميدان.
- التقييم الجيد يساهم في رفع الروح المعنوية لقوى البيع، فرجل البيع الذي يعرف ما الذي عليه انجازه وما الذي يتوقع منه، وكذلك يعرف ما هي المكافأة التي سوف يحصل عليها، فإن ذلك يساهم في رفع الروح المعنوية لهذا الفرد، لأن عملية التقييم سوف تكون عادلة وموضوعية.
- من خلال تقييم منجزات كل رجل بيع فإن ذلك يساعد في حفزه على تحسين مستوى أدائه مستقبلا لتحقيق المزيد من التقدم في مجال مهنة البيع، وهذا واضح من نتائج التقييم والمكافآت التي تعد لقوى البيع المبدعين والناجحين في عملهم.

¹ محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 273، 274.

2- معايير تقييم الأداء البيعي

تقوم عملية تقييم أداء رجل البيع يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدة معايير، فهناك معايير تتمثل في النتائج والربحية المرتكزة على المنظور الكمي أو الموضوعي، أما المنظور النوعي فيشتمل على المعايير السلوكية والتطور المهني. ويمكن شرحها كما يلي¹:

أ- المعيار السلوكي: يشتمل البعد السلوكي على معايير ذات علاقة بالنشاطات التي تؤديها قوى البيع بشكل فردي. ولذلك، فإن التأكيد يتم على تقييم العمل الذي يقوم بانجازه رجل المبيعات خلال فترة محددة. وهذه المعايير السلوكية ليست موجهة فقط للنشاطات ذات العلاقة بتوليد المبيعات في الأمد القصير ولكن كذلك تشتمل على النشاطات غير البيعية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق رضا الزبون في الأمد الطويل وتزويد تنظيم المبيعات بالمعلومات الضرورية.

ب- معيار التطوير المهني: يركز هذا البعد على إبراز التحسينات لبعض الخصائص المحددة عند قوى البيع، والتي بدورها تؤدي إلى نجاح أدائهم في وظيفة البيع. وقدرتهم على الإبداع والتطوير المتعلق بمهنة البيع. وعليه فإن التطور الحاصل في مهارات وقدرات قوى البيع سوف تؤدي إلى الزيادة في نجاح الأداء، ليس فقط قوى البيع، بل على مستوى المؤسسة برمتها وعلى الأمد البعيد.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن البعدين السلوكي والمهني متلازمان، ويكمل أحدهما الآخر. وبالتالي يتطلب من إدارة المبيعات العمل على أخذهما مرة بشكل منفرد، ومرة أخرى معاً، حتى تستطيع أن تصل إلى نتائج تقييم لكفاءة الأداء بشكل أفضل.

ج- معيار النتائج: إن النتائج التي تحققها قوى البيع على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي في المؤسسة مؤشراً هاماً وضرورياً وعليه لابد من قيام إدارة المبيعات بتقييم هذه النتائج على أسس ومعايير محددة.

د- معيار الربحية: إن تركيز إدارة المبيعات على معيار نتائج المبيعات، من المحتمل أن تبرز عليها مشكلة ألا وهي عدم قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج طيبة في مجال الربحية المبيعات. ولذلك باستطاعة رجل البيع أن يؤثر في الربحية باتجاهين أساسيين هما²:

¹ حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 300، 306.

² نفس المرجع، ص 306.

- قدرة قوى البيع على التأثير في الربح الإجمالي من خلال المنتجات الخاصة التي يبيعها و/أو من خلال الأسعار التي يستطيع التفاوض عليها مع الزبون لتحقيق الصفقة التجارية، أو البيع النهائي.
- قدرة قوى البيع على التأثير في الربح الصافي من خلال النفقات التي تظهر عند تحقيق المبيعات.

ثالثاً: مؤشرات قياس فعالية قوى البيع

- في هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من عدم توفر مؤشر معين يلقى القبول العام، بحيث يمكن استخدامه لقياس فعالية قوى البيع إلا أنه من الممكن عرض بعض المؤشرات الكمية والنوعية التي يمكن أن تلجأ إليها المؤسسات لقياس فعالية قوى البيع، ولكن مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي¹:
- يجب أن تحدّد المؤسسة الخدمية حجم المبيعات المطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية معينة حيث يعتبر هذا الحجم كمعيار للمقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المراد تحقيقها من طرف قوى البيع.
 - ضرورة تحديد الميزانية اللازمة لقوة البيع والتي تمكنهم من تحقيق الأهداف المخططة، وتدريبهم خاصة في مجال الخدمات لإكسابهم مهارات تقديم الخدمة للزبون.
 - إن حجم المبيعات المستهدف (المخطط) خلال فترة زمنية معينة يمكن تحديده إما في ضوء مبيعات المؤسسة السابقة أو الاستعانة بأساليب التنبؤ المتعلقة بالطلب أو البيانات الخاصة بالخدمات وغيرها.
- ومن أهم المؤشرات الكمية والنوعية لقياس فعالية قوى البيع ما يلي:

1- المؤشرات الكمية لقياس فعالية قوى البيع:

- يوجد عدد من المؤشرات الكمية التي تسمح بقياس فعالية قوى البيع والتي تتمثل فيما يلي²:
- أ- حساب ميزانية قوى البيع لقياس مدى فعالية دينار أو أجر أو مكافأة قوى البيع في توليد قيمة معينة من المبيعات.
 - ب- قياس الفعالية من خلال حساب إنتاجية رجل البيع الواحد.
 - ج- قياس الفعالية من خلال حساب نصيب المبيعات من تكاليف (ميزانية) قوى البيع.
 - د- مدى إسهام قوى البيع في تحقيق الأرباح، من خلال معدّل العائد على جهود قوى البيع.
 - هـ- فعالية حركة قوى البيع.
 - و- قياس فعالية قوى البيع من خلال الزيارات والمقابلات التي يقومون بها .

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق (مدخل تطبيقي)، مرجع سبق ذكره، ص 641.

² نفس المرجع، ص ص 641-643.

إن استعمال المؤشرات الكمية السابقة الذكر لقياس فعالية قوى البيع يتطلب من المؤسسة توفرها على معطيات صحيحة ودقيقة للوصول إلى نتائج فعلية، وفي حالة عدم توفر المؤسسة على هذه المعطيات يمكنها البحث عن مؤشرات نوعية لقياس فعالية رجل البيع، وسنحاول فيما يلي التطرق لأهم المؤشرات النوعية التي تستعملها المؤسسة الخدمية لقياس مدى فعالية قوتها البيعة.

2- المؤشرات النوعية لقياس فعالية قوى البيع:

توجد مجموعة من المؤشرات النوعية لقياس فعالية البيع الشخصي وهي¹:

أ- **تتبع سلوك المستهلك (الزبون):** تحاول المؤسسة قياس التغيرات في الاتجاهات والمواقف التي يحملها الزبائن اتجاهها كوسيلة لتقييم فعاليتها وخاصة في الخدمات أين يعتبر أفراد الاتصال (قوى البيع) واجهة المؤسسة الخدمية في التعامل مع الزبائن، ويعد مقياس سلوك الزبائن أهم مقياس يمكن استخدامه في المؤسسات الخدمية، أضف إلى أن الهدف الأساسي لجهود قوى البيع هو التأثير على سلوك الزبون وإقناعه بالشراء، ويمكن للمؤسسة دراسة التغيرات في سلوك الزبون على النحو التالي:

- **دراسة استرجاعية:** تتم هذه الدراسة بسؤال عينة من مستعملي الخدمات المقدمة من طرف قوى البيع في الفترة الحالية والسابقة لمعرفة مدى فعالية النشاط البيعي في فترات مختلفة.

- **الدراسة المقطعية:** تتم هذه الدراسة من خلال مقارنة سلوك عينات من مستعملي الخدمات المقدمة من طرف قوى البيع لمعرفة مدى قدرة رجل البيع الواحد في إقناع الزبون بالشراء.

ب- **رضا المستهلك (الزبون):** أغلبية المؤسسات الخدمية ذات التوجه نحو الزبون تدرك أن رضاه مؤشر رئيسي لقياس مدى نجاحها المرتبط بنجاح أفراد قوى البيع وقدرتهم على تحقيق رضا الزبائن، والذي يعتبر الناتج النهائي للتقييم الذي يجريه الزبون لعملية تبادل هذا الأخير لديه ثلاث حالات من الرضا:

- إذا تجاوزت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر برضا عال.

- إذا تساوت النتائج مع توقعاته سوف يشعر بالرضا.

- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا، ولفهم الرضا يجب أن نفهم كيف يحدد

الزبائن توقعاتهم اتجاه الخدمات المقدمة من طرف أفراد الاتصال، هذه التوقعات يمكن لقوى البيع تحديدها من خلال خبرته وتجربته السابقة في نفس الظروف والمواقف التي واجهته مع مختلف الزبائن.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص ص 421-424.

3- المؤشرات الأخرى لقياس فعالية قوى البيع:

توجد معايير أخرى لقياس فعالية قوى البيع وهي¹:

- مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات المخططة.
- مقارنة التكاليف الفعلية لقوى البيع بالتكاليف المخططة.
- مقارنة عدد الطلبات الفعلية بالطلبات المتوقعة.
- عدد الطلبات لكل رجل بيع خلال عام / شهر.
- درجة معرفة رجل البيع بالخدمة، وطريقة استغلاله للوقت، وطريقة تقديمه للخدمة.

المبحث الثالث: إسهامات التسويق الداخلي في تفعيل قوى البيع

يتضمن التسويق الداخلي مجموعة من الإجراءات تساهم وبشكل كبير في تفعيل قوى البيع التي تتمثل في الاختيار، التدريب، التحفيز، التمكين، فرق العمل الجماعي، وأخيراً نشر المعلومات التسويقية ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى إسهامات هذه الإجراءات في تفعيل قوى البيع.

المطلب الأول: إسهام الاختيار والتدريب في تفعيل قوى البيع**أولاً: إسهام الاختيار في تفعيل قوى البيع**

إن الاختيار الجيد لقوى البيع ووضعهم في المكان المناسب يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي قدرتهم على أداء وظائفهم على أكمل وجه، فمثلاً إذا تم اختيار عامل جيد ووضعه في مكانه الملائم فإن هذا سيساهم وبدرجة كبيرة في تخفيض معدل دوران العمل أي أن المؤسسة لن تقوم بتغيير عمالها من فترة إلى أخرى، فمدة بقاء العامل في منصب شغله سيكون طويل وهذا ما يضمن للمؤسسة التخفيض في تكلفة البحث عن قوى بيع جديدة تحل محل العمال السابقين هذا من جهة ومن جهة أخرى، فإن حسن اختيار قوى البيع المناسبة يؤدي إلى رفع فرص تحقيق وزيادة حجم المبيعات حيث أن طول فترة بقاء العامل في مكان عمله يكسبه خبرة حول كيفية التعامل مع الزبائن والتأثير عليهم إيجاباً من خلال المعاملة الحسنة هذا ما يؤدي بهم إلى تكرار عملية الاستفادة من الخدمة وتعدي ذلك إلى نصح الآخرين بطلب تلك الخدمة وهذا ما يساهم في الأخير إلى زياد أرباح المؤسسة، ولا ننسى أن طريقة تعامل قوى البيع مع الزبائن تؤدي إلى بناء علاقة عامة جيدة معهم وهذا كله يتوقف على حسن اختيار قوى البيع المناسبين².

¹ عبد السلام أبو قحف، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 480.

² قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص 36.

ثانياً: إسهام التكوين والتدريب في تفعيل قوى البيع

لا يمكن الاكتفاء بالاختيار الحسن لرجل البيع، بل يستلزم وجود نظام تكوين وتدريب يراعي آخر التطورات ويستعمل أحدث التكنولوجيات في هذا المجال بالاستعانة بمدربين متخصصين بمستوى تأهيلي عالي وحسب الاختصاصات المراد تكوينها وكل هذه الإجراءات أصبحت إلزامية نظراً لأن القيام بعملية التدريب يخفض من معدل دوران قوى البيع ويكون ذلك من خلال التدريب الذي يكسبهم المهارات والمقومات اللازمة لممارسة المهمة مما يمكنه من النجاح في الميدان وبالتالي تستطيع المؤسسات تحقيق أهدافها، وهكذا يعمل التدريب على استقرار قوى البيع في المهنة، هذا الاستقرار يخلق نوع من الراحة والطمأنينة لدى قوى البيع بضمان عدم إزاحتهم أو فصلهم عن عملهم وبالتالي زيادة محاولته لتقديم ما هو أفضل بالنسبة لمؤسسته. إضافة إلى أن القيام بالعملية التدريبية يرفع من الروح المعنوية لقوى البيع ويكون ذلك من خلال تخفيض نسبة الفشل التي قد يقع فيها قوى البيع فالتدريب يمنحهم مهارات تتخطى هذا الوضع الذي يعتبر إخراج بالنسبة لهم. كما أن الإجراءات التدريبية المتبعة تساعد قوى البيع على كيفية مواجهة الاعتراضات و معالجة الشكاوي المقدمة وهنا خلق ثقة عالية بالنفس تساهم وبدرجة كبيرة في التقديم الجيد للخدمة¹.

المطلب الثاني: إسهام التحفيز في تفعيل قوى البيع

إن الاختيار المناسب والتدريب الجيد يجعل من قوى البيع جاهزين لتولي المهام الموكلة لهم، ولكن هذه الجاهزية والكفاءة المكتسبة تتلاشى بمرور الزمن إذا لم يتم الاهتمام بدعمها باستمرارياً. لذلك لا بد من القيام بالتحفيز المستمر لقوى البيع لأن ذلك يساهم وبدرجة كبيرة في تطوير الإبداع والابتكار لدى قوى البيع، من خلال التطوير الجيد في الخدمة وتحويلها من خدمة عادية إلى خدمة مبتكرة تثير انتباه ورغبة العميل في الحصول عليها وبالتالي الرغبة في تقديم تلك الخدمة بأفضل الطرق والأساليب بما يتماشى ورغبة العميل. هذا ما يجعله يقدم أكبر عدد ممكن من الخدمات بالطريقة التي يرغب فيها الزبون وبالجودة المراد الوصول إليها. هذا ما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة وزيادة الإقبال على خدمات المؤسسة وتقديم الخدمة الموافقة لما يريدها الزبون وبأسلوب لائق يؤدي إلى خلق علاقة طيبة ومستمرة بينه وبين المؤسسة، إضافة إلى أن المؤسسة لو أولت اهتمام بالحياة الشخصية للقوى البيع (محاولة إشباع حاجات الفرد المادية من جهة و المعنوية من جهة أخرى) فإن هذا يساهم في حسن وزيادة أدائه البيعي (أي كمحاولة منه لرد الجميل للإدارة على اهتمامها به على سبيل المثال)، وبالتالي إمكانية التحكم في سلوك العاملين وتحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله

¹ المرجع السابق، ص 37.

حسب الأهداف المشتركة بين المؤسسة والعمال وجعله سلوك إيجابي، كما أن التقدير الموجه لقوى البيع يساهم في زيادة قوة الارتباط والتواصل وتوحيد هدف العامل وهدف المؤسسة¹.

المطلب الثالث: إسهام التمكين في فعالية قوى البيع

يساهم التمكين في زيادة فعالية قوى البيع وإحداث تغييرات كبيرة داخل المؤسسة، حيث يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، وقدرتهم على الاستجابة وإحداث الأثر المباشر الذي يجعلهم يرون نتائج عملهم وبهذا تكون لديهم قدرة على تقييم أنفسهم فإذا كانت النتائج ايجابية يواصلون في نفس المسار أما إذا كانت هناك ردة فعل سلبية يحاولون تعديل ما تم القيام به، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي. كما يساهم التمكين في زيادة قدرة مواكبة قوى البيع للتغيرات والحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وبالتالي التماشي مع ما هو سائد في تلك الأوقات، وإذا كان التدريب يهتم بمنح مهارات لقوى البيع فإن التمكين يقوم بتطوير تلك المهارات وهذا ما يجعلهم على أهبة الاستعداد لأي موقف قد يواجهونه وبما أن التمكين يطور من مهارات قوى البيع فإنه يشعرهم بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والسلطة الواسعة في تنفيذ المهام وهذا يؤدي بهم إلى بدل أقصى جهد لهم حتى يكونوا في حسن ظن المؤسسة ومنطقياً زيادة إنتاجية هذه الأخيرة وهنا يتمي عامل الإبداع داخل المؤسسة وبالضرورة التحسين في الأداء البيعي من قبل قوى البيع².

المطلب الرابع: إسهام فرق العمل الجماعي ونشر المعلومات التسويقية في تفعيل قوى البيع

أولاً: إسهام فرق العمل الجماعي في تفعيل قوى البيع

في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي، إذا قام أحد قوى البيع بارتكاب خطأ تجاه الزبائن فإن زملائه الآخرين يحاولون تغطية أو معالجة هذا الخطأ دون أن يلاحظه الزبون، وهذه الحالة دائمة الحدوث في خدمات الفنادق والمطاعم، على سبيل المثال عندما يخطأ موظف الحجز في المكتب الأمامي للفندق فإن موظف الاستقبال يبادر مباشرة إلى معالجة الموقف بشكل إداري دون أن يلاحظ النزول في الفندق ذلك. ولذلك نلاحظ أن المؤسسات التي تطبق نظام العمل الجماعي تمتلك بيئة عمل هادئة وانسيابية سريعة في أداء وتنفيذ الأعمال اليومية ولذلك فإن قوى البيع هنا تحاول تقديم أحسن الخدمات اعتماداً على العمل الجماعي

¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص212. (بتصرف)

² قواميد بوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وروح الفريق، فعلى جميع قوى البيع العمل كفريق واحد متكامل يكمل أحدهم الآخر وأن أي خطأ يرتكبه أحد العاملين سوف يؤدي إلى نتائج سلبية.

ثانياً: إسهام نشر المعلومات التسويقية في تفعيل قوى البيع

إن القيام بتزويد قوى البيع بالمعلومات التسويقية وإطلاعهم بها من الأمور التي يجب أن تلقى استحساناً لدى المؤسسات لأن تقديم الخدمة يتوقف على المعلومات التي يمتلكها قوى البيع فكيف يمكن لرجل البيع تقديم خدمة وهو لا يملك معلومات عنها أو عن خصائصها التي تميزها عن باقي خدمات المؤسسات المنافسة هذا سوف يخلق له نوع من الحرج وعدم الثقة والاستعداد الكافي لتقديم الخدمة. فقوى البيع هنا يرون أنفسهم دائماً بأنهم غير جاهزين لتقديم الخدمات وأنهم لن يكونوا في حسن ظن العملاء الذين يريدون دائماً معرفة الاختلافات الموجودة بين الخدمات ومدى إشباعهم عند حصولهم على تلك الخدمة. إضافة إلى أن القيام بنشر المعلومات يساعد على عملية اتخاذ القرار لكون قوى البيع هنا يكونون على دراية بما هو موجود داخل المؤسسة. وبالتالي فإن نشر المعلومات التسويقية له دور كبير في الرفع من الأداء البيعي لقوى البيع.

خلاصة:

إن نجاح المؤسسة متوقف بشكل أساسي على قدرة قوى البيع على تلبية ما يحتاجه زبائنهم. إذ تعدت مهام قوى البيع المفهوم التقليدي إلى المفهوم المعاصر، لذا فقد أصبح هذا العنصر يحظى باهتمام كبير يتناسب مع ما ينتظر منه، وذلك باختيار إستراتيجية متكاملة لقوى البيع توافق أهداف المؤسسة ككل. وكذا العناية اللازمة في اختيار قوى البيع والعمل على تدريبهم، تحفيزهم وتمكينهم. وهذا كله بهدف تحسين أداء قوى البيع وقدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع رغبات الزبائن.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمجموعة من الفنادق

بولاية جيجل

المبحث الأول: تقديم مجموعة الفنادق محل

الدراسة

المبحث الثاني: المنهجية المتكاملة للدراسة

الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

لإظهار التقارب بين المعلومات النظرية التي تم التطرق إليها في الفصلين السابقين إختارنا عينة من الفنادق بولاية جيجل وهي فندق الجزيرة، السلام، كتامة لدراسة موضوع أثر التسويق الداخلي على قوى البيع في المؤسسة الخدمية وهذا لإعتبارهم أهم الفنادق في الولاية.

وقصد الوصول إلى هذا الهدف قمنا بتوزيع إستبيان على قوى البيع في كل فندق، الذين لهم علاقة مباشرة مع الزبائن وعليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تقديم الفنادق محل الدراسة أما المبحث الثاني فتضمن المنهجية المتكاملة للدراسة التطبيقية، في حين خصصنا المبحث الثالث لعرض وتحليل البيانات من أجل الوصول لإجابات موضوعية عن تساؤلات دراستنا.

المبحث الأول: تقديم الفنادق محل الدراسة

تنتشر على مستوى ولاية جيجل العديد من الفنادق، من بينها فندق الجزيرة، السلام، كتامة سنتطرق إليهم في هذا المبحث من خلال التعريف بهم، وكذا إعطاء الهيكل التنظيمي الخاص بكل فندق.

المطلب الأول: التعريف بالفنادق محل الدراسة

أولاً: تعريف فندق الجزيرة



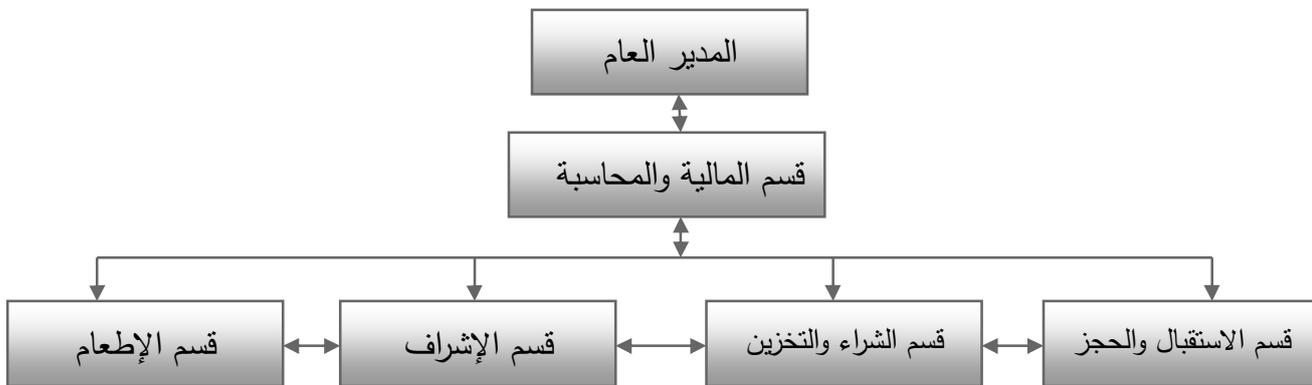
فندق الجزيرة هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص، يأخذ شكل منشأة ذات مسؤولية محدودة ذات الشخص الواحد لمالكها السيد جمال بن طيبيل، الذي أسسه بماله الخاص دون الاستعانة بقروض أو إعانات، تم الإنتهاء من أشغال الفندق سنة 2006 وهو نفس سنة بداية نشاط الفندق، سمي بفندق الجزيرة نسبة إلى الجزيرة الخلابية المتواجدة في شاطئ أوندرو بولاية جيجل،

وهو يقع في شارع 25 العربي بن مهدي في وسط مدينة جيجل، وهو موقع متميز حيث تكثر الحركة بجانبه، وقد ساعد كثيرا على التعريف به وبالخدمات التي يقدمها، مما جعله مقصد الكثير من الأجانب أو رجال الأعمال الذين يساعدهم موقع الفندق المميز في إنجاز أشغالهم وأعمالهم بسهولة وسرعة، ويتكون فندق الجزيرة من خمسة طوابق بالإضافة إلى الطابق السفلي الذي يقسم إلى جهتين، جهة تضم المطعم وجهة خاصة بالاستقبال، بالإضافة إلى 35 غرفة وشقة واحدة، كما يوجد أمام الفندق مساحة خصصت كموقف لسيارات العملاء.

الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة

ويمكن إيضاح الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله إدارة فندق الجزيرة كما يلي¹:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لفندق الجزيرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للفندق.

¹ مقابلة مع السيدة: بوشفرة لمياء ، يوم 2016/04/19، على الساعة 12:30.

1- **المدير العام:** وهو مالك الفندق والمسؤول الأول عنه والمشرف عليه، تخول له كل الصلاحيات في إطار إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات، تعيين الموظفين وإدخال خدمات جديدة للفندق.

2- قسم المالية والمحاسبة:

يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد الميزانيات وأجور العمال، كذلك يقوم بتنظيم وحفظ السجلات والدفاتر المالية والوثائق والعقود الخاصة بالفندق، كذلك يعتبر هذا القسم المسؤول عن إعداد مختلف الفواتير.

3- قسم الاستقبال والحجز:

يعتبر هذا القسم حلقة الوصل بين العملاء وإدارة الفندق، يعمل به أربع موظفين بالتناوب إثنين في النهار وإثنين في الليل، من مهام هذا القسم تقديم كل المعلومات عن الفندق للزبائن، تقديم الإستشارة للزبائن، الرد على الهاتف والإستماع إلى شكاوي الزبائن والعمل على حلها.

4- قسم الشراء والتخزين:

يوجد به مسؤول خاص بالمشتريات والذي يقوم بإعداد قائمة المشتريات وفق طلبات وحاجات باقي الأقسام، كقسم الإطعام وقسم الإشراف الداخلي، كما يسهر على عملية التخزين الجيد للوازم وخاصة تلك التي تدخل في إعداد الطعام.

5- قسم الإشراف الداخلي:

من أهم الأقسام الموجودة في الفندق، حيث يسهر هذا القسم على دوام نظافة وترتيب الفندق، من بين مهامه متابعة الحالة الداخلية للفندق، معاينة مختلف الأماكن الموجودة فيه والحرص على صيانة وسلامة الفندق، يوجد تحت إشراف هذا القسم سبعة منظمات وعامل صيانة.

6- قسم الإطعام:

يهتم هذا القسم بتسيير المطعم وملحقاته وتقديم خدمات الإطعام المختلفة.

ثانيا: تعريف فندق السلام

فندق السلام هو منشأة سياحية تابعة للقطاع الخاص تأخذ شكل شركة ذات مسؤولية محدودة التي يسيرها السيد عمورة حسن، تم افتتاحه سنة 1992، يقع في شارع الإخوة خشة تقدر مساحته بـ 1000م² يتكون الفندق من ستة طوابق إضافة إلى الطابق



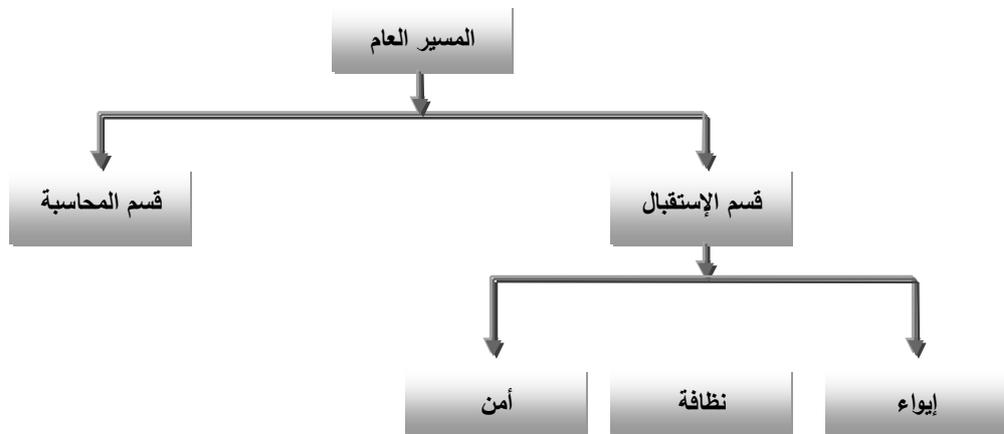
السفلي الذي يضم قسم الاستقبال، يحتوي الفندق على 32 غرفة و 11 شقة كل غرفة تحتوي على مدفأة، تلفاز، ثلاجة، دليل هاتف لخدمة العملاء، خدمة الإنترنت، حمام به كل اللوازم كما يحتوي الفندق على قاعة للشاي وبخصوص المطعم وقاعة للأفراح فهما في طور الإنجاز.

الهيكل التنظيمي لفندق السلام

وينقسم الهيكل التنظيمي لفندق السلام إلى عدة أقسام هي¹:

- 1- **المسير:** هو السلطة العليا وهو المسؤول عن التنظيم والتخطيط داخل الفندق.
 - 2- **قسم الإستقبال والحجز:** يعتبر هذا القسم مركز الفندق فهو يشكل حلقة الوصل بين النزلاء وإدارة الفندق وباقي أقسامه، له مهام عديدة مثل إستقبال الزبائن وتوجيههم وحجز الغرف والتعريف بالفندق والخدمات المقدمة من طرفه.
 - 3- **قسم المحاسبة:** تتمثل مهامه في إدارة الشؤون المالية للفندق حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بالإيواء، الحسابات الشهرية، الضرائب والأجور، الفواتير.
 - 4- **قسم الإيواء:** وهو من أهم الأقسام في الفندق باعتبار أن أهم خدماته هي خدمة الإيواء.
 - 5- **قسم الأمن:** يتوفر فندق السلام على قسم خاص بالجانب الأمني إذ يشرف عليه عون واحد يحرص على ضمان الأمن في الفندق.
 - 6- **قسم النظافة:** تشرف على هذا القسم مسؤولة عن أربعة منظمات، حيث تقوم بإعطاء التعليمات وكافة ما يحتاج لإعداد الغرف وتنظيفها وتزويدها بالأفرشة وغيرها.
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لفندق السلام بجيجل:

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي لفندق السلام



من إعداد الطالبتين بناء على مقابلة مع السيد عمورة حسن، يوم الثلاثاء 2016/04/19 على الساعة 10:30.

¹ مقابلة مع السيد عمورة حسن، يوم 2016/04/19 على الساعة 10:30.

ثالثا: تعريف فندق كتامة



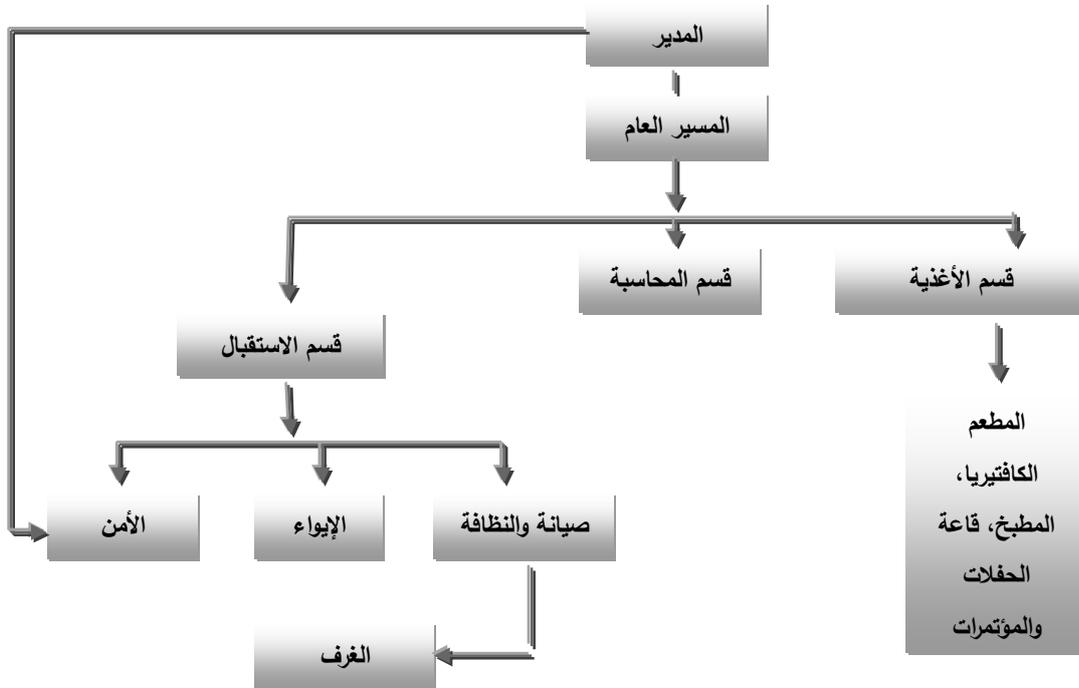
أنشأ فندق كتامة سنة 1929م، حيث تم بناؤه وتصميمه من طرف المهندس المعماري الفرنسي "دومولين" وقد تم افتتاحه سنة 1933م، وفي عام 1977م اتخذته البلدية مقر الولاية وبعد بناء مقر الولاية سنة 1984م استرجعته البلدية والتي أصبحت تؤجره للغير من أجل استغلاله كفندق، وفي 1994م فقد قامت البلدية ببناء ثلاث طوابق الأخرى، وتم تهيئة العديد من المرافق مثل قاعة الحفلات، وهو يقع وسط مدينة جيجل في شارع زيغود يوسف، ونظرا للموقع

الذي يحتله الفندق ووقوعه في مكان جميل وواسع أدى إلى إمكانية القيام بتوسيعات فيما يخص حجم ومساحة الفندق كإنشاء حضيرتين للسيارات، كما تقدر مساحة الفندق بـ 600 م² ويتكون من ثلاثة طوابق بها 44 غرفة، مطعم يتسع لـ 150 فرد، غرفة كبيرة للعب، قاعة مسطحة ذات حجم كبير، مطبخ مجهز، حجرة مجهزة للغسيل، ومساحة بالهواء الطلق¹.

الهيكل التنظيمي لفندق كتامة

أما فيما يخص الهيكل التنظيمي لفندق كتامة الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لفندق كتامة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق الداخلية للفندق.

¹ مقابلة مع السيد زياينة ياسين، يوم 20/04/2016، على الساعة 11:45.

من الشكل نلاحظ أن الفندق يتكون من مجموعة من الأقسام والمصالح وتتمثل في:

1 - قسم الإدارة العليا:

يتكون من المدير وهو السلطة العليا في الفندق حيث يقوم بإدارة شؤون الفندق، كما أنه يتمتع بصلاحيات قانونية واسعة بصفته المسؤول الأول على الفندق كالمصادقة على تطبيق قرارات إدارة المنشأة، كذلك يقوم بتوقيع القروض الواردة في إطار الشروط القانونية، المصادقة على مختلف الشيكات بأنواعها والمصادقة على القرارات الكبرى بالفندق، وهو العضو التنظيمي المسؤول عن تكامل وتنسيق العمل، ويسهر على ضمان سير النشاط الفندقي وإستمراره.

2 - قسم الإدارة الوسطى:

ويتكون من المسير العام وهو المكلف بتسيير شؤون الفندق، حيث نجد أن المسير العام لفندق كتامة مكلف بالسهر على إحترام السير الحسن للفندق، كما يعمل أيضا على إحترام الأوامر والنظام المتبع وحسن تطبيق التعليمات المقدمة إليه من المدير، ومن مهامه أيضا تسيير الأعمال والصفقات والشؤون العامة للفندق، كما يقوم بالتوجيه والإشراف على كل أعمال الإيواء، الإطعام، الإستقبال، الشراء، تعيين مناصب الشغل، تقديم الترقيات والعلاوات وكل ذلك بالتشاور مع المدير.

3- قسم الإدارة الدنيا:

وتتكون من قسم المحاسبة، قسم الاستقبال وقسم الأغذية والمشروبات، وسنبين أهم مهامهم كالتالي:

أ- قسم المحاسبة: يتم تعيينه من قبل المدير ويتكون من عاملين أساسيين وتتمثل مهامه في إدارة الشؤون المالية للفندق، حيث يقوم بضبط الحسابات اليومية المتعلقة بكل من الإطعام، الإيواء، مواد التنظيف، تأمين الضرائب والأجور، فواتير البيع والشراء وجميع المصاريف التي يقوم بها الفندق، حيث يتم تسجيل وتدقيق كافة المصاريف الخاصة بالفندق.

ب- قسم الإستقبال: والذي يحتوي على المكتب الأمامي للفندق ويعتبر مركز العصب لعملية التشغيل، كما يعتبر حلقة الإتصال بين العملاء والإدارة، لأنه أول وآخر مكان يتصل به العميل لحجز غرفة وسداد تكاليف إقامته عند المغادرة، ويحتوي على فريقين أو أكثر حسب الحاجة ويحتوي كل فريق على ثلاث عمال، وتتمثل مسؤولية هذا القسم عموما في:

- إستقبال العملاء القادمين.
- الحجز وتوزيع الغرف للضيوف حسب طلبات العملاء.
- الإدلاء بالمعلومات الخاصة بالفندق والولاية.

- إستقبال شكاوي العملاء ومحاولة حلها.
 - التكفل بإجراءات مغادرة العملاء.
 - التعاون مع الأقسام للوصول إلى مستويات الخدمات التي يرضى عنها العميل.
 - الإشراف على قسم الصيانة والنظافة لإصلاح أي خلل يطرأ على غرفة العميل أثناء إقامته.
- وبالتالي فهذا القسم يشرف على الإيواء، الغرف، الصيانة والنظافة، بالإضافة إلى الأمن، وهذا الأخير يحتوي على موظفين يتحملان مسؤولية حراسة وحفظ الأمن داخل الفندق، وفي حظيرتي السيارات طوال الليل والنهار، وهذا بهدف توفير الهدوء والأمن للعملاء والمحافظة على ممتلكاتهم، كما أن قسم الأمن له علاقة مباشرة مع المدير نظرا للأهمية المولاة له.

ج- قسم الأغذية والمشروبات: يعتبر قسم الأغذية والمشروبات من أهم أقسام الفندق ويتضمن إنتاج وخدمة الأغذية حيث يتولى هذا القسم عدة أنشطة من أهمها ما يلي:

- مشتريات المواد الغذائية، حيث يتم شراء احتياجات الفندق من أسواق الجملة عادة.
- إنتاج الأغذية والمشروبات.

ويعتبر هذا القسم من الأقسام المنتجة في الفندق والذي يحقق إيرادات مهمة، ويعتبر عامل جذب رئيسي للعملاء، ومهمته توفير خدمة مكملة لخدمة الإيواء ويحتوي على 4 إلى 16 عامل وذلك حسب الحاجة، كما يقوم هذا القسم بتأجير قاعته لغرض إقامة حفلات الزواج أو المؤتمرات وخلال تأجير القاعة يقوم بتقديم خدمة الطعام معها.

المطلب الثاني: مجالات اهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بالتسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية كبيرة في تقديم الخدمات (في دراستنا الخدمات الفندقية) ، وهو عبارة عن عملية اختيار وتدريب وتحفيز قوى البيع عن طريق تلبية حاجاتهم ورغباتهم، وهذا لأن رضاهم يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة وفي الأخير تحقيق أهداف الفندق، ولهذا أصبحت المؤسسات وخاصة الخدمية تهتم به، وبعد إجراء مقابلة مع مسيري الفنادق وطرح مجموعة من الأسئلة إستخلصنا ما يلي*:

أ- الإختيار: يعتمد كل من الفنادق الثلاث في اختيار موظفيهم على أساس الشهادة المتحصل عليها بالإضافة إلى الخبرة التي يجذب أن تتوفر في طالب الوظيفة وهذا بهدف إتمام وإنجاز الوظائف والمهام بسرعة وفعالية.

* للاطلاع على أسئلة المقابلة أنظر الملحق رقم(01)

ب- التدريب: يقوم كل من الفنادق الثلاث بتدريب عمالهم سواء الجدد أو القدامى، و يكون التدريب من خلال وشرح العمل الموكل إليهم وتقديم مجموعة من التوجيهات والنصائح للعمال الجدد عن طريقة تقديم الخدمة مثلا أو كيفية التعامل مع الزبائن ونظام الحجز في الفندق وتتراوح مدة التدريب إلى غاية فهم طبيعة العمل، أما العمال القدامى فمثلا عند إدخال خدمة جديدة يتم تقديم توجيهات أيضا وهذا حتى يكون لهم علم ودراية بما يجب أن يقال ويشرح عن الخدمة.

ج- التحفيز: يمكن القول بأنه لا يوجد نظام حوافز معمول به في كل من فندقي كتامة والجزيرة وهذا إنطلاقا من مجموع الأجوبة المتحصل عليها من خلال ما تم طرحه من أسئلة على كل مسيري الفنادق، على عكس فندق السلام الذي يعتمد تطبيق هذا الإجراء وبالأخص في فصل الصيف بسبب زيادة الوافدين إلى الفندق وبالتالي زيادة عدد الطلبات ما يزيد من المهام الموكلة للعمال.

د- فرق العمل: من خلال الأجوبة المتحصل عليها من قبل مسيري كل من الفنادق الثلاثة، فقد إتضح لنا أن كل الفنادق تطبق هذا الإجراء من خلال التشارك في أداء المهام .

هـ- نشر المعلومات التسويقية: وفيما يخص هذا الإجراء فيقوم موظفوا الفنادق الثلاث بنشر المعلومات الضرورية للعاملين فيما بينهم وذلك لتسهيل القيام بالوظائف على أكمل وجه بكفاءة وفعالية.

المبحث الثاني: المنهجية المتكاملة للدراسة الميدانية

قبل عرض وتحليل إجابات مفردات البحث والخروج بنتائج تسمح باختبار صحة الفرضيات الموضوعية، يجدر بنا التعريف بمنهجية هذه الدراسة والأدوات المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وأدوات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة بالنسبة للقائم بالبحث شيء مهم وصعب، إذ يجب أن يكون هذا المجتمع يحتوي على أفراد لهم صلة بموضوع البحث حيث يمكن من خلالهم جمع معلومات تخدم الموضوع المدروس، ولقد تم استهداف في هذه الدراسة مجموعة من الفنادق بولاية جيجل المتمثلة في فندق الجزيرة، السلام، وكتامة. من خلال إجراء مسح شامل لجميع العمال الذين يعملون في هذه الفنادق والذين لهم اتصال مباشر مع طالبي الخدمات وقد قدر عددهم 35 عامل في جميع الفنادق المدروسة والتي عددها ثلاث فنادق، حيث تم توزيع 35 إستمارة وتم إسترجاع 33 إستمارة قابلة للتحليل.

ثانيا: أدوات الدراسة

1-المقابلة:

هي من الأدوات المنهجية المعتمد عليها في مختلف البحوث والدراسات لأنها تسمح بجمع البيانات الأصلية ومن وحدات الدراسة لأنها تقوم على الحوار المباشر بين الباحثين والمبحوث. عرفها إحسان محمد الحسن بأنها: "توع من أنواع الاستبيان الشفوي"⁽¹⁾.

ولقد قمنا بإجراء المقابلة مع مسيري مجموعة الفنادق المتواجدة بولاية جيجل وذلك قصد إفادتنا بخبرتهم حول موضوع التسويق الداخلي ومعرفة مدى تأثير قوى البيع إثر تطبيقه.

2- الإستمارة:

بهدف الحصول على المعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث، لجأنا إلى أسلوب من الأساليب المعتمدة في جمع البيانات وهو الإستمارة، إذ تعتبر من أدوات البحث العلمي المهمة لأنها تساعد الباحث في جمع المعلومات وذلك من خلال إستجابة أفراد العينة للأسئلة، ويعتمد تحليل الإستمارة الموجهة للعمال على الطريقة الإحصائية، ولذلك حاولنا صياغة الأسئلة بالطرق التي تكون سهلة الفهم والإستيعاب من طرف المستقصى منهم، وقد تم إعتداد إستمارة حول موضوع أثر التسويق الداخلي على قوى البيع في المؤسسة الخدمية إستنادا إلى أبرز المفاهيم الخاصة بالتسويق الداخلي وقوى البيع مع مراعاة فرضيات الدراسة وما جاء في الفصول النظرية، إلى جانب الإستفادة من الإستمارات المعدة في دراسات سابقة.

وكان تصميم الإستمارة بناء على فرضيتين أساسيتين تتعلق الأولى بواقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة وتتعلق الثانية بدرجة تأثير تطبيق التسويق الداخلي على قوى البيع في هذه المؤسسات.

وتتكون إستمارة الدراسة من 40 فقرة تم إدراجها تحت ثلاث أجزاء، جزئين رئيسيين بالإضافة إلى محور المعلومات الشخصية، وتتمثل هذه الأجزاء في:

- واقع تطبيق الفنادق محل الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي.
- قياس مدى تأثير قوى البيع بممارسته للتسويق الداخلي في الفنادق محل الدراسة.

(1) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 247.

بعد ما تم ضبط الأجزاء المكونة للإستمارة تم تحديد الأسئلة المتعلقة بكل محور بإستخدام كلمات سهلة وواضحة، وتجنب الكلمات التي تحمل اللبس أو التي تشير إلى أكثر من معنى في آن واحد وقد صممت محاور الإستمارة كالآتي (أنظر الملحق رقم 01):

-**الصفحة التعريفية:** تضمنت التعريف بعنوان موضوع الدراسة، وطمأنة المبحوثين بأن المعلومات التي تم الإفادة بها ستبقى سرية ولا يتم إستخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

-**المحور الأول:** يشتمل على البيانات الشخصية المتعلقة بمجتمع الدراسة، والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل.

-**المحور الثاني:** يتضمن بيانات عن واقع تطبيق الفنادق عينة الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي، ويتضمن 21 سؤال متعلقة بإجراءات التسويق الداخلي (من 5 إلى 25) وهي:

- العبارات من 05 إلى 08: متعلقة بإجراء اختيار العاملين.

- العبارات من 09 إلى 12: متعلقة بإجراء التدريب.

- العبارات من 13 إلى 16: متعلقة بإجراء التحفيز.

- العبارات من 17 إلى 20: متعلقة بإجراء فرق العمل.

- العبارات من 21 إلى 25: متعلقة بإجراء نشر المعلومات التسويقية.

- **المحور الثالث:** يتضمن بيانات حول قياس مدى تأثير قوى البيع في الفنادق عينة الدراسة بممارسة التسويق الداخلي، ويتضمن هذا الجزء 15 عبارة، وقد تم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحليل إجابات المستقصى منهم على أسئلة وعبارات الإستمارة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
درجة المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5-1=4) تم تقسيمه على عدد الخلايا (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية فتكون الخلايا كما يلي في الجدول:

الجدول رقم (04): إجابات الأسئلة ودلالاتها

الإجابات على الأسئلة	الرمز	المتوسط الحسابي	الحكم
غير موافق تماما	1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.6	منخفضة
محايد	3	من 2.6 إلى 3.4	متوسطة
موافق	4	من 3.4 إلى 4.2	عالية
موافق تماما	5	من 4.2 إلى 5	عالية جدا

المصدر: عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلال باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008، ص 540.

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستمارة

يقصد بصدق الإستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وتم حسابه كما يلي:

أولاً: صدق المحكمين

بعد إعداد الإستمارة في صورتها الأولية وعرضها على الأستاذ المشرف ومناقشتها من حيث مدى شموليتها وإمكانية تحقيقها للهدف الذي ترمي إليه، تم التأكد من صدق أداة الدراسة ظاهريا من خلال عرضها على بعض أساتذة التسويق لإبداء آرائهم وملاحظاتهم، وعلى ضوء هذه الآراء قمنا بإعادة صياغة بعض عبارات الإستمارة حتى تكون مفهومة وواضحة للوصول في الأخير إلى الصورة النهائية للإستمارة.

ثانياً: معامل ثبات الإستمارة

يقصد بثبات الإستمارة أن تعطي هذه الإستمارة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط. وقصد التأكد من ثبات أداة القياس، تم فحص عبارات الإستمارة من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ الذي يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات، (هناك إتفاق 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 والثبات في القياس)، فظهر أن معامل الثبات لمحور واقع تطبيق الفندق لمفهوم التسويق الداخلي (0.882)، ومحور قياس مدى تأثير قوى البيع بالفنادق بممارسة التسويق الداخلي هو (0.923) وتعتبر هذه القيمة ممتازة لإجراء الدراسة، أنظر الملحق رقم (03).

والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): يوضح ثبات الإستمارة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المحور	العنوان	معامل ألفا كرونباخ
الأول	واقع التسويق الداخلي في الفنادق محل الدراسة	0.882
الثاني	تأثير التسويق الداخلي على قوى البيع	0.923
معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستبيان		0.962

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج الاستبيان المستخرجة من برنامج spss

ثالثا: أدوات المعالجة الإحصائية

للوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة بالإعتماد على برنامج **Excel** لإنجاز الدوائر النسبية، وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف باسم **SPSS**، وقد تم الإعتماد عليه في ترميز وإدخال مختلف المعلومات والحصول على النتائج المطلوبة والمتمثلة في:

- حساب معامل ثبات الإستبيان ألفا كرونباخ.
- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحديد آرائها حول عبارات محاور الدراسة.
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة نحو محاورها الرئيسية.
- إختبار ستيودنت (T) لإختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض مختلف البيانات المتوصل إليها من خلال الإستمارة وبالإعتماد على البرنامج الإحصائي **spss** والقيام بتحليلها بالشكل الذي يساهم في إعطائنا نتائج تجيب على الفرضيات المطروحة سابقا. بغرض التعرف على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة، تناول الجزء الأول من الإستمارة بعض البيانات الشخصية وتم أيضا استخراج التكرار والنسب والمتوسطات الحسابية للمحاور وأخيرا إختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

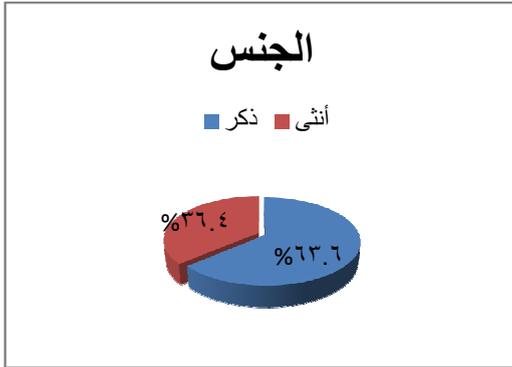
أولاً: تحليل البيانات الشخصية لمفردات الدراسة

1- وصف مفردات الدراسة حسب الجنس:

يتوزع مفردات الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لمفردات الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (06): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	21	63,6
أنثى	12	36,4
المجموع	33	100%

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

من خلال نتائج لـ **SPSS** المتوصل إليها وحسب الجدول رقم (06)، نلاحظ أن نسبة كبيرة من مفردات

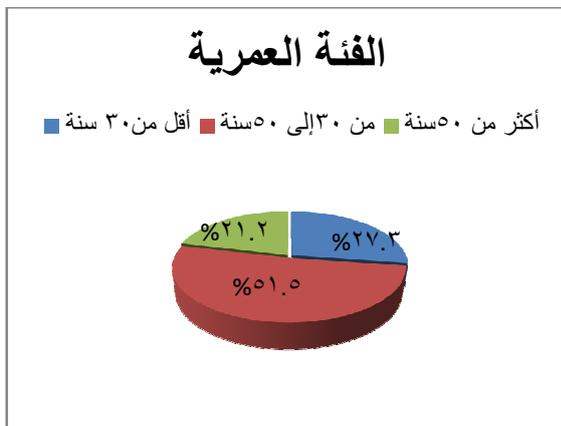
الدراسة هم ذكور، وذلك بنسبة 63.6% من المجموع الكلي للأفراد الذين شملهم البحث بما يعادل 21 فرداً ، أما الإناث فقد قدرت نسبتهم بـ 36.4% من مجموع مفردات الدراسة، أي ما يعادل 12 فرداً.

2- وصف مفردات الدراسة حسب الفئة العمرية:

يتوزع مفردات الدراسة حسب متغير العمر كالتالي:

الشكل رقم (12): التمثيل البياني حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (07): توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	9	27,3
من 30 إلى 50 سنة	17	51,5
أكثر من 50 سنة	7	21,2
المجموع	33	100%

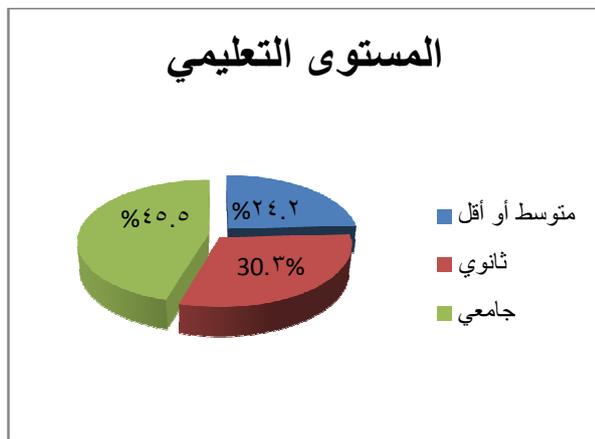
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

من خلال نتائج SPSS المتوصل إليها حسب الجدول رقم (07)، الخاصة بتوزيع المستقصى منهم حسب متغير العمر، أن أكثر الأعمار محصورة بين 30 إلى 50 سنة وهي الفئة الأكثر حضوراً فيمن تم إستقصائهم وذلك بنسبة 51.5% تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة إذ تساهم بـ 27.3%، ثم الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 21.2%.

3- وصف مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يتوزع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كالتالي:

الجدول رقم (08): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم (13): التمثيل البياني حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط أو أقل	8	24.2
ثانوي	10	30,3
جامعي	15	45.5
المجموع	33	100%

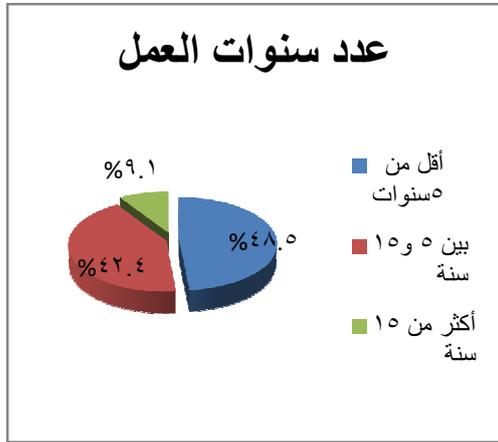
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel

يتضح من خلال الجدول رقم (08) الخاص بتوزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي، أن أغلبية الأفراد لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة 45.5% أي ما يعادل 15 فرداً، في حين قدرت نسبة من يملكون مستوى ثانوي بثانوي أعلى نسبة بـ 30.3% أي ما يعادل 10 أفراد من الدراسة، أما فيما يخص المستوى دون الثانوي فقد سجل نسبة 24.2%، أي ما يعادل 8 أفراد من مفردات الدراسة وما يلاحظ هنا أن الفئة الجامعيين قد اشتملت على عدد معتبر.

4- وصف مفردات الدراسة حسب عدد سنوات العمل:

يتوزع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات العمل كما يلي:

الجدول رقم(09): توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات العمل الشكل رقم(14): التمثيل البياني حسب سنوات العمل



عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	48,5
بين 5 و 15 سنة	14	42,4
أكثر من 15 سنة	03	9,1
المجموع	33	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج excel من خلال الجدول رقم (09) يتضح ان من بين مفردات الدراسة من لديهم خبرة في العمل الفندقي اقل من 5 سنوات حيث كانت نسبتهم 48.5%، أي ما يعادل 16 فردا وهي الفئة العالية، في حين تلتها نسبة الذين لديهم خبرة بين 5 و 15 سنة بـ 42.4 %، ما يعادل 14 فردا، في حين بلغت نسبة الذين لديهم عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة 9.1% أي ما يعادل 3 أفراد من مجموع المستقصى منهم واتضح من خلال هذه البيانات أن أغلب عمال المؤسسات الفندقية محل الدراسة الذين وجهت لهم الإستمارة خبرتهم في مجال الفنادق أقل من 5 سنوات.

المطلب الثاني: تحليل نتائج أسئلة محاور الدراسة

أولاً: تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بواقع تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق محل الدراسة

إحتوى هذا الجزء واحد وعشرون عبارة، وجهت للمستقصى منهم على مستوى الفنادق محل الدراسة لمعرفة واقع تطبيق التسويق الداخلي على مستوى هذه الفنادق، حيث تم وضع سلم ليكرت لتحديد درجة الموافقة من عدمها لكل عبارة. ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها كما يلي (أنظر الملحق رقم 04):

1- بعد إختيار العاملين: يمكن توضيح آراء مفردات الدراسة بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراء إختيار وتعيين العاملين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
عالية	1,023	3,88	27,3	9	48,5	16	12,1	4	9,1	3	3,0	1	05
عالية	0,820	4,12	33,3	11	51,5	17	9,1	3	6,1	2	-	-	06
عالية جدا	0,770	4,30	45,5	15	42,4	14	9,1	3	3,0	1	-	-	07
عالية	0,834	4,15	39,4	13	39,4	13	18,2	6	3,6	1	-	-	08
4,1136			المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المتوصل إليها من تحليل SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة باختيار العاملين في مجموع الفنادق محل الدراسة) قدر بـ (4.1136) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت (3.41-4.2) وهي فئة تكون فيها درجة الموافقة عالية، وقد إنحصرت أغلب إجابات العمال بخصوص عبارات عنصر اختيار وتعيين العاملين بين موافق وموافق تماما، حيث نلاحظ أن العبارة الخامسة والمتعلقة بإعتبار الخبرات السابقة كأساس في الإختيار سجلت متوسط حسابي مقدر بـ (3.88) والذي يبين درجة موافقة أقل من العبارة السادسة والمتعلقة بتركيز الفندق على الكفاءة التي يمتلكها العامل عند إختياره والتي كان متوسطها الحسابي يساوي (4.12)، أما فيما يخص العبارة السابعة التي تنص على أن إدارة الفندق تختار العاملين حسب إحتياجاتها فقد قدر المتوسط الحسابي الخاص بها بـ (4.30) والذي يدل على الموافقة بدرجة عالية، أما فيما يخص العبارة الأخيرة أي العبارة الثامنة والتي تنص على أن مهارات التعامل أساس في عملية الإختيار فقد قدر متوسطها الحسابي بـ (4.15) الذي يبين درجة موافقة عالية.

وعليه من خلال ما سبق وبالنظر إلى قيمة المتوسط الحسابي العام المعبر عن تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراءات إختيار المؤسسات وتعيين العاملين أن هناك تقييم إيجابي يدل على وجود إهتمام المؤسسات الفندقية محل الدراسة بهذا العنصر .

2- إجراء التدريب: يمكن توضيح آراء مفردات الدراسة بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراء التدريب

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
متوسطة	0,966	3,39	3,6	1	60,6	20	21,1	4	21,2	7	3,6	1	09
متوسطة	1,008	3,27	3,0	1	54,5	18	12,1	4	27,3	9	3,6	1	10
متوسطة	1,051	3,33	9,1	3	45,5	15	18,2	6	24,2	8	3,6	1	11
متوسطة	1,083	3,21	9,1	3	49,4	13	18,2	6	30,3	10	3,0	1	12
3,3030			المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المتحصل عليها من تحليل SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بالتدريب في الفنادق محل الدراسة قدر بـ (3.3030) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.4) الدالة على درجة موافقة متوسطة.

حيث أن العبارة رقم (09) " يعمل الفندق على تدريبك لأداء مهامك بالشكل اللازم" فقدر متوسطها الحسابي بـ (3.39) بمعنى أن إجابات العمال إتجهت نحو الموافقة المتوسطة. ثم تليها العبارات على التوالي 10 و 11 و 12 "يستخدم الفندق التدريب من أجل إتاحة الفرصة لترقيتك"، "يهتم الفندق بدرجة إستفادتك من التدريب"، "أجد البرامج التدريبية المتاحة في الفندق كافية لتقديم الخدمة بشكل أفضل" بمتوسطات حسابية على التوالي (3.27 و 3.33 و 3.21) والتي تقع في جهة الموافقة في حدود المتوسط.

وعليه من خلال الجدول السابق وبالنظر للمتوسط الحسابي العام المعبر عن تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراء التدريب يشير إلى أن هناك إهتمام للمؤسسات الفندقية محل الدراسة للتدريب كان بدرجات متوسطة عموما مع وجود إختلاف في جوانب دون أخرى في التدريب.

3- إجراء التحفيز: يمكن توضيح آراء مفردات الدراسة بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراء التحفيز

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
متوسطة	1,275	3,00	9,1	3	36,4	12	15,2	5	24,2	8	15,2	5	13
متوسطة	1,372	3,15	15,2	5	36,4	12	15,2	5	15,2	5	18,2	6	14
متوسطة	1,378	3,09	21,2	4	39,4	13	15,2	5	12,1	4	21,2	7	15
متوسطة	1,403	2,70	6,1	2	36,4	12	9,1	3	18,2	6	30,3	10	16
2,9848			المتوسط الحسابي العام لعبارة المحور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المتوصل إليها من خلال تحليل SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن المتوسط الحسابي العام للعبارة المتعلقة بالتحفيز في الفنادق محل الدراسة يقدر بـ (2.9848) أي أنه متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.61-3.4). وهو متوسط يشير إلى درجة موافقة متوسطة.

حيث أن العبارة رقم (14) "يتم مكافأتك عند بذلك جهدا في تقديم خدمة متميزة" وقد سجلت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.15) بمعنى أن إجابة العمال اتجهت نحو الموافقة. ثم تليها العبارات على التوالي (16،13،15) "يشجعك الفندق للقيام بعملك على أحسن وجه"، "يوجد في الفندق نظام حوافز عادل موجه للعاملين"، "يقوم الفندق بتقديرك من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير" بمتوسطات حسابية (3.09 ، 3.00، 2.70) على التوالي والتي تعبر عن درجات موافقة متوسطة.

إن ما يمكن قوله بالنسبة لعنصر التحفيز أنه أقل اهتمام من طرف المؤسسات الفندقية محل الدراسة خاصة بالمقارنة مع العناصر السابقة مثل التدريب واختيار العاملين، وما يؤثر على ذلك هو آراء العاملين الذين تم إستقصاؤهم حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي العام أقل من المتوسطات السابقة.

4- إجراء فرق العمل: يمكن توضيح آراء مفردات الدراسة بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراء فرق العمل

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
عالية	0,635	3,82	-	-	90,9	30	3,0	1	3,0	1	3,0	1	17
عالية	0,496	3,94	6,1	2	84,8	28	6,1	2	3,0	1	-	-	18
عالية	0,740	3,88	21,1	4	72,7	24	6,1	2	9,1	3	-	-	19
عالية	0,529	3,97	9,1	3	81,8	27	6,1	2	3,0	1	-	-	20
3,9015			المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المتوصل إليها من خلال تحليل SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بفرق العمل (العمل الجماعي) في الفنادق محل الدراسة قدر بـ (3.9015) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.41-4.2)، الدالة على درجة موافقة عالية.

وقد إنحصرت إجابات المستقصى منهم في جهة الموافقة، حيث أن العبارة (20) "تقوم بالتعاون مع زملائك للقيام بالمهام لموكلة إليكم" سجلت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.97)، أما العبارات رقم (17، 18، 19) "يتمتع العاملون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم"، "يسود الود بين مختلف العاملين داخل الفندق"، "يشجعك الفندق على العمل بروح الفريق الواحد"، فقد كانت متوسطاتها الحسابية على التوالي (3.82، 3.94، 3.88) وهي كلها تقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الدالة على درجات الموافقة عالية.

إن ما يمكن قوله بخصوص عنصر العمل الجماعي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة أنه يلقى اهتماما من طرفها وهذا يتجلى من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام الذي يعبر عن آراء فئة العمال الذين تم إستقصائهم.

5- إجراء نشر المعلومات التسويقية: يمكن توضيح آراء مفردات الدراسة بخصوص هذا البعد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): تقييم مفردات الدراسة لتطبيق إجراء نشر المعلومات التسويقية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
عالية	0,947	3,91	18,2	6	69,7	23	3,0	1	3,0	1	6,1	2	21
عالية	0,755	3,85	12,1	4	69,7	23	9,1	3	9,1	3	-	-	22
عالية	0,808	3,82	9,1	3	75,8	25	6,1	2	6,1	2	3,0	1	23
عالية	0,977	3,73	12,1	4	66,7	22	9,1	3	6,1	2	6,1	2	24
عالية	0,992	3,88	18,2	6	69,7	23	-	-	6,1	2	6,1	2	25
3.8364			المتوسط الإجمالي										

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المتوصل إليها من خلال تحليل SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بنشر المعلومات التسويقية في الفنادق محل الدراسة قدر بـ (3.8364) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.41-4.2)، وهو ما يدل على أن نشر المعلومات التسويقية في الفنادق تطبق بدرجة عالية.

حيث إنحصرت إجابات المستقصى منهم في جهة الموافقة، فالعبارة 21 والمتعلقة بحرص العامل على تبادل المعلومات" فقد سجلت أعلى متوسط حسابي قدر بـ (3.91) أما العبارة 22، 23، 24، 25) " المعلومات التي تقدم إليك من الإدارة تتميز بالدقة"، " توفر لك الإدارة معلمات كافية عن الخدمات الجديدة"، " توفر لك إدارة الفندق المعلومات الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إليهم"، " تحدثك إدارة الفندق على تقديم المعلومات لزملائك في أعمالهم"، فقد سجلت متوسطات حسابية (3.85، 3.82، 3.73، 3.88) على التوالي وكلها تقع في الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الدالة على الموافقة العالية.

ثانيا: تحليل نتائج المحور الثالث الخاص بقياس مدى تأثر قوى البيع بالفنادق محل الدراسة بممارسة التسويق الداخلي:

لقد تضمن هذا الجزء خمسة عشر عبارة ، موجهة أيضا إلى قوى البيع داخل الفنادق محل الدراسة لمعرفة مدى تأثرهم بممارسة التسويق الداخلي في هذه المؤسسات، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل نتائج المحور الثالث المتعلقة بأثر التسويق الداخلي على قوى البيع

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		رقم العبارة
			النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
عالية	1,001	3,42	9,1	3	84,5	16	21,2	7	18,2	6	3,0	1	26
عالية	0,902	3,42	9,1	3	42,4	14	30,3	10	18,2	6	-	-	27
متوسطة	1,053	3,21	3,0	1	51,5	17	15,2	5	24,2	8	6,1	2	28
متوسطة	0,822	3,36	-	-	57,6	19	21,2	7	21,2	7	-	-	29
عالية	0,939	3,48	6,1	2	57,6	19	18,2	6	15,2	5	3,0	1	30
متوسطة	1,119	3,00	6,1	2	39,4	13	15,2	5	27,3	9	12,1	4	31
متوسطة	1,042	2,91	-	-	39,4	13	21,2	7	30,3	10	9,1	3	32
متوسطة	1,185	2,82	3,0	1	36,4	12	15,2	5	30,3	10	15,2	5	33
متوسطة	1,128	3,09	6,1	2	39,4	13	21,2	7	24,2	8	9,1	3	34
متوسطة	1,132	2,97	3,0	1	39,4	13	21,2	7	24,2	8	12,1	4	35
متوسطة	1,223	3,06	6,1	2	42,4	14	18,2	6	18,2	6	15,2	5	36
عالية	0,354	4,00	6,1	2	87,9	29	6,1	2	-	-	-	-	37
عالية	0,755	3,85	6,1	2	84,8	28	-	-	6,1	2	3,0	1	38
عالية	0,902	3,58	6,1	2	63,6	21	15,2	5	12,1	4	3,0	1	39
عالية	0,924	3,67	6,1	2	72,7	24	9,1	3	6,1	2	6,1	2	40
3,3232			المتوسط الحسابي العام لعبارات المحور										

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان المتوصل إليها من خلال تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام للعبارات المتعلقة بمدى تأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بممارسة التسويق الداخلي قدر بـ 3.3232 وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.6-3.4) وهي فئة يكون فيها الإتجاه نحو الموافقة في حدود المتوسط.

وفيما يخص كل من العبارات (26، 27، 30) "البرامج التدريبية التي يقدمها لك الفندق تطّور مهارتك"، "التدريب المقدم لك يكسبك المزيد من المهارات لتقديم الخدمة"، "التدريب الذي تحصلت عليه يحسن من طريقة تقديمك للخدمة"، حصلت على متوسطات حسابية (3.42، 3.42، 3.48) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة بدرجة عالية، أما العبارتين (28، 29) "تساعدك الدورات التدريبية التي ينظمها الفندق في فهم حاجات الزبائن"، إهتمام المؤسسة بتدريبك على تقديم الخدمة مكنك من أدائها بالشكل المناسب"، حصلت على متوسطات حسابية قدرت بـ (3.21، 3.36) وهي عبارات إتجهت متوسطاتها نحو درجة الموافقة في حدود المتوسط.

أما العبارات (31، 32، 33، 34، 35، 36) "نظام المكافآت والحوافز يشجعك على تقديم أداء أفضل"، "نظام التحفيز المعتمد يساعدك لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف الفندق"، "أسلوب المكافآت الذي يستخدمه الفندق يرفع من مردودية أدائك"، "الفندق يقدم لك حوافز كافية تدفعك لتقديم خدمات أفضل"، "تساعدك الحوافز المقدمة من قبل الفندق على تقديم الخدمة بشكل متميز ومبدع" والمتعلقة بالتحفيز فقد سجلت متوسطات حسابية قدرت بـ (3.00، 2.91، 2.82، 3.09، 3.06، 2.97) على التوالي وهي متوسطات تدل على درجة الموافقة في حدود المتوسط مما يعني عدم وجود اهتمام في المستوى المطلوب بنظام تحفيزات موجه للعاملين.

وحصلت العبارات (37، 38) "العمل بروح الفريق الواحد يحسن من أدائك للخدمة"، "أثناء تقديمك للخدمة تتلقى المساعدة من زملائك مما يمكنك من تقديمها بشكل جيد"، المتعلقة بفرق العمل على متوسطات حسابية (3.85، 4.00) على التوالي وهي تقع في جهة الموافقة العالية مما يعني وجود تنسيق بين قوى البيع لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

أما العبارتين الأخيرتين (39، 40) "تساعدك المعلومات التي يقدمها إليك الفندق على تقديم الخدمة بشكل أفضل"، "المعلومات المقدمة لك الخاصة بالعمل تمكنك من تقديم الخدمة بالشكل المناسب" فقد سجلت متوسطات حسابية قدرت بـ (3.58، 3.67) على التوالي وهي متوسطات تدل على درجة الموافقة عالية مما يدل على وجود إتصال داخلي بين الإدارة وقوى البيع وبين قوى البيع أنفسهم مما يجعلهم على إطلاع دائم بالمعلومات التي تساهم في تقديم الخدمة بالطريقة المناسبة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

نركز في هذا الجزء على إختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع دراستنا وعرض أهم النتائج المتوصل إليها، ولإختبار هذه الفرضية تم الإعتماد على القرارات الآتية:

1- بالنسبة للمتوسط الحسابي:

- إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أكبر من 3 هناك موقف إيجابي لمفردات الدراسة اتجاه الموضوع المدروس.
- إذا كان المتوسط الحسابي المحسوب أصغر من 3 هناك موقف سلبي لمفردات الدراسة إتجاه الموضوع المدروس.

2- بالنسبة لاختبار T-test:

- إذا كانت t المحسوبة أكبر من t الجدولية نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم H_0 .

- إذا كانت t المحسوبة أصغر من t الجدولية نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدم H_0 .

3- بالنسبة لمستوى الدلالة:

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أقل أو يساوي من مستوى

المعنوية المعتمد (0.05) نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم H_0 .

- إذا كان مستوى الدلالة المحسوبة (sig) الناتجة عن اختبار T-test أكبر من مستوى المعنوية

المعتمد (0.05) نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم H_0 .

أ- إختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على :

H_0 : إن واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة عموما يشير إلى ضعف إهتمام هذه

المؤسسات بهذا المفهوم.

الجدول رقم (16): إختبار الفرضية الأولى الخاصة بواقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية

محل الدراسة عموما يشير إلى ضعف إهتمام هذه المؤسسات بهذا المفهوم

الحكم على الفرضية	مستوى الدلالة الحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
رفض	0.000	2.021	5.833	0.6183	3.6279	الفرضية H_0

$\alpha=0.005$ مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام SPSS

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ بأن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.6279، وهو ضمن المجال 3.4 إلى 4.2 أي درجة عالية و t المحسوبة 5.833 أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.021 و sig التي كانت قيمتها تساوي 0.00 أصغر من $\alpha=0.05$ وعليه:

- نرفض الفرضية العدم H_0 : واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة عموماً يشير إلى ضعف إهتمام هذه المؤسسات بهذا المفهوم.

- ونقبل الفرضية البديلة H_1 : هناك إهتمام بالتسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.
الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على:

H_0 : لا تتأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة ممارسة هذه المؤسسات للتسويق الداخلي.

الجدول رقم (17): إختبار الفرضية الثانية لا تتأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة ممارستها للتسويق الداخلي.

الحكم على الفرضية	مستوى الدلالة الحسوبة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
رفض	0.016	2.021	2.542	0.73051	3.3232	الفرضية H_0

$\alpha=0.05$ مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ بأن المتوسط الحسابي قدر بـ 3.3232، وهو ضمن المجال 2.6 إلى 3.4 أي درجة متوسطة و t المحسوبة 2.542 أكبر من t الجدولية والتي تساوي 2.021 و sig التي كانت قيمتها تساوي 0.00 أصغر من $\alpha=0.05$ وعليه:

- نرفض فرضية العدم H_0 : لا تتأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة ممارسة هذه المؤسسات للتسويق الداخلي.

- ونقبل الفرضية البديلة H_0 : تتأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة ممارسة هذه المؤسسات للتسويق الداخلي.

خلاصة:

تم في هذه الدراسة في جانبها التطبيقي معالجة أثر التسويق الداخلي على قوى البيع في مجموعة من المؤسسات الفندقية في ولاية جيجل، ولقد أجريت هذه الدراسة على ثلاث فنادق وهي فندق الجزيرة، السلام وكتامة بولاية جيجل، تم اختيارها على أساس أنها من أحسن الفنادق بالولاية باستخدام إستمارة موجة لقوى البيع في هذه المؤسسات الفندقية، ولقد تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن المؤسسات الفندقية تمارس أغلب عناصر التسويق الداخلي بدرجة عالية، لكن تأثر قوى البيع لم يكن في مستوى درجة اهتمام المؤسسات الفندقية بممارسة التسويق الداخلي حيث كان التأثير بدرجات متوسطة ويمكن تفسير ذلك بوجود تفاوت في درجات الإهتمام بعناصر التسويق الداخلي فقد يكون عدم اهتمام المؤسسات بعنصر التحفيز هو من أثر في أداء العمال وجعله أقل مستوى من اهتمام المؤسسات عموماً بالتسويق الداخلي.

الخبائمه العامه

الخاتمة العامة

تناولت هذه الدراسة التسويق الداخلي ومحاولة تبين الواقع ثم الأثر على قوى البيع، والوقوف على مدى تطبيق هذا المفهوم وواقعه في كل من فندق الجزيرة، السلام، كتامة بولاية جيجل، حيث يعتبر هذا الأخير من الموضوعات المعاصرة والحيوية، إذ زاد الإهتمام به في المؤسسات وخاصة الخدمية منها ولاسيما بعد بروز دوره وأهميته في الحصول على أفراد ذوي قدرات ومهارات عالية، وباعتبار أن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الفندقية تعتمد بشكل أساسي على الكفاءات البشرية فإن نمو هذه الأخيرة واستمراريتها مرتبط بشكل كبير بهم، فهم يمثلون الواجهة الأمامية للمؤسسة، ولن يأتي ذلك إلا بتبني وتطبيق هذا المفهوم الذي يعتمد على إستخدام الأساليب والأنشطة التسويقية لتوفير الظروف الملائمة للعمل، وإرضاء العاملين وإعتبارهم زبائن داخليين من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وحسن إختيارهم وتدريبهم، ومكافأتهم، بالإضافة إلى فرق العمل ونشر المعلومات التسويقية .

أولاً: نتائج إختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات فتتلخص فيمايلي:

- أظهرت النتائج رفض فرضية العدم الأولى والتي تنص على: إن واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة عموماً يشير إلى ضعف إهتمام هذه المؤسسات بهذا المفهوم، وقبول الفرضية البديلة.

- أظهرت النتائج رفض فرضية العدم الثانية التي تنص على: لا تتأثر قوى البيع في المؤسسات الفندقية محل الدراسة بدرجة ممارستها للتسويق الداخلي، وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً: نتائج الدراسة النظرية والميدانية

عند دراستنا لأثر التسويق الداخلي على قوى البيع في المؤسسة الخدمية، من خلال تناول فندق الجزيرة السلام، كتامة، توصلنا إلى جملة من النتائج يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية كما يلي:

1- نتائج الدراسة النظرية

تتلخص أهم نتائج الدراسة النظرية في:

- التسويق الداخلي هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا.

- يعني التسويق الداخلي بيع وظائف الفندق للعاملين وذلك بإختيار أحسن المرشحين لشغل الوظيفة وتدريبهم وترقيتهم.
- على المؤسسات الفندقية أن تبدأ الإهتمام بالعاملين ثم التوجه بالزيائن، للإحتفاظ بهم وكسب رضاهم.
- يعتبر قوى البيع الواجهة الخاصة بالمؤسسة، حيث أن صورة المؤسسة تتوقف عليهم بشكل كبير.
- قوى البيع من أهم سبل المؤسسة الخدمية لإقناع المستفيدين من الخدمة وشرائها بما يقدمونه من معلومات عن الخدمة وما يملكونه من طرق الإقناع.

2- نتائج الدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة التطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج وهي كما يلي:
- هناك ممارسة فعلية لأنشطة التسويق الداخلي لكن بشكل ضمني ومتفاوت وهي عموماً غير مخطط لها وليست مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي.
- يمكن القول أن هناك تأثير لقوى البيع في المؤسسات الفندقية بممارستها للتسويق الداخلي بدرجة متوسطة عموماً.
- إن تطبيق التسويق الداخلي بعناصره مجتمعة (إختيار وتعيين العاملين، التدريب، التحفيز، العمل الجماعي، نشر المعلومات)، أظهر أن العمل الجماعي هو ما برز في اهتمام المؤسسة بتطبيقه في حين كان التحفيز أقل العناصر اهتماماً.
- تركز إدارة الفنادق الثلاثة على اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.
- لا توفر إدارة الفندق برنامج تدريبي محدد للعاملين أو مدة له إذا وجد.
- لا يوجد لدى المؤسسات الفندقية التي تم استهدافها بالدراسة نظام مكافآت عادل باستثناء فندق السلام الذي يقدم تحفيزات.
- علاقة العاملين ببعضهم داخل الفنادق محل الدراسة يسودها الود والإحترام. فقد كانت النتائج إيجابية حيث يسود العمل الجماعي في الفنادق الثلاث.
- بينت نتائج الدراسة أن الفنادق الثلاثة تقوم بتزويد العاملين بالمعلومات بشكل مستمر عن كل شيء يتعلق بالخدمات.

الإقتراحات:

من خلال الدراسة الميدانية بفندق الجزيرة والسلام وكتامة تبينت لنا جملة من الملاحظات نورد في إطارها جملة من الإقتراحات كما يلي:

- أن يتم تبني مفهوم التسويق الداخلي بشكل أكثر فعالية من قبل الإدارة في المؤسسات الفندقية محل الدراسة.

- إعادة النظر في أبعاد التسويق الداخلي من قبل الإدارات الفندقية وموائمتها بما يتلائم ورغبات العاملين بصفة عامة وقوى البيع بصفة خاصة وذلك بغرض تحقيق المنفعة المتبادلة بين إدارة الفندق وعاملها لأنهم يشعرون بأنهم جزء هام من المنتج الفندقي الذي يقدمه إلى زبائنه.

- ضرورة زيادة الإهتمام بالتدريب بشكل مستمر للحفاظ على أداء قوى البيع وتأدية مهامهم بشكل جيد، من خلال إعداد برامج تدريبية متخصصة بشكل دوري ومستمر.

- الاهتمام أكثر بالتحفيز وتوزيع المكافآت بطريقة عادلة بهدف دفعهم لتحسين أدائهم، إضافة إلى مكافأة أدائهم المتميز فيما يتعلق بحل مشاكل الزبائن وخدمتهم.

- زيادة التأكيد على تعزيز مبدأ العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد والإبتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي.

آفاق الدراسة:

لا يمكننا القول بأننا قد أحطنا بكل جوانب وحيثيات هذا الموضوع، ولذا نقترح جملة من المواضيع نراها مكلة لهذه الدراسة يمكن البحث فيها مستقبلا:

- التسويق الداخلي كمتطلب أساسي لفعالية التسويق الخارجي بالمؤسسة الفندقية.
- التسويق الداخلي كمدخل لكسب ميزة تنافسية لدى المؤسسات الخدمية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام ، مبادئ التسويق، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 2- أبو قحف عبد السلام، التسويق (مدخل تطبيقي)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 3- أبي سعيد الدهيوجي، المفهوم الحديث لإدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 4- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2005.
- 5- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 6- إياد عبد الفتاح النصور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية (مدخل مفاهيمي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 7- بشير العلاق، علي محمد ربايعية، الترويج والإعلان التجاري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 9- ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10- حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
- 11- حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

- 12- حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي (مدخل استراتيجي)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
- 13- ردينة عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 14- رضوان محمود العمر، مبادئ التسويق، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 15- زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008.
- 16- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صلاح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، مطبعة السعادة، ط2، 1974.
- 18- سلمان زياد، إدارة الجودة الشاملة (فلسفة ومدخل العمل) الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- سمير العبدلي، قحطان العبدلي، الترويج والإعلان، الطبعة الأولى، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 20- سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسكندرية، 2009.
- 21- شريف أحمد شريف العاصي، الترويج والعلاقات العامة (مدخل الاتصالات التسويقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 22- شيماء السيد سالم، الاتصالات التسويقية المتكاملة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006.
- 23- صديق محمد عفيفي، إدارة التسويق، الطبعة الثالثة عشر، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003.
- 24- الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق وجهة نظر العاملين، عمان، الأردن، 2001.

- 25- عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والإستدلال بإستخدام spss، ط1، دار نور العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2008.
- 26- عصام الدين أمين أبو علفة، الترويج (المفاهيم، الإستراتيجية، العمليات، النظرية والتطبيق)، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 27- علي فلاح الزعبي، إدارة المبيعات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 28- محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000.
- 29- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 30- محمد الصيرفي، إدارة المبيعات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 31- محمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 32- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 33- محمد عبيدات وآخرون، إدارة المبيعات والبيع الشخصي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 34- محمد عبيدات، إدارة المبيعات مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995.
- 35- محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، 1996.
- 36- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 37- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة المبيعات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
- 38- محي الدين الأزهري، إدارة النشاط التسويقي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.

- 39- مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 40- ناجي معلا، الأصول العلمية والعملية للبيع الشخصي، الطبعة الأولى، الجامعة الأردنية، عمان، 1994.
- 41- نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2008.
- 42- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق مفاهيم معاصرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، مصر، 2003.
- 43- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بدون طبعة، 2010.
- 44- هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، 2010.
- 45- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 46- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 47- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ثانياً: المذكرات

- 48- أفطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 49- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، ورقلة، الجزائر، 2009.

50- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، ورقلة، الجزائر، 2009.

51- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان، 2010.

52- قاسمي عائشة، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة، مذكرة ماستر، ورقلة، الجزائر، 2014.

53- قواميد بوبكر، فعالية البيع ودوره في خلق ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2010.

54- كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، ورقلة، الجزائر، 2012.

55- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، تلمسان، الجزائر، 2001.

56- هاجر نصر الله، واقع التسويق الداخلي في المؤسسات الفندقية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، ورقلة، الجزائر، 2012.

ثالثا: المجالات

57- أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، أبو ظبي، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015/01/16.

58- حكيم بن جروة، خليفة دلهوم، إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر، عدد 02 جوان 2015.

59- سمر حمزة الشمري، توجهات المنظمات الصناعية في بناء فرق العمل الناجحة: حالة دراسية في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 85، 2010.

60-عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السادس والثلاثون، 2013.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

61-Alexander Chirouz, Yves Chirouz, **Introduction au Marketing**, Edition Faucher, Paris, 2004.

62-Catherine Viot, **Le Marketing**, Gualino Editeur, Paris, 2005

63-Myriam Bellaouaied, Abdelkader GAM, **Internal Marketing as a new Alternative For The Service Employees Performance :An Empirical Study**, 60-Revista De Comunicare SI Marketing, USA, 2011.

64- Piere Rataud, **L'Alchimie De La Vente**, Quatreieme Edition, Paris, 2003.

65- pierel Louis Dubois, Alin Jobert, **Le Marketing Fondement et Pratique**, 3^{ème} Edition Economic, Paris, 1998.

66- Pina Tarricine, Joe Luca, **Successful Team Work : A Case Study**, Edith Cowan Université, Perth Australia, 2002.

خامساً: المواقع الإلكترونية

67- [www.ta3lim.com/showthread.php ?=565](http://www.ta3lim.com/showthread.php?565)

68- <http://www.tvet-portal.net/forum/showthread.php?2632-%DD%D1%DE-%C7%E1%DA%E3%E1>, Le 07/04/2016.

الملاحق

الملحق رقم(01): أسئلة المقابلة

- كيف يتم توظيف العمال في مؤسستكم؟
- هل يوجد برنامج تدريبي؟ إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم ذلك؟ ماهو رأيك في عملية تدريب العاملين؟
- هل يوجد برنامج تحفيزي وترقية للعاملين في الفندق؟
- ما هو رأيكم في عملية تفويض الصلاحيات إلى العاملين؟ وهل مؤسستكم تطبق ذلك؟
- هل هناك إتصال وتنسيق بينكم وبين العاملين في مجال خدمة الضيوف؟

الملحق رقم(02): الإستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

السنة ثانياة ماستر تخصص تسويق الخدمات

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "أثر التسويق الداخلي على قوى البيع في المؤسسة الخدمية"، نرجو منكم المساهمة الجادة عن طريق الإجابة بموضوعية على مجموعة الأسئلة المرفقة وذلك بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة، علما أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. ولكم مسبقا جزيل الشكر على تعاونكم.

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 أكثر من 50 سنة
- 3-المستوى التعليمي: متوسط أو أقل ثانوي جامعي
- 4-عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات بين 5 و15 سنة أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: واقع تطبيق الفندق لمفهوم التسويق الداخلي

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات الموجودة في الجدول ذات العلاقة بمدى تبني الفندق لمفهوم التسويق الداخلي، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أولاً: اختيار وتعيين العاملين						
رقم	العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
05	تم اعتبار خبراتك السابقة كأساس في اختيارك					
06	ركز الفندق عند اختياره لك على الكفاءة التي تملكها لأداء العمل					
07	تقوم إدارة الفندق باختيار العمال حسب احتياجاتها لهم					
08	مهارات التعامل مع الزبائن كانت أساساً في اختيارك كعامل					
ثانياً: التدريب						
09	يعمل الفندق على تدريبك لأداء مهامك بالشكل اللازم					
10	يستخدم الفندق التدريب من أجل إتاحة الفرصة لترقيتك					
11	يهتم الفندق بدرجة استفادتك من التدريب					
12	أجد البرامج التدريبية المتاحة في الفندق كافية لتقديم الخدمة بشكل أفضل					
ثالثاً: التحفيز						
13	يوجد في الفندق نظام حوافز عادل موجه للعاملين					
14	يتم مكافأتك عند بذلك جهداً في تقديم خدمة متميزة					

					15	يشجعك الفندق للقيام بعملك على أحسن وجه
					16	يقوم الفندق بتقديرك من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير
خامسا: فرق العمل						
					17	يتمتع العاملون بعلاقات طيبة مع رؤسائهم
					18	يسود الود بين العاملين الآخرين داخل الفندق
					19	يشجعك الفندق على العمل بروح الفريق الواحد
					20	تقوم بالتعاون مع زملائك الآخرين للقيام بالمهام الموكلة إليكم
سادسا: نشر المعلومات التسويقية						
					21	تحرص على تبادل المعلومات مع زملائك ا
					22	المعلومات التي تقدم إليك من الإدارة تتميز بالدقة
					23	توفر لك إدارة الفندق معلومات كافية عن الخدمات الجديدة
					24	توفر لك إدارة الفندق المعلومات الكافية لتنفيذ المهام الموكلة إليكم
					25	تحدثك إدارة الفندق على تقديم المعلومات لزملائك في أعمالهم

الجزء الثالث: قياس مدى تأثير قوى البيع بالفندق بممارسته للتسويق الداخلي

الرجاء تحديد موقفك نحو العبارات ذات العلاقة بمدى تأثير قوى البيع بتبني التسويق الداخلي، وذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

رقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق تماما
26	البرامج التدريبية التي يقدمها لك الفندق تطور مهاراتك				
27	التدريب المقدم لك يكسبك المزيد من المهارات لتقديم الخدمة				
28	تساعدك الدورات التدريبية التي ينظمها الفندق في فهم حاجات الزبائن				
29	اهتمام المؤسسة بتدريبك على تقديم الخدمة مكنك من أدائها بالشكل المناسب				
30	التدريب الذي تحصلت عليه يحسن من طريقة تقديمك للخدمة				
31	نظام المكافآت والحوافز يشجعناك على تقديم أداء أفضل				
32	نظام التحفيز المعتمد يساعدك لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق أهداف الفندق				

					33	أسلوب المكافآت الذي يستخدمه الفندق يرفع من مردودية أدائك
					34	الفندق يقدم لك حوافز كافية تدفعك لتقديم خدمات أفضل
					35	مكافأتك عند بدل جهد متميز في تقديم الخدمة يشجعك على الاستمرار في ذلك
					36	تساعدك الحوافز المقدمة من قبل الفندق على تقديم الخدمة بشكل متميز ومبدع
					37	العمل بروح الفريق الواحد يحسن من أدائك للخدمة
					38	أثناء تقديمك للخدمة تتلقى المساعدة من زملائك مما يمكنك من تقديمها بشكل جيد
					39	تساعدك المعلومات التي يقدمها لك الفندق على تقديم الخدمة بشكل أفضل
					40	المعلومات المقدمة لك الخاصة بالعمل تمكنك من تقديم الخدمة بالشكل المناسب

الملحق رقم (03): :معامل ثبات الإستمارة ألفا كرونباخ

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	10	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	10	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	21

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
في كأساس السابقة خبراتك اعتبار تم اختيارك	122,36	518,614	,491	,962
الكفاءة على لك اختياره عند الفندق ركز العمل لأداء تملكها التي	122,12	519,860	,589	,961
حسب العمال باختيار الفندق إدارة تقوم لهم احتياجاتها	121,94	521,496	,582	,962
أساسا كانت الزبائن مع التعامل مهارات اختيارك في	122,09	523,023	,494	,962
مهامك لأداء تدريبك على الفندق يعمل اللازم بالشكل	122,85	515,070	,606	,961
إتاحة أجل من التدريب الفندق يستخدم لترقيتك الفرصة	122,97	505,405	,797	,960
التدريب من استفادتك بدرجة الفندق يهتم الفندق في المتاحة التدريبية البرامج أجد أفضل بشكل الخدمة لتقديم كافية	122,91	507,523	,717	,961
موجه عادل حوافر نظام الفندق في يوجد للعاملين	123,03	507,468	,695	,961
تقديم في جهدا بذلك عند مكافأته يتم متميزة خدمة	123,24	492,502	,856	,960
أحسن على بعملك للقيام الفندق يشجعك وجه	123,09	499,835	,666	,961
تقديم خلال من بتقديرك الفندق يقوم التقدير شهادات مثل المعنوية الحوافر مع طيبة بعلاقات العاملون يتمتع رؤسائهم	123,15	500,383	,654	,961
داخل العاملين مختلف بين الود يسود الفندق	123,55	490,631	,804	,960
الفريق بروح العمل على الفندق يشجعك الواحد	122,42	531,689	,358	,962
بالمهام للقيام زملاءك مع بالتعاون تقوم إليكم الموكلة	122,30	533,343	,392	,962
مع المعلومات تبادل على تحرص زملائك	122,36	526,176	,467	,962
الإدارة من إليك تقدم التي المعلومات بالدقة تتميز	122,27	533,705	,351	,963
كافية معلومات الفندق الإدارة لك توفر الجديدة الخدمات عن	122,33	515,229	,615	,961
	122,39	520,559	,622	,961
	122,42	517,064	,676	,961

الكافية المعلومات الفندق إدارة لك توفر إليهم الموكلة المهام لتنفيذ	122,52	522,820	,421	,962
تقديم على الفندق إدارة تحدثك أعمالهم في لزملائك المعلومات	122,36	522,364	,424	,962
الفندق لك يقدمها التي التدريبية البرامج مهاراتهم تطور	122,82	503,091	,857	,960
على يشجعك والحوافز المكافآت نظام أفضل أداء تقديم	123,24	499,814	,771	,960
من المزيد يكسبك لك المقدم التدريب الخدمة لتقديم المهارات	122,82	511,591	,739	,961
لك يقدمها التي المعلومات تساعدك أفضل بشكل الخدمة تقديم على الفندق	122,67	512,104	,726	,961
من يحسن الواحد الفريق بروح العمل للخدمة أدائك	122,24	539,439	,183	,963
ينظمها التي التدريبية الدورات تساعدك الزبائن حاجات فهم في الفندق	123,03	506,405	,739	,961
من المساعدة تتلقى للخدمة تقديمك أثناء بشكل تقديمها من يمكنك مما زملائك	122,39	529,621	,356	,963
جيد جهد لبدل يساعدك المعتمد التحفيز نظام الفندق أهداف تحقيق أجل من أكبر	123,33	505,104	,777	,960
بالعمل الخاصة لك المقدمة المعلومات المناسب بالشكل الخدمة تقديم من يمكنك	122,58	518,502	,551	,962
الفندق يستخدمه الذي المكافآت أسلوب أدائك مردودية من يرفع	123,42	503,814	,702	,961
تقديم على بتدريبك المؤسسة اهتمام المناسب بالشكل أدائها من يمكنك الخدمة	122,88	514,672	,729	,961
لتقديم تدفعك كافية حوافز لك يقدم الفندق أفضل خدمات	123,15	500,195	,814	,960
تقديم في متميز جهد بدل عند مكافأتك ذلك في الاستمرار على يشجعك الخدمة	123,27	499,517	,826	,960
من يحسن عليه تحصلت الذي التدريب للخدمة تقديمك طريقة	122,76	511,939	,700	,961
الفندق قبل من المقدمة الحوافز تساعدك ومبدع متميز بشكل الخدمة تقديم على	123,18	501,591	,721	,961

الملحق رقم (04): عرض وتحليل نتائج خصائص العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	63,6	63,6	63,6
أنثى	12	36,4	36,4	100,0
Total	33	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	27,3	27,3	27,3
سنة 30 من أقل	17	51,5	51,5	78,8
سنة 50-30 من	7	21,2	21,2	100,0
سنة 50 من أكثر	33	100,0	100,0	
Total				

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	36,4	36,4	36,4
أقل أو متوسط	10	30,3	30,3	66,7
ثانوي	11	33,3	33,3	100,0
جامعي	33	100,0	100,0	
Total				

عدد سنوات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16	48,5	48,5	48,5
سنوات 5 من أقل	14	42,4	42,4	90,9
سنة 15 و 5 بين	3	9,1	9,1	100,0
سنة 15 من أكثر	33	100,0	100,0	
Total				

الملحق رقم (04): نتائج المحور الثاني الخاص بواقع تطبيق التسويق الداخلي في الفنادق محل الدراسة

Statistics

	T1	T6	T11	T12	T13	T14q	T15
N	33	33	33	33	33	33	33
Valid	33	33	33	33	33	33	33
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,6378	3,3232	4,1136	3,3030	2,9848	3,9015	3,8364
Std. Deviation	,61491	,73051	,73445	,94942	1,27619	,53743	,75076

T11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6,1	6,1	6,1
2,25	1	3,0	3,0	9,1
2,75	4	12,1	12,1	21,2
3,50				

3,75	1	3,0	3,0	24,2
4,00	10	30,3	30,3	54,5
4,25	3	9,1	9,1	63,6
4,50	2	6,1	6,1	69,7
4,75	4	12,1	12,1	81,8
5,00	6	18,2	18,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

T12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	1	3,0	3,0	3,0
2,00	6	18,2	18,2	21,2
2,50	3	9,1	9,1	30,3
2,75	1	3,0	3,0	33,3
3,25	4	12,1	12,1	45,5
3,50	1	3,0	3,0	48,5
3,75	2	6,1	6,1	54,5
4,00	11	33,3	33,3	87,9
4,25	2	6,1	6,1	93,9
4,50	1	3,0	3,0	97,0
4,75	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

T13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,00	4	12,1	12,1	12,1
1,25	2	6,1	6,1	18,2
1,50	1	3,0	3,0	21,2
1,75	1	3,0	3,0	24,2
2,00	3	9,1	9,1	33,3
2,50	2	6,1	6,1	39,4
2,75	1	3,0	3,0	42,4
3,00	2	6,1	6,1	48,5
3,25	1	3,0	3,0	51,5
3,50	1	3,0	3,0	54,5
3,75	4	12,1	12,1	66,7
4,00	6	18,2	18,2	84,8
4,25	1	3,0	3,0	87,9

4,50	2	6,1	6,1	93,9
5,00	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

T14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,75	1	3,0	3,0	3,0
2,50	1	3,0	3,0	6,1
3,50	3	9,1	9,1	15,2
3,75	1	3,0	3,0	18,2
Valid 4,00	23	69,7	69,7	87,9
4,25	1	3,0	3,0	90,9
4,50	1	3,0	3,0	93,9
4,75	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

T15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,40	1	3,0	3,0	3,0
1,80	1	3,0	3,0	6,1
2,00	1	3,0	3,0	9,1
3,20	1	3,0	3,0	12,1
3,40	1	3,0	3,0	15,2
Valid 3,60	2	6,1	6,1	21,2
4,00	17	51,5	51,5	72,7
4,20	4	12,1	12,1	84,8
4,40	3	9,1	9,1	93,9
4,60	1	3,0	3,0	97,0
5,00	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج المحور الثالث الخاص بقياس مدى تأثير قوى البيع بالفنادق محل الدراسة
بممارسة التسويق الداخلي:

T6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

1,73	1	3,0	3,0	3,0
1,93	1	3,0	3,0	6,1
2,13	1	3,0	3,0	9,1
2,40	1	3,0	3,0	12,1
2,47	1	3,0	3,0	15,2
2,53	2	6,1	6,1	21,2
2,67	1	3,0	3,0	24,2
2,73	1	3,0	3,0	27,3
2,93	1	3,0	3,0	30,3
3,07	2	6,1	6,1	36,4
Valid 3,20	4	12,1	12,1	48,5
3,47	2	6,1	6,1	54,5
3,53	1	3,0	3,0	57,6
3,67	1	3,0	3,0	60,6
3,80	1	3,0	3,0	63,6
3,87	1	3,0	3,0	66,7
4,00	8	24,2	24,2	90,9
4,13	1	3,0	3,0	93,9
4,27	1	3,0	3,0	97,0
4,47	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): نتائج إختبار الفرضيات بـ **t-test**

إختبار الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
T1	33	3,6279	,61834	,10764

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
T1	5,833	32	,000	,62788	,4086	,8471

إختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
T6	33	3,3232	,73051	,12717

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
T6	2,542	32	,016	,32323	,0642	,5823

الملخص:

حاولت هذه الدراسة في جانبها النظري إبراز المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وقوى البيع والعلاقة الموجودة بينهما حيث أن المؤسسة الخدمية مطالبة بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يتمحور في فكرته الأساسية حول اعتبار العمال كزبائن لهم حاجات لا بد من إشباعها والتي تتمثل في حاجتهم إلى تدريب وتحفيز وتوفير جو عمل مناسب وغيرها من الجوانب التي تضمن للمؤسسة أداء أفضل لقوى بيعها.

أما في الجانب التطبيقي فقد استهدفت الدراسة مجموعة من الفنادق بولاية جيجل وكان هدف هذه الدراسة إبراز واقع تطبيق التسويق الداخلي في هذه الفنادق، ومدى تأثير ذلك على قوى بيعها، وقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين الذين هم على اتصال مباشر بالزبائن حيث شملت الدراسة 33 عاملا على مستوى الفنادق الثلاثة، وتم التوصل عموما إلى وجود ممارسة بدرجة عالية لعناصر التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية محل الدراسة مع وجود تفاوت في درجات هذه الممارسة من عنصر لآخر، كما تم التوصل إلى أن تأثير قوى البيع لم يكن بنفس درجة الاهتمام بممارسة التسويق الداخلي حيث كان التأثير بدرجات متوسطة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، قوى البيع.

Summary :

That This Study tried in its Theoretical part to show the concepts have a relation with Internal Marketing and selling forces and the relationship between them. And The service organization should or have to adopt the concept of the Internal Marketing which is about expressing workers as clients which have needs are : Training, Motivation and providing an appropriate work atmosphere and other sides which guarantee a great performance to the organization for its selling forces.

Where as, in its practical part this study has chosen a group of hotels in Jijel and the aim behind this study is to show the reality of practicing the internal Marketing and this hotels, and how it effect on its selling forces. And a questionnaire is used as a means of gathering information from the workers which has a direct relation with clients, and this study has chosen 33 workers on these hotels. And generally this study has found that there is a great practicing to the internal Marketing in hotelry organization and there is also a disparity in the degrees of this practicing from one item to the other.

And this study has found that the influence of the selling forces was not in the same degree of importance with the practicing of the Internal Marketing but this influence was at an average degree.

Key words : Internal Marketing, Selling Forces.