

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université M'SILA  
Faculté des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : Sciences de Gestion



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن

### - دراسة حالة مؤسسة موبيليس "وكالات سطيف" -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص : إستراتيجية وتسويق

إعداد الطالبة:

ذبيح سميحة

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا ومقررا

مناقشا

أ. مير أحمد

د. قاسمي كمال

د. شريط صلاح الدين

السنة الجامعية: 2013/2012



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي للربيع وجهه وعظيم سلطانه،

وأصلي وأسلم على أشرف الخلق وأمرسلين محمد بن عبد الله، أما بعد

فما كان لهذا العمل المتواضع أن ينعم لولا فضل الله عز وجل وثوقيته، وفضل

□ أصحاب الفضل الذين لهم أدب، وكنت بهم بعد الله أستعين

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الفاضل

الدكتور فاسي كمال على جهده المتميز في

الإشراف على هذه الرسالة، ومساهمته الفكريّة في تعزيز منهجيتها العلميّة وإثراء

مضامينها الفكريّة، وعلى كثير نصحه، وحسن معاملته، وجهل صبره

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل الأساتذة الذي تفضلوا بمناقشة هذه الرسالة والحلم عليها

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة محمّي أداة الدراسة الأستاذ: بوجاية حسان، الأستاذ سالم

إلباس، الأستاذة ميمون نبيلة، الأستاذ جباري عبد الوهاب كما لا أنسى بالشكر الجزيل الأستاذ

الفاضل رئيس المشروع "دي علي"

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى موظفي مؤسسة موبيليس بالمديرية الجهوية والوكاليتين

□ التابعتين لها بسطيف

الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة و تعبئة الاستمارة بكل دقة

وموضوعية

ويسرني أن أتقد بالشكر الجزيل إلى طاقم مكتبة حسين للخدمات الإعلامية والمكتبية خاصة

□ "لعيدي حسين"، "زين الدين"

الباحثة/ ذبيح سميرة

# الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب

إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا كحظت سعادة

إلى من حصد الأشواق عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير والدي العزيز حفظه الله ورعاه

إلى ملاكي في الحياة ، إلى معنى الحب وأكثان والتفاني ، إلى بسمت أكياة وسر الوجود إلى

من كان دعاؤها سر نخاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى أكبايب أمي

إلى الشموع التي تنير حياتي إخوتي : سفيان ، ليلي ، هشام ، أسامت

إلى كل الأهل والأقارب خاصت " فيصل ، سامي ، مراد "

إلى جميع الأصدقاء والزملاء

إلى رفيقت دربي وصديقت حياتي " دنيا "

إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير

إلى طاقم مكتبت حسين للخدمات الإعلامية والمكتبيت خاصت " لعيدي حسين "

إلى أستاذي الفاضل قاسمي كمال

إلى كل زملائي في العمل خاصت " سعاد ، فاطمت الزهراء "

من سقط من ذاكرتي سلخوا أقول له عفوا

سميكت

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

إن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعد ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل مرحلة من مراحل الإنتاج الخدمي الذي يشتره الزبون، وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق رضا الزبائن.

لذلك ظهر مفهوم تسويقي يهتم بالعاملين داخل المؤسسة سمي بالتسويق الداخلي، حيث ظهر هذا المصطلح بصفة رسمية في بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي أو زبائن داخليين والوظائف التي يؤديها كمنتجات داخلية، وأنه على المؤسسة التركيز على اهتمامات العاملين ومحاولة إشباعها من خلال الأنشطة التي يقومون بها لضمان قوى عاملة ذات كفاءة عالية وبالتالي تحقيق رضا الزبون.

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم الزبون الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة.

التسويق الداخلي يعد كل العاملين داخل المؤسسة زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف المؤسسة، وإذا كانت أهداف المؤسسة تشعب من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالميزة التنافسية.

ومن هذا المنطلق أصبح التسويق الداخلي يكتسي أهمية بالغة في مجال الخدمات، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك، المستشفيات قطاع الاتصالات، النقل.

وفيما يلي سنتطرق إلى تحديد إشكالية هذا البحث من خلال تبيان أهمية وأسباب اختيار الموضوع، فرضياته الدراسات السابقة، تقسيماته.

## أولاً : تحديد وصياغة الإشكالية

إن طبيعة العلاقة التي تربط مؤسسة خدمات الاتصالات بزبائنها عبارة عن تقديم خدمات تعد من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم من خلالها، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المؤسسة في تقديم خدماتها على مدى سعيها إلى تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتقديم تلك الخدمات، وهذا الأمر قد يتم بمستوى أقل من الصعوبة إذا طبقت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي بفعالية وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين، يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي وبناء عليه يمكن طرح التساؤل الإشكالي الرئيسي التالي:

## ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا زبائن المؤسسة؟

ومن خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح تساؤلات فرعية:

- ما مدى إدراك الموظفين في مؤسسة موبيليس لمفهوم التسويق الداخلي؟
- ما هو تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على رضا الزبائن؟
- ما مدى إدراك الموظفين في مؤسسة موبيليس لرضا الزبائن عن منتجات مؤسستهم؟ -
- ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبائن؟

## ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نتيجة للأسباب والأهمية التالية:

- 1- بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية.
- 2- أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بشكل عام وفي المؤسسة قيد الدراسة بشكل خاص.
- 3- الكشف عن مدى تطبيق وكالة الاتصالات قيد الدراسة لمفهوم التسويق الداخلي.
- 4- إظهار مدى أهمية تطبيق التسويق الداخلي ومكوناته في تحقيق رضا الزبائن للمؤسسة قيد الدراسة.
- 5- تقديم مجموعة من الاقتراحات للإدارة في وكالة الاتصالات حول ما يحققه تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي من تحقيق لرضا الزبائن.

## ثالثاً: أهداف البحث:

- 1- توصيف وتقويم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي وكيفية تحقيقها لرضا الزبائن في وكالة الاتصالات قيد الدراسة.
- 2- معرفة مدى التأثير الفعلي لهذه الممارسات والسياسات في تحقيق رضا الزبائن في وكالة الاتصالات قيد الدراسة.

3- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي والتي تعمل كذلك على تحقيق رضا الزبائن.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

##### أ- الفرضية العامة:

تطبيق وكالة الاتصالات لمفاهيم التسويق الداخلي سيزيد من تحقيق رضا الزبائن

##### ب- الفرضيات الفرعية

1- هناك استيعاب وفهم وتطبيق لمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.

2- المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد التسويق الداخلي.

3- زبائن المؤسسة راضين عما تقدمه من خدمات من وجهة نظر الموظفين.

4- هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن.

#### خامساً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة في هذا الموضوع غائبة نوعاً ما، لكن توجد مجموعة من الدراسات تناولت بالتحليل الجانب الأول من الموضوع وربطته بمتغير آخر ونفس الشيء بالنسبة للجانب الثاني من الموضوع، وفيما يلي ذكر لبعض الدراسات:

1- دراسة قام بها كل من أ.د. كفاح صالح الأسدي وم.أ. أزهار نعمة أبو غنيم تحت عنوان "إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية"

حيث استهدفت هذه الدراسة تحديد أثر التسويق الداخلي في جودة الخدمة المصرفية وأجريت الدراسة على عينة من المصارف العراقية في محافظة النجف والبالغ عددها 08 مصارف واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة .

وكان من نتائج الدراسة:

أ - مستوى جودة الخدمة المصرفية التي تقدمها المصارف كانت بدرجة متوسطة.

ب- هناك ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والجودة المصرفية.

2- دراسة لرائد ضيف الله الشوابكة تحت عنوان "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى".

وكانت هذه الدراسة بهدف تبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين

في أمانة عمان الكبرى، استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي وذلك حسب التحليل الإحصائي للدراسة.

**3- وتمت دراسة "للدكتور درمان سليمان صادق" و"حسان ثابت جاسم" تحت عنوان "أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" حيث تناولت الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين.**

سعى الباحثان إلى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى العلاقة والأثر بينها وقدمت الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك أداء العاملين أما في الإطار العملي من الدراسة فتم اختيار قطاع المصارف التجارية الحكومية بوصفها مجالاً لإجراء الدراسة الميدانية إذ تم انتقاء عينة قوامها 04 مصارف واستخدمت استمارة الاستبيان أدلة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في هذه المصارف

**4- دراسة قام بها كل من "كريمة مخاطري المولودة بكوش" و"مخاطري عبد القادر" تحت عنوان "رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي" حيث استهدفت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالات التالية: فيما أدوات تحقيق رضا العميل صنع القرار التسويقي؟ وتمت الإجابة عليه بالاعتماد على مجموعة من المتغيرات: رضا العميل، القرار التسويقي، أساليب صنع القرار التسويقي لتحقيق رضا العميل.**

**5- دراسة قام بها "أحمد حوارة" و"سليمان شقيقات" تحت عنوان "تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي" حيث تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر منها: الوظيفة، البرامج التدريبية، وتناولت الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل وطبيعة الإشراف... الخ وتناولت أيضاً ولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر العاملين في الاهتمام والعناية بالعملاء سعى الباحثان إلى تناول هذه المتغيرات في هذه الدراسة من أجل الوصول إلى دراسة العلاقة والأثر بينهما، حيث تم إجراء الدراسة على عينة قوامها 153 مؤسسة مالية في مدينتي نابس وجنين واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الأفراد العاملين في هذه المؤسسات.**

وتختلف دراستنا هذه عن باقي الدراسات في أننا في هذه الدراسة قمنا بربط التسويق الداخلي مع رضا الزبائن وهذا ما كان غائب في باقي الدراسات.

**سادسا: محددات الدراسة**

يمكن الأخذ بنتائج هذه الدراسة والعمل على تعميمها في ضوء المحددات التالية:

- اقتصرت هذه الدراسة على فئة الإداريين والعمال.
- اقتصرت هذه الدراسة في مناقشة إشكالياتها بالأساس على نموذج الاستثمارة المبني على أساس مبادئ التسويق الداخلي ومدى تأثيرها على رضا الزبائن.
- اقتصرت هذه الدراسة في شقها الميداني على مجال زمني امتد من 15 مارس 2013 إلى غاية 04 جوان 2013 أما في جانبها المتعلق بالمؤسسة فكانت بمؤسسة موبيليس ولاية سطيف.

**سابعا: صعوبات البحث:**

قد واجهتنا عدة صعوبات في إنجاز هذا البحث باعتبار حداثة الموضوع من جهة وطبيعة ميدان الدراسة من جهة أخرى، ففيما يتعلق بالجانب الأول وجدنا صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة المضبوطة المتعلقة بالتسويق الداخلي وعلاقته برضا الزبون وكذلك ضيق الوقت، أما الجانب الثاني هي صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة.

**ثامنا: تقسيمات البحث:**

يتكون بحثنا من مقدمة عامة وفصلين نظريين بالإضافة إلى فصل ميداني وخاتمة عامة، تناولنا في مقدمة البحث الإشكالية، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، فروضه، الدراسات السابقة، تقسيماته، وتطرقنا من خلال الفصل الأول إلى الإطار النظري للتسويق الداخلي أما في الفصل الثاني فقد ركزنا على مفاهيم أساسية لرضا الزبائن ومدى تأثير التسويق الداخلي على تحقيق رضا الزبائن، ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الدراسة الميدانية من خلال الفصل الثالث الذي تناولنا فيه منهجية البحث، والتعريف بميدان الدراسة وتحليل إشكالية البحث في ميدانه، لنختتم البحث بخاتمة عامة تعرضنا فيها لنتائج الدراسة، اقتراحاتها وتوصياتها، آفاق البحث.

# الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

## تمهيد:

لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات، و الغاية الأساسية التي يحملها هي جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات، ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل، ولكن توسع استعمال هذا المفهوم إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي، و هو الآن مستخدم ومقبول في كل أنواع المنظمات و لاسيما الخدمية، و الهدف الكلي لعملية التسويق الداخلي هو جذب أفراد مناسبين، وعدهم أفراد اتصال مباشر مع الزبون، فضلا عن سحبهم إلى مواقع إدارية ليكونوا قادرين على تحقيق معدلات احتفاظ عالية بين زملاء عملهم و كذلك لتطوير عاملين يمتازون بالدافعية و الاهتمام بالزبون. و نسعى من خلال هذا الفصل إلى الإلمام ولو بجزء قليل من الموضوع حيث سيتم التعرض إلى ماهية التسويق الداخلي هذا من خلال المبحث الأول، أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى كل من عناصر المزيج التسويقي الخدمي، أنشطة التسويق الداخلي و إجراءات تنفيذه بالإضافة إلى التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فستتطرق فيه إلى التسويق الداخلي و مصداقية منظمة الخدمات.

### المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن وظيفة التسويق لم تعد تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين و تعدهم زبائن داخليين في سوق داخلية تقدم لهم المنافع و الخدمات و تعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم و من ثم تحسن مستوى أدائهم.

### المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم التسويق الداخلي

#### أولا: نشأة التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات و الأفكار لتقديم تعريف للتسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين، و تحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن. (1)

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينيات و بداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين و العديد من المؤلفين و الباحثين يقدمون إسهامات و مقاربات مختلفة و كان أبرزها تعريف بيري (Berry) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين و الوظائف منتجات داخلية، و جب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة". (2)

و يتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم و رغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء و إشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- السوق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، و الوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، و يظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي، وهي موظف راضي = زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي.

(1) حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية للمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 2.

(2) M. Dunmore. **Inside out Marketing**, how to crate on internal marketing strategy kagan page, London,(uk)2002,p19 .

وعرفه بلانتين Ballantyne على أنه: "أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي". و تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع و تقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة) فكل فرد يعتبر عميل بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، و من ثم فكل فرد يعتبر مستخدم و منتج للخدمة في نفس الوقت وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فانه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول للعملاء الخارجيين. (1)

على الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي يقع بين أدبيات إدارة الموارد البشرية، وأدبيات إدارة التسويق إلا أن تركيزه على العاملين و رضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدى إلى تأثره بالاتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية و إدارة الجودة، وسوف نلمس هذه الاتجاهات في تعاريف التسويق الداخلي فيعرف بأنه: " فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا، والعمل على إشباع حاجاتهم و ممارسة عمليات التطوير و التدريب عليهم، بهدف تحسين مستوى أدائهم". (2)

أما كوتلر Kotler فعرف التسويق الداخلي على أنه: "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز العاملين، خصوصا الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، و كذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن". (1)

ويمكن استخلاص تعريف شامل للتسويق الداخلي لـ: كوتلر: " العملية التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين أخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم و مهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم".

والجدول التالي يوضح مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي:

(1) William ,R. George, **Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in Developing Customer** - Conscious Employees at Every Level, Journal of Business Research, (Vol. 20, No. 1, January 1990 p63

(2) Cahill . O. J, **Internal Marketing: Your Company Next Stage of Growth** , The Haworth Press , New York, 1996

الجدول رقم (01): مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي.

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمصداق لإدارة الموارد البشرية	كرونس 1990 CROHNESS	فلسفة الإدارة التي تقوم بفهم وتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	قاري 2001 QARI	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية.
	كوتلر 2003 KOTLER	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال للتقنيات التسويقية داخليا	بيرسي ومورفان 1991 PERCY ET MORVAN	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	قيلمر وكارسون 1995 QILMR ET CARSON	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000 BALLNTINE	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	قاري 2001 QARI	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية	بالونتين وآخرون 2000 BALLNTINE ET AUTRES	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي.

المصدر: بالاقْتباس من

Sincic ,D&plosk,N ,integrating internal commications, human resource. management and marketing concepts into the new internal marketing philosphy,working piper series,No,7-12 university of zagrab,croatia

## ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال أدبيات التسويق الداخلي يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي. (1)

ü المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف.

ü المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

ü المرحلة الثالثة: إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجيات.

### 1- مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بيري وزملائه) كانت تركز على النقاط التالية:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.

- الوظائف كمنتجات داخلية.

- تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

### 2- مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة التالية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت مع إسهامات كرونس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسئولين عن إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة.

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.

- موظفين لديهم عقلية بيعيه.

- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن.

- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة.

(1)Ahmed p .k,Rafik.M ,**Internal marketing** , Tools and concepts for Customer-Focused management , Butterworth- Hiennann (N4) pp10-11

### 3- مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان وينتر 1985 أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي:

" هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين، تجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج"<sup>(1)</sup>

إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعم أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت و الإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية.

#### المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأهداف التسويق الداخلي

##### أولا: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، ويحقق أهداف المنظمة كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد تجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين.

#### 1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن<sup>(2)</sup>، معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمنظمة وأهدافها المسطرة انطلاقا من ثلاثة محاور:

- إدارة التغيير .
- بناء الصورة العامة .
- إستراتيجية المنظمة .

(1) Ahmed .p,k,Rafik.M.Ibid p7

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص343.

## 1- إدارة التغيير:

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة. بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

## 2- بناء الصورة العامة:

حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، والمتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...).<sup>(1)</sup> بهدف:

- التموقع الاستراتيجي.

- دخول السوق بفاعلية .

- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال لاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة، ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق أو القطاع السوقي المستهدف، ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

## 3- إستراتيجية المنظمة:

تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ الاستراتيجيات على أحسن وجه.

## 2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق التسويق الداخلي نذكر منها:

- تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين.

(1) ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص ص 245-255.

- تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. ويمكن اختصار أهمية التسويق الداخلي في مجموعة من النقاط: (1)

- 1- يساهم التسويق الداخلي في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
- 2- يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- 3- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق بين نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.
- 4- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

ولهذا تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات جيدة، والتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

#### ثانيا: خصائص التسويق الداخلي

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها: (2)

- 1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، إنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن، الانتماء والصدقة.

(1) رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص14.

(2) حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص8.

## 2- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عند الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .  
ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة التالية: (1)

- ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟
- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

### ثالثا: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:

- مساعدة العاملين على فهم و استيعاب رسالة المنظمة وأهدافها و نظام أساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن(خاصة من هم على اتصال مباشر بالزبائن).
- اكتساب التزام الموظفين تجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة، وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات. (2)
- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية.

(1) Richard J. Varey, A Model of Internal Marketing for Building and Sustaining A competitive, Service Advantage, Journal of Marketing Management val.11, No 03, 1995; pp54

(2) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص408.

- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
  - خلق بيئة داخلية يتميز العاملون فيها بالوعي والحماس للعمل، حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.<sup>(1)</sup>
- ويشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي وتكتيكي ، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة تجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله: " بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة". وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي، وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

#### المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، و تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، و خلق علاقات طيبة مع زبائنهم و بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن ومن المناسب ذكر بعض عنا صر التسويق الداخلي وهي كما يلي:

#### أولا - التدريب:

يمكن تعريف التدريب على أنه:<sup>(2)</sup>

" تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات: المعرفية، المهارية، والاتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب"

والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم"<sup>(3)</sup>

والهدف الرئيسي من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام العاملين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات اللازمة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(4)</sup>

(1) دربالي سهام موسى، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي(دراسة حالة على الكادر الطبي و التمريضي مستشفى

الملك المؤسس عبد الله الجامعي)، رسالة ماجستير ، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2009، ص18.

(2) بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص171.

(3) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص438.

(4) طائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص318.

إن السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال. مما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية، لذا يعتبر التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية والخطيرة في إدارة الموارد البشرية وتنفق أموال طائلة من قبل المنظمات على التدريب بهدف رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

وتكمن أهمية التدريب في العناصر التالية:

- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- تحسين مهارات العاملين وتطويرها،
- يساعد على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتميز والترقية في العمل.
- يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام للمنظمة ويعزز من إدراك العاملين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل.

#### ثانياً التمكين:

يقصد بتمكين العاملين مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة. (1)

إن تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشاكل ومواجهة المواقف وتقبل التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل: التخطيط والمهارات القيادية، مهارات بناء الفريق الناجح وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة.

لقد أشار Bowen&Schnider إلى أن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية يتضمن: (2)

- منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل.
- توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
- إكسابهم المعرفة التي تعنى بالعاملين إلى الفهم والمساهمة في أداء المؤسسة.

وللتمكين فوائد منها: (3)

(1) Daft,R, &Noi,R .A .(2001) organizational Theory Behavior ,Harcourt college publishers ,U .S.A.

(2) Eccles, T, (1999), the deceptive allure of empowerment, longrouge planning, 26(6), pp(13-21).

(3) درة، عبد الباري إبراهيم والصباغ، زهير النعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص.ص440-489.

- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها واتخذوها بأنفسهم مما يساعد على الوصول إلى قرارات رشيدة.
- يساعد على تفهم العاملين لظروف وأهداف وإمكانيات واستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.
- يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي إلى ارتفاع معدل الرضا .
- يساعد تماسك الجماعات مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### ثالثا فرق العمل:

هي جماعات تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. وعرفها آخرون على أنها: " مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون الوصول إليها بصورة فردية." (1)

إن الإدارة اليابانية تهتم بتقوية قيم الجماعة الموحدة، كما أنها تركز على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من التركيز على الاستقلالية والعزلة و المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترايط من أجل الالتزام والتمسك بالشراكة وقيمها من قبل الأفراد. (2)

وتتجلى فوائد فرق العمل فيما يلي:

- 1- التعاون: هذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصادقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.
- 2- نقل المعلومات: ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة فريق العمل.
- 3- الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف بها و الهدر.
- 4- اتخاذ القرارات الموضوعية و الابتعاد عن العشوائية والتخبط في العمل.

### رابعا الدعم الإداري:

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة المفوضة إليه.

(1) Huxtable ,N,1995 ,small Business total Quality ,london,chaupman and Hall. pp

(2) نجم عبود نجم، المدخل الياباني لإدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص14.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين أن تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو الإقامة أو أنشطة اجتماعية... الخ. (1)

#### خامساً المعلومات التسويقية:

نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة، وينبغي أن يتوافر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة. (2)

إن حاجة العاملين إلى المعلومات التسويقية تزداد عندما تكون الحالة التسويقية في البيئة التي تعمل بها المنظمة تتصف بما يلي: (3)

- قصر دورة حياة بعض السلع أو الخدمات يشكل ضغطاً ويدفع باتجاه عملية تطوير المنتجات الجديدة .
- تعقد الأنشطة التسويقية واتساع نطاقها دولياً، واختلاف سلوك المستهلك و العوامل المحيطة به.
- جميع الأبعاد السابقة للتسويق الداخلي من الممكن أن تسهم في تقدم العاملين في مختلف مواقع عملهم، وإن نجاح التسويق الداخلي يضمن للمنظمة أن تحسن أدائها وتعزز مكانتها التنافسية، والتسويق الداخلي يساعد الإدارة في تطوير ونشر ثقافة تنظيمية قوية.

(1) طائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2006، ص439.

(2) philip Kotler ,Keller,K .L.(2006) ,Managment,New Jarsey,pp37.

(3) عبدلي فحطان والعلاق بشير، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999، ص369.

### المبحث الثاني: مكونات وأنشطة التسويق الداخلي

التسويق الداخلي و باعتباره نوع من أنواع التسويق فمن المؤكد أنه له مزيج تسويقي وفيما يلي شرح للمزيج التسويقي للتسويق الداخلي:

#### المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي الخدمي

لقد أشار لوفلوك إلى المزيج التسويقي الخدمي أنه عبارة عن: " مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق المستهدف " وتحدث عن المزيج التسويقي الخدمي بأنه يتكون من العناصر التالية: الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، البيئة المادية والعاملين<sup>(1)</sup> وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه العناصر:

#### أولاً: الخدمة (المنتج)

تطلق على كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع واشباكات يمكن بيعها.<sup>(2)</sup>

وبناء على ذلك فان تركيز المؤسسة الخدمية فيما يتعلق بالمنتج يجب أن يشتمل على:

- أن المنتج المراد تسويقه لجمهور العملاء يشمل مجموعة من الاتجاهات و السلوكات المطلوبة لتحقيق الخطط التي ترغب المنظمة في تنفيذها، وهذه الجوانب غير الظاهرة في الخدمات أمر غاية في الأهمية خاصة وأن الخدمات يتم تقديمها فور طلبها، وأما ترتبط بشخصية مقدمي الخدمة وهم العاملون بالمنظمة.
- أن المنظمة عند تحديدها لخدمات إضافية أو تعديل أو حذف أو تطوير بعض الخدمات فإنها يجب إن تقوم بذلك من خلال آراء العاملين بها، وعقد الاجتماعات واللقاءات اللازمة لمناقشة ذلك.

#### ثانياً: السعر

هو مقدار ما يدفعه العميل مقابل حصوله على الخدمة والإفادة منها، وبتعبير آخر فان السعر يمثل مجموعة قيم التبادل التي حصل عليها العميل كحيازة أو امتلاك أو استعمال للخدمة لفترة زمنية معينة<sup>(3)</sup>

#### ثالثاً: الاتصالات

تعتبر الاتصالات العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي، وتستخدم الاتصالات التسويقية في المنظمة الخدمية في إخبار وإقناع العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم وخاصة الذين يمكن الاعتماد عليهم في ترويج الخدمات وتأثيرها على عملهم.

ومن الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال ما يلي:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدتها الإدارة.

(1) Lovelock,C.& Wirtz.J.2004 Service Marketing, 5thed New Jersey.peason prentice Hall.p21

(2) معلا ناجي، وتوفيق رائف، أصول التسويق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 160.

(3) Lovelock,C.& Wirtz.J ibid p106

- طبع نشرات دورية في المنظمة تحتوي على أخبار المنظمة، الأمر الذي يجعل العاملين على علم تام بما يحدث في المنظمة.
- استقصاء العاملين من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم بواسطة قسم العلاقات العامة بالمنظمة ورفع نتائج هذه الاستقصاءات للإدارة.
- الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة لعملهم، وهذه الاتصالات تتيح فرصة التغذية المرتدة والتعرف على المشاكل بشكل مباشر.

#### رابعاً: التوزيع

تمر الخدمات التي تقدمها المنظمة الخدمية للعملاء من خلال العاملين، وعلى ذلك فالعاملون هم قناة التوزيع التي تصب فيها خدمات المنظمة وتتجه نحو العميل بشكل متكامل لتقديم الخدمة المناسبة له. وإذا كان العاملون يمثلون وكلاء التسويق للمنظمة، فإن ذلك يفرض على المنظمة تقديم بعض الخدمات والمساعدات لهؤلاء الوكلاء، وإذا كان المنتج في مجال السلع الصناعية الملموسة يقدم لوكلائه بعض الخدمات بالإضافة إلى العمولات التي يحصلون عليها مقابل بيع جزء من منتجاتهم، ويعتمد عليهم المنتج في التعرف على رغبات و احتياجات المستهلكين والمشتريين الصناعيين وانتقاداتهم وانطباعاتهم الخاصة بالسلع التي يقومون بتوزيعها، فإنه من الأولى أن تقوم المنظمات الخدمية وهي تقدم للعملاء الخدمات بتقديم بعض الخدمات للعاملين مثل:

- إيفاء بعض العاملين مثل المدراء في بعثات علمية وتدريبية، داخل وخارج الوطن وذلك في حدود إمكانيات المنظمة، للاستزادة العلمية والعملية في مجال تخصصهم وذلك في شكل دورات تدريبية.
- إعداد ندوات علمية في التخصصات المختلفة يحاضر فيها أساتذة متخصصون.
- اطلاع العاملين على نتائج اللقاءات التي تعقدها المنظمة مع العملاء — إن وجدت — أو إشراكهم فيها.

#### خامساً: الأفراد

الأفراد الذين يلعبون دوراً مهماً بالعمليات والإنتاج في منظمات الخدمات ويشكلون جزءاً مهماً من الخدمة ذاتها، ويكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء.<sup>(1)</sup>

(1) Lovelock & wirtz. IPIT, 2004,p107

### سادسا: الدليل المادي

النواحي الملموسة مثل الأثاث، الديكور، الألوان والتصميم الداخلي ومواقف السيارات والسلع التي تسهل الخدمة. (1)

### سابعا: عملية تقديم الخدمة

وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، تعد حاسمة بالنسبة للمنظمات الخدمية، إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء غاية في الأهمية مثل: السياسات والإجراءات المتبعة من قبل منظمة الخدمات لضمان تقديم الخدمة للمستفيد.

كما تتضمن هذه العملية عدة نشاطات منها: تدفق النشاطات، حرية التصرفات، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة. (2)

### المطلب الثاني: أنشطة التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجيده على أرض الواقع في المنظمة، والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف التسويق الداخلي أرادوا بلورت مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي، ولكن الأنشطة التي نقصدها هنا هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي.

وقبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم السوق الداخلي والتبادل الداخلي.

### مفهوم السوق الداخلي:

الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أول سوق تتعامل معه المنظمة، هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموع العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن الموظف هو مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمنظمة، وقد أشار إلى هذا المعنى آدم سميث في كتاباته، حين اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المنظمة، وأن سعر البيع الأجر الذي يتقاضاه، وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات،

(1) سويدان، نظام موسى والبرداوي عبد المجيد، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2009، ص115.

(2) طائي حميد والعلاق بشير، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي تنظيمي)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2009، ص153.

التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لآدمز 1963 الذي أشار إلى أن الموظف أو العامل يقيم الوظيفة أو العمل بالمقارنة بين ما يقدمه في سبيل هذا العمل وما يحصل عليه من هذا العمل، بمعنى أن العامل يقدم الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام، الولاء للمنظمة... وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية.

ومن خلال جهود التسويق الداخلي، ينبغي على المنظمة إدارة هذا التبادل بما يحقق التوازن المطلوب، والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا الموظفين، وتقليل الصراعات ودعم التنفيذ الفعال للاستراتيجيات، وتحسين العلاقات مع الزبائن في السوق الخارجي . وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي:

### 1- بحوث التسويق الداخلي:

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق<sup>(1)</sup> ( مهما كان نوع التسويق)، و في بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب تعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة، وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.<sup>(2)</sup>

وتحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم هي محل التبادل في السوق الداخلي وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على:<sup>(3)</sup>

- معرفة تصورات الموظفين تجاه مساهمتهم في الوظيفة.
  - معرفة تصورات الموظفين تجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
  - معرفة تصورات الموظفين تجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟)
- وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، و أداء والتزام وولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتقاعس في العمل أو حتى قد يقرر المغادرة، وإذا كان العكس فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولائه والتزامه تجاه المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفعالية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

(1) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005، ص93.

(2) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص345.

(3) Lings,I,Measuring Internal Market Orientation, Journal of Service Research, Val7, February, 2005, p292.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي: (1)

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.

- مستويات الرضا الوظيفي.

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.

- حاجات ورغبات العاملين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات،

المقابلات والحوارات المباشرة... الخ

## 2- تجزئة السوق:

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدا، فإنه من غير المعقول اعتبار الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.

وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحاً لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزأ ويقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام، وبالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضاربات بينها.

الجدول رقم (02): طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي

الحالة	الأقدمية	الأقسام	درجة التأثير على الزبون
المدير العام	10+ سنوات	موارد بشرية	متصلون
الإطارات	5 إلى 10 سنوات	تسويق	محورون
عمال الدعم	1 إلى أقل من 5 سنوات	مالية	مؤثرون
عمال الاتصال	موظفون جدد	العمليات آخرون	انعزاليون

المصدر بتصريف:

Gerard Tocquer, Michel Langking, Marketing des Service, le défi relationnel, dunad, 1992, p108.

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص346.

إن تجزئة السوق ليس هدف في حد ذاته، لكنه يساعد المنظمة على تصميم برامج تسويقية توافق احتياجات وتوقعات كل قطاع أو مجموعة، وبصفة عامة ينبغي على المنظمة أن تطور برامج مرنة بشكل كافي تمكنها من الوصول إلى كافة القطاعات ومجموعات الزبائن الداخليين، واستشارة دافعيهم وتحقيق رضاهم وإدماجهم في إستراتيجية ورؤية المنظمة.

### 3- المزيج التسويقي الداخلي

بالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل Barry, Flipo, Gronros, Trumbly & Arnold. قالوا بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (منتج، سعر، ترويج، توزيع) على السوق الداخلي. ويرى فيليبو 1986 أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي: (1)

- 1- **المنتج:** تمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.
  - 2- **السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
  - 3- **الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلية.
  - 4- **التوزيع:** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.
- أما أحمد ورفيق فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (7) كما يلي (2)
- 1- **المنتج:** القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة.
  - 2- **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه بتكلفة الفرصة البديلة.
  - 3- **الترويج:** يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجها لوجه... الخ
  - 4- **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء لمستشارين أو وكالات التدريب .

(1) Paivivoima, Internal Relationship management, Broadening the scope of internal, marketing In varey & Barbara , Internal marketing, Direction for Management , Routled, 2000, p240.

(2) Ahmed & Rafik, pp, 28-36.

**5- الدليل المادي أو الملموس:** على المستوى الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفون، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي، مثلاً في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.

**6- العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

**7- المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسئول المباشر.

### المطلب الثالث : نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

هناك ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي: (1)

- نموذج بيرري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.

- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.

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

### 1- نموذج بيرري: Berry

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

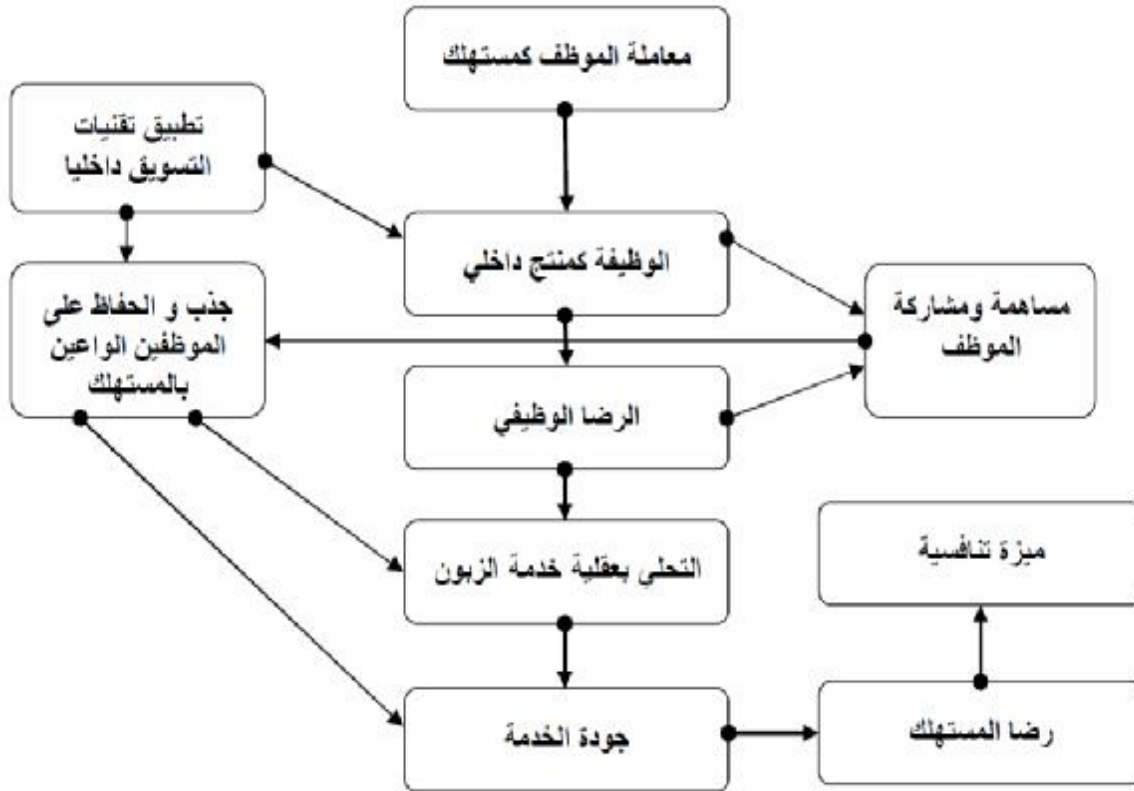
- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

- تبني التقنيات التسويقية داخليا

(1) Rafik, M.Ahmed, P, Ameta- model of Internal marketing in Varey & Barbara, op, at, pp223

الشكل رقم (1): نموذج بيرى في التسويق الداخلي



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P.Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, 225

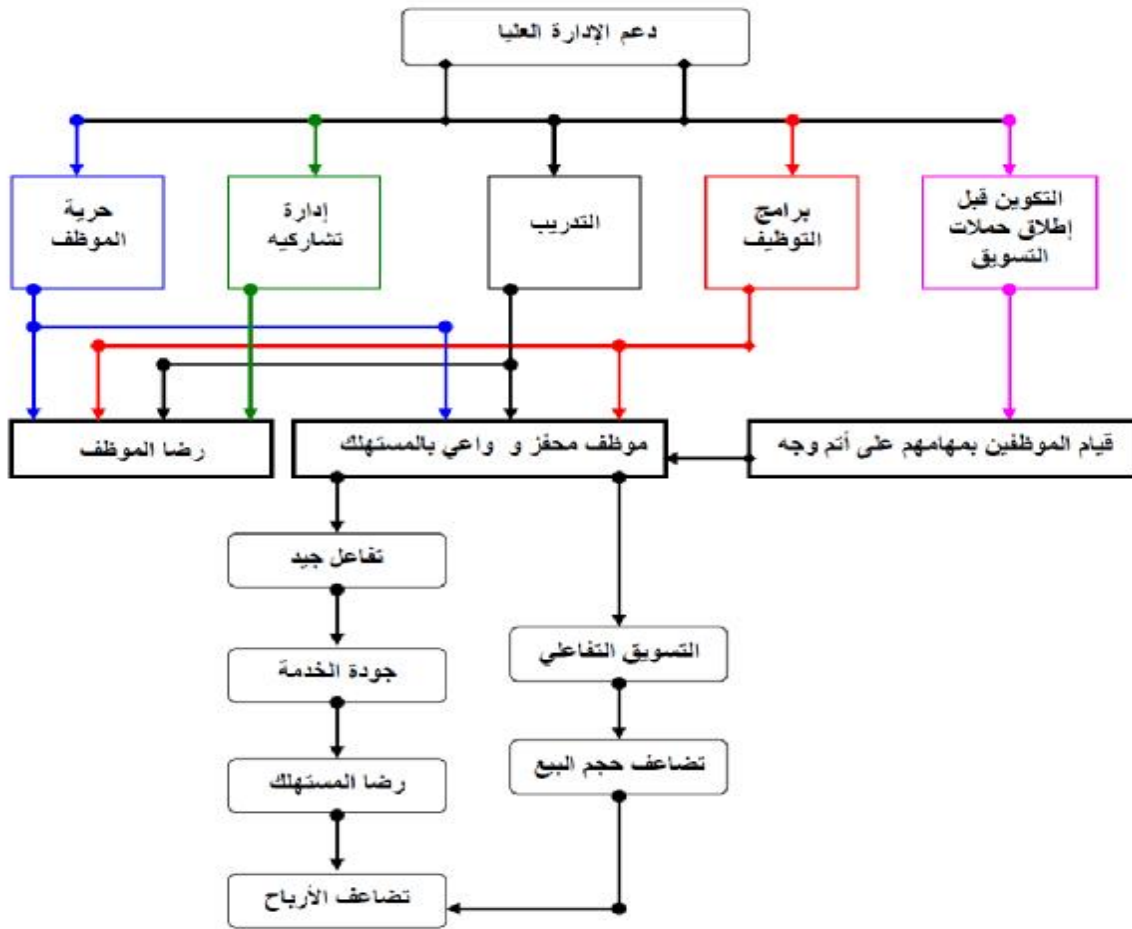
ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

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

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد(الرضا الوظيفي) ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم الجودة العالية ورفع حصصها في السوق.

**2- نموذج كرونروس (CROHNESS):** يستند هذه النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك، ووعي وإدراك بخدمة الزبون، ومتحليين بالعقلية البيعية، والشكل يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (2): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: Rafiq, M. Ahmed, P. A meta-model of internal marketing, in Varcy & Barbara, Op. Cit, p 226.

- ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:
- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
  - سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين يشغلونها.
  - الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات
  - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر بالزبائن.

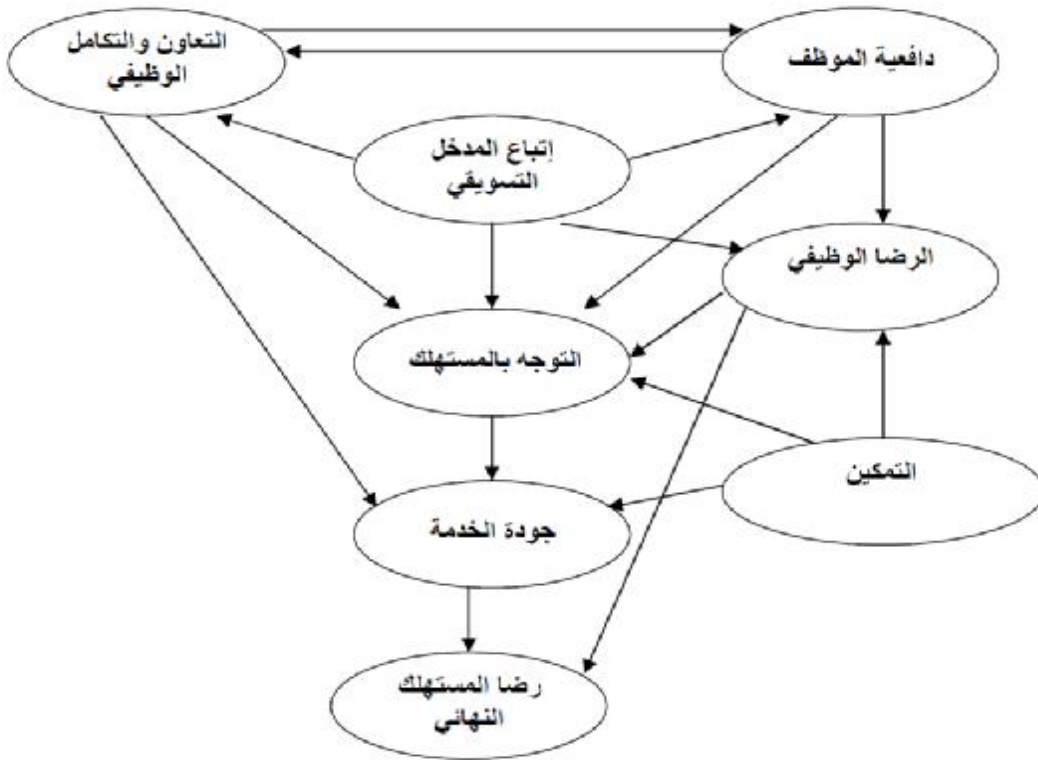
إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أكمل وجه.

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 ثم تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في الأسواق.

### 3- نموذج أحمد ورفيق: (Ahmed&Rafik)

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 و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والشكل يوضح النموذج

الشكل رقم (3): نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر:

Rafiq.M. Ahmed.P.Ameta-model of internal marketing, in Varcy & Barbara, Op. Cit.p 231.

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

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.

- التنسيق والتكامل بين الوظائف.

- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم الخدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

### المبحث الثالث: التسويق الداخلي ومصدقية منظمات الخدمات

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المصدقية، إدارة المناخ الداخلي، جودة الخدمة الداخلية، إدارة توقعات الزبون، التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: المصدقية

تؤكد النتائج التي توصل إليها كل من ZITHMAL , BERY, PARASURMAN أن المصدقية تقع في قلب الخدمة الممتازة، ويعتبرها معظم الزبائن الخاصية الرئيسية لجودة الخدمة ويمثل عدم الوفاء بالخدمة الطريقة الأكثر أهمية والوحيدة التي تفضّل فيها منظمات الخدمات مع عملائها.<sup>(1)</sup> والمنظمات التي تحقق النجاح هي التي تضع نصب أعينها الزبون أولاً، ثم تقوم بالعمليات والأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة، من خلال تشجيع كل العاملين على المساهمة في تقديم خدمات تطابق أو تفوق متطلبات وتوقعات الزبون.

وبالنظر إلى خصوصية الخدمات حيث تباع أولاً ثم تستهلك وتنتج في نفس الوقت، وبالتالي فإن جهود التسويق في منظمة الخدمات ما هي إلا وعود لتلبية حاجات الزبائن، الغرض منها جذب هؤلاء الزبائن والعمل على إرضائهم وضمان الاحتفاظ بهم عن طريق تجسيد تلك الوعود، وفي المقابل ليس أمام الزبون المحتمل لخدم معينة أو منظمة معينة إلا أن يثق بما تعد به في برامجها التسويقية (الوعود الصريحة أو المباشرة، أو غير المباشرة أي الضمنية) وبعد تجربته للخدمة يكون قرار الشراء وإعادة الشراء بناء على توقعه من تلك الوعود، وما حصل عليه فعلاً، وبصفة عامة تشير مؤلفات وأدبيات التسويق إلى أن نجاح جهود التسويق الخارجي يجب أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- بدون وجود زبائن تتضاءل جهود المنظمة (ضرورة التوجه بالمستهلك).
  - نجاح المنظمة يقوم على إيجاد الزبائن والمحافظة عليهم.
  - يمكن جذب الزبائن عن طريق الوعود والاحتفاظ بهم عن طريق الإرضاء.
  - يتأثر الإشباع الحقيقي للزبون بالتنسيق والتكامل بين مختلف وظائف المنظمة.
- وعليه فمهمة التسويق تحديد وعد مناسب للزبون وضمان الوفاء به.

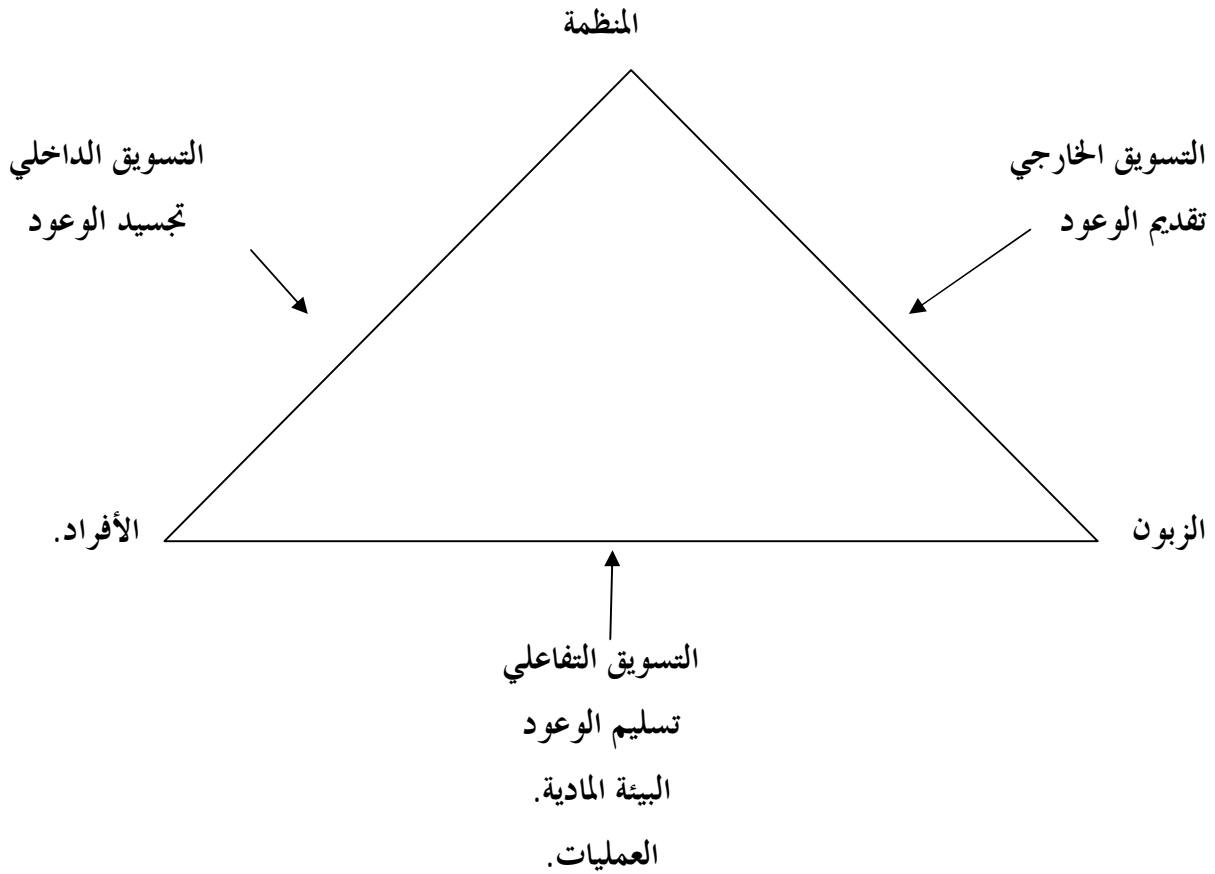
الرهان الأساسي ليس هو فقط جذب الزبائن، ولكن توفير الظروف المناسبة داخل المنظمة التي تساهم في إرضاء الزبائن، وتجسيد تلك الوعود على أرض الواقع، وهذا هو غرض التسويق الداخلي، ولذلك فإن نجاح جهود التسويق الخارجي هي في الحقيقة تبدأ من نجاح التسويق الداخلي، وفي هذا السياق يشير الأستاذ بينتر أن

(1) جاي كاندا ميولي، ضمان الخدمة، الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة في إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة، ترجمة سرور على إبراهيم، دار المريخ، الرياض، 2007، ص331.  
(2) محمد إبراهيم، إدارة التسويق، عين الشمس، القاهرة، ص15.

الوفاء بالوعد هو حجر الزاوية في بناء والمحافظة على العلاقات مع الزبون، ويؤكد أن ذلك يكون من خلال الأنشطة التالية:

- وضع وعود حقيقة (عدم المبالغة في الوعد).
  - المحافظة على تلك الوعود أثناء تسليم الخدمة.
  - من خلال دعم الأفراد وأنظمة الخدمة من أجل تسليم الوعد المقدمة.
- ويشير إلى أن بث الوعد يكون من خلال التسويق الخارجي بمختلف قنوات الاتصال ويتأثر بمظهر الأفراد، وتصميم وشكل البناية وبمحيط تقديم الخدمة، ويشدد على أن الأمر المهم هو أن تكون الوعود صادقة وحقيقية وعليه فالمصادقية تعني درجة التطابق بين التسويق الخارجي والداخلي.<sup>(1)</sup>

شكل رقم (4): أبعاد التسويق في منظمة الخدمات



المصدر:

Maisonnas, S&Dufour, Marketing et Services du Transactionnel ,au relationnel, cheneneliere éducation, p229.

<sup>(1)</sup> D. Jober, Principles and practice of Marketing ,4th edition, MC Grow\_ vill education, (uk)2004, p802

يتضح من الشكل أن المنظمة في علاقاتها مع الزبائن هي وعود بتقديم خدمات بجودة عالية توافق توقعاتهم وأنها ترحب بهم وتعتبر إرضائهم غايتها الأساسية ومن أجل جذب هؤلاء الزبائن ليس أمام المنظمة سوى تقديم الوعود، أما من يقوم بالوفاء بما فتلك مهمة كل أفراد المنظمة في جميع الوظائف ضمن عمليات إنتاج وتسليم الخدمة.

ولكن كيف يقوم الأفراد أو العاملين بالوفاء بالوعد وتحقيق رضا الزبائن دون أن يكونوا هو أيضا راضون. جهود التسويق تجيب على هذا الإشكال ومع ذلك يبقى هناك تحدي مطروح أمام المنظمة يتعلق بمصداقية المنظمة في الوفاء بنفس الوعود التي التزمت بها وعليه فإن درجة المصداقية تمر حتما بمدى التطابق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي والذي يتطلب ما يلي:

1- إدارة المناخ الداخلي.

2- إدارة الجودة الداخلية.

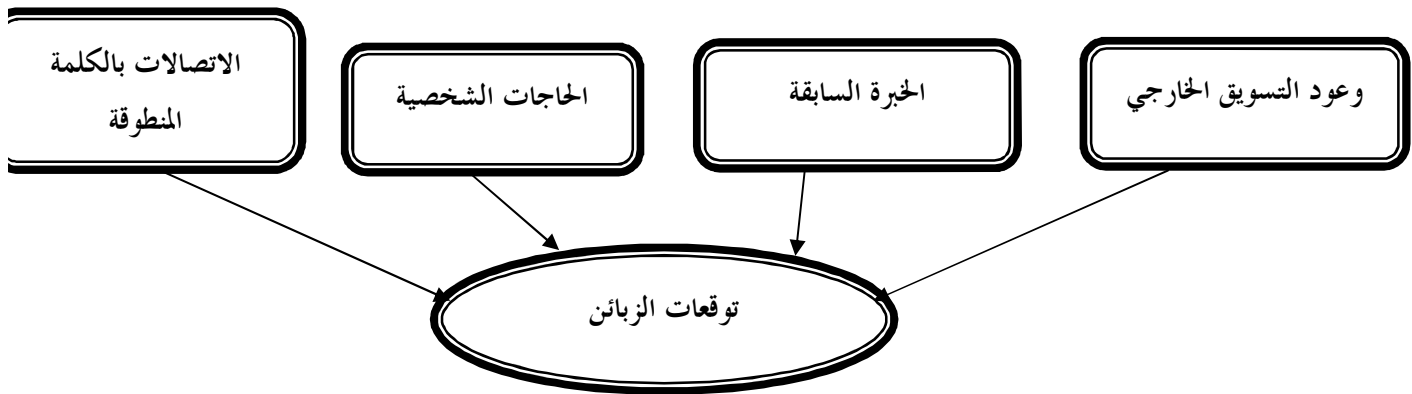
3- إدارة توقعات الزبون.

#### المطلب الثاني : إدارة المناخ الداخلي

إن التسويق الداخلي يقوم على اعتبار الموظفين كزبائن حقيقيين، ينبغي العمل على إرضائهم والتأثير على توجهاتهم وسلوكياتهم من أجل تحقيق غايات التسويق الداخلي.

وذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات الزبائن التي تنشأ أساسا من الحاجات والرغبات الشخصية للزبائن وخبرتهم، حيث يرغب أو يتوقع الزبون الحصول على نفس مستوى الخدمة أو أكثر مما اعتاد عليه، والشكل الموالي يوضح العوامل المؤثرة على توقعات الزبون:

#### الشكل رقم (5): العوامل المؤثرة على توقعات الزبون



المصدر بتصريف من:

G .Tocquer M . Longloi, Marketing des Services le défi relationnel ,édition Dunoud, Paris, 1992,p72

إذن الزبون يبني توقعاته بناء على عوامل معينة ويتخذ قراراته انطلاقاً من تجربته للخدمة والتي ترتبط بالعناصر التالية: الأفراد، البيئة، عملية التسليم، وهي أيضاً العناصر التي تجسد من خلالها المنظمة وعودها بتلبية حاجات ورغبات ومتطلبات الزبائن، وبالتالي فهي تساهم في الاحتفاظ بهم أو قد تؤدي إلى عدم الرضا وعدم تكرار التعاون مع المنظمة.<sup>(1)</sup>

### 1- الأفراد:

هو مجموع المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير بالغ في مدى تقبل الزبائن للخدمة، ويلعبون دوراً مهماً في تجسيد الوعد أو المهمة التسويقية ومن ثم يؤثران على درجة رضا الزبائن، ولكن درجة التأثير تختلف بحسب مستوى درجة الاتصال، وبحسب وعي وإدراك الأفراد لأدوارهم في التفاعل والتعامل مع الزبائن.

وعليه فالمنظمة تسعى من خلال التسويق الداخلي أن يتحلى الموظفون ب:

- القدرة على فهم وتحديد احتياجات الزبائن.

- الاتصال الجيد وطرق التقديم والإقناع.

- المصداقية والقدرة على كسب ثقة الزبائن.

ونجاح برامج التسويق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى نجاح برامج التسويق الخارجي، أي جذب الزبائن من خلال العود (المهمة التسويقية) لن يكون مجدياً إلا بنجاح تجسيد هذه الدعوة عن طريق برامج التسويق الداخلي.

### 2- البيئة المادية:

تشمل كل المكونات الملموسة في المحيط الداخلي للمنظمة، التي تحيط بالعاملين والزبائن أثناء عملية إنتاج وتسليم الخدمة، فهي توفر الدعم للموظف في سبيل أداء مهامه على أكمل وجه، وفي نفس الوقت تدخل ضمن اهتمامات التسويق الخارجي، إذ تمثل عنصر مهم في الزبائن و تساهم في إرضائهم أثناء تلقيهم الخدمة، ولذلك تعد عاملاً مؤثراً في إدراك الزبائن للخدمة من حيث جودتها و ملاءمتها لمتطلباتهم.<sup>(2)</sup>

وعليه فالبيئة المادية عنصر بالغ الأهمية في التأثير على درجة الرضا وولاء الزبون للمنظمة، وفي نفس الوقت تؤثر على السلوك وطريقة أداء الموظف إذ يمكن القول أن البيئة تساهم في تقديم العود وجذب الزبائن وتساعد الموظف في الوفاء بتلك العود.

### 3- التسليم (العمليات):

تبدأ عملية التسليم من لحظة دخول الزبون إلى المنظمة وإلى غاية خروجه منها، ولذلك يجب على المنظمة الاهتمام بالزبائن من خلال حسن الاستقبال والتوجيه، دقة المواعيد، وإجراءات الانتظار، وهنا تظهر

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص438.

(2) عمر الجريري، مرجع سابق، ص34.

الحاجة إلى التطوير النوعي للأفراد العاملين في المنظمة،<sup>(1)</sup> لأن الكيفية التي تقدم بها الخدمة وطريقة تصرف الموظفين وتوجيه الزبائن تعد أمراً حاسماً في تصورات وادراكات الزبائن للخدمات المستلمة بالمقارنة مع ما كان متوقعا، ولذلك عملية التسليم هي عنصر مهم في درجة التكامل والتوافق بين الخطط التسويقية (تقديم الوعود) والوفاء بها، أو تجسيد تلك الوعود ولن يتم ذلك إلا من خلال الإدارة الفعالة لهذا المتغير ضمن عناصر المناخ للمنظمة.

### المطلب الثالث: جودة الخدمة الداخلية

من السهل معرفة المقصود بجودة الخدمة التي يتلقاها أو يتوقعها الزبون، والتي تعني هنا الخدمة الخارجية التي تخرج من المنظمة إلى الزبون، أما جودة الخدمة الداخلية فقد يكتنفها بعض الغموض، وبالتالي فهي بحاجة إلى توضيح وعلى العموم اقترن مفهوم الجودة بمفهوم الرضا. بمعنى وجود علاقة قوية بينهما، فالرضا يؤثر على تقييمات جودة الخدمة وهذه الأخير تؤثر على الرضا<sup>(2)</sup> ولكنهما ليسا مترادفين بقدر ما هما جوهرين في عمليات التبادل المستقبلية بين أطراف التبادل وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجودة الداخلية تتعلق بطبيعة التبادل الداخلي، وبقوانين السوق الداخلي، والزبون الداخلي والتسويق الداخلي وعندما يتكلم أغلب الباحثين في التسويق الداخلي حول ما يطلق عليه موظف راضي = زبون راضي، فهي إشارة ضمنية على أن مستوى الجودة الخارجية مرتبط ونتاج عن مستوى الجودة الداخلية، والذي هو مرتبط أساسا بعمال الخط الأمامي الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن حتى يتمكنوا من تقديم خدمات بجودة عالية وإرضاء الزبائن يحتاجون إلى دعم ومساعدة بشكل جيد من قبل الأفراد الآخرين وهذا لن يكون إلا إذا اعتنق جميع الموظفين في كل المستويات الوعي بضرورة خدمة الزبائن، وتحقيق درجة عالية من التنسيق والتكامل.

يمكن القول إذا توريد جودة عالية إلى الزبائن يبدأ من الداخل حيث ينبغي على منظمة الخدمات أن تجتهد على توفير مجموعة من المبادئ والمعايير تسود كل منظمة من الإدارة العليا وجميع المستويات إلى موظفي الخط الأمامي، بمعنى توفير جو تنظيمي يقوم فيه الأفراد والمجموعات في كل المستويات الإدارية بمساعدة بعضهم البعض كي يقوموا بمهامهم على أكمل وجه، وحتى تكون برامج الجودة الداخلية فعالة يجب على المنظمة أن<sup>(3)</sup>

- تقديم رؤية حقيقية، توفر الغرض المطلوب عن الأعمال والمهام الواجب إنجازها وخاصة من طرف عمال الخط الأمامي.

- توفير التدريب الكافي لتمكين العاملين من تأدية أدوار الخدمة الخاصة بهم.

- توضيح أن العمل كفرق ومجموعات متناسقة ومتكاملة وملتزمة هي الطريق الأفضل لكسب الزبائن والحفاظ على ولائهم.

(1) ثامر البكري، أحمد الرحموي، تسويق الخدمات المالية، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 89.

(2) أديان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بماء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، ص 541.

(3) عمر الجريري، مرجع سابق، ص 79.

- توفير حرية حقيقية للعاملين بحل مشاكل الزبائن.
- التعامل مع العاملين على أساس أهم زبائن حقيقيين.

### المطلب الرابع: إدارة توقعات الزبون

لن تستطيع المنظمة الوفاء بوعودها إذا لم تدرك جيدا ما الذي يريده الزبون؟ وما هي العوامل التي تؤثر على توقعاته؟

إن التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة في توقعات الزبون، يتيح العديد من الفرص والبدائل الإستراتيجية التي من شأنها مساعدة المنظمة على مطابقة تلك التوقعات أو التفوق عليها مما يساهم في الحفاظ على الزبائن.

ونظرا لأهمية الدور الذي تلعبه توقعات الزبائن بالنسبة للخدمة، والحكم على جودتها فإنه يتعين على المنظمة استخدام بحوث التسويق من أجل معرفة احتياجات وتوقعات الزبون حول الخدمة وبناء عليه تستطيع المنظمة بث وتقديم وعود توفق متطلبات الزبائن، وفي نفس الوقت تستطيع الوفاء بها وهذا ما ينعكس ايجابيا على مصداقية وسمعة المنظمة.

وتشير الأبحاث والدراسات إلى وجود ثلاث مستويات لتوقعات الزبائن وهي:

الخدمة المطلوبة : وتعكس ما يريده الزبون.

الخدمة الكافية : وهي المستوى الذي يكون فيه الزبائن على استعداد لتقبل الخدمة.

الخدمة المتوقعة : مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بإمكانية الحصول عليها. (1)

وتستطيع منظمة الخدمات إدارة توقعات الزبائن بشكل يسمح بفرض مصداقيتها وتحسين سمعتها من خلال الالتزام بالوعود التي تقطعها على نفسها وذلك بالتركيز على النقاط التالية: (2)

#### 1- التأكد من واقعية الوعود:

يجب على المنظمة ألا تعطي وعود خيالية ومفرطة لأن المغالاة في الوعود قد يضرب ثقة الزبون في المنظمة وخاصة عندما لا تستطيع الوفاء بها أو تحقيقها للزبون، وعليه يتوجب على المنظمة تقديم وعود تلائم احتياجات ومتطلبات الزبون، وأن تكون صادقة في وعودها حتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعود المقدمة من طرف المنظمة لابد من مراعاة الآتي:

- التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية أو إعلانية قبل القيام بها سواء للموظفين أو الزبائن، ويكون الهدف من هذا الأمر التأكد من صحة الوعود التي ينتظر أن تطلقها هذه الحملة.

- القيام ببحوث دورية تهدف إلى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمنظمة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار على هذه المستويات.

(1) عمر الجريري، مرجع سابق، ص79.

(2) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص455.

## 2- التأكيد على عامل الثقة في تقديم الخدمة:

إن تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة يمكن الزبائن من الاعتماد على المنظمة ويزيد من درجة تميزها على المنافسين وهذا الأمر يتطلب التدريب على أداء الخدمات بشكل صحيح من أول مرة.

## 3- الاتصال الدائم مع الزبائن:

يساعد الاتصال الدائم مع الزبائن المنظمة على فهم توقعاتهم واحتياجاتهم ويمكنها من شرح طبيعة خدماتها وعمليات تسليمها وهذا ما يجنب المنظمة العديد من المشاكل المحتمل التعرض لها عند تقديم الخدمة.

## المطلب الخامس: التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعبر الثقافة التنظيمية عن القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب من السلوك، وما هو صح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة وحدات معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات." (1)  
وتعرف على أنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها." (2)

ومن خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية: (3)

### ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

- القيم والأفكار التي تبلورت لدى الأفراد.
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

وانطلاقاً من هذه النقاط يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية أو الطريقة التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح سؤال حول طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، وعلى اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وتوقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات، فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التموقع،

(1) خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 265.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 78.

(3) خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 265.

ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي، ومن زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقه تتم ممارسة برامجهم.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر أي الثقافة القوية يمكن بنائها وتغييرها من خلال برامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت طبيعة الثقافة السائدة تؤثر في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.

---

(1) ريتشارد نورمان، مرجع سابق، ص 261.

خلاصة:

وما يمكن استخلاصه الأهمية البالغة للتسويق الداخلي وإجراءاته، فالتسويق الداخلي يعزز أداء العاملين في المنظمة، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، ومن ثم تحقيق الهدف الخاص أولاً وهو رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية.

# الفصل الثاني

رضا الزبائن

تمهيد :

إن التغير المستمر في أذواق الزبائن ورغباتهم، وزيادة درجة تعقيد البيئة المحيطة بالمنظمة، وتعاضم درجة المنافسة فضلا عن اتساع الأسواق، وتباين خصائصها، جعلت منظمات الأعمال تبحث عن طرق وأساليب وإجراءات من شأنها الاحتفاظ بزبائنهم، وهنا يعد رضا الزبون الغاية الأساسية والهدف الاستراتيجي الذي تصبو إليه منظمات الأعمال إلى تحقيقه، حيث يعتبر الزبون من الثوابت التي تقود منظمات الأعمال إلى النجاح باعتبار المنتجات التي يتم إنتاجها لا بد أن تلقى رواجاً وقبولاً لدى مختلف الزبائن ولا بد من تحقيق رضاهم عن هذه المنتجات في هذه الحالة يجب وضع رغبة وحاجة الزبون ضمن الخطط الإستراتيجية، باعتبار الزبون شريكاً رئيسياً للشركة، ولإلمام بهذا الفصل تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول : ماهية رضا الزبائن

المبحث الثاني : مراحل رضا الزبون، العوامل المؤثرة فيه وخطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبون

المبحث الثالث : علاقة بحوث التسويق برضا الزبون، نظامه ونماذج قياسه

خلاصة

### المبحث الأول : ماهية رضا الزبون

من المواضيع التي لاقت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة هو موضوع الرضا، حيث شغلت العديد من المفكرين والباحثين، وقد اختلفت المفاهيم المتعلقة به انطلاقاً من اختلاف الأسس الموضوعية له.  
المطلب الأول : تعريف رضا الزبون، محدداته والنظريات المفسرة له.

#### أولاً - تعريف رضا الزبون:

يمكن تعريف الرضا على أنه: " حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما نحقق هدف ميوله الدافعية السائدة " (1)

و في تعريف ثانٍ: " يعبر عن حكم شخصي في مواجهة خدمة معينة أو هو تقدير أو تقييم التعامل أو إجراء معين، وهو من المفاهيم الأساسية في التسويق حيث أن هدف التسويق هو إرضاء الزبون " (2)  
كما قام كل من Haward & Sheth بتعريف رضا الزبون على أنه: " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة مقابل التضحية بالنقود والجهد " (3)  
وعرفه R.Ladwin بأنه: " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة " (4)

كما عرف من طرف Khirallah على أنه: " إدراك الزبون بأن حاجاته ورغباته وتوقعاته حيال المنتج أو الخدمة قد تم إشباعها " (5)

ويمكن إعطاء تعريف إجرائي لرضا الزبون: " هو الناتج النهائي المتولد من التجربة أو الخبرة المتراكمة الذي يعكسه الزبون في تقييمه لمستوى أداء الخدمة المقدمة " (6)

#### ثانياً : محددات رضا الزبون

تحدد العلاقة بين المنظمة والزبون من خلال عدة محددات تسعى إدارة المنظمة في التعرف على الزبون من خلال الجوانب التالية :

(1) سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص

63

(2) معمر عقيل عبيد، "العلاقة بين الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية"، جامعة واسط للإدارة والاقتصاد

(3) Richard Ladwin : « Le comportement de consommateur et de l'acheteur », édition economica, 2eme édition , paris, 2003 , p 377

(4) نظام موسى سويدان، " تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه "، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم

الإنسانية، 2001، المجلد 13، العدد 1، ص 663

(5) آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد الجبوري، " اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65،

2007، ص 200

## 1- تقرير متطلبات وتوقعات الزبون :

و يكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لما ينطوي على التغير في نمط الاستهلاك المبني على أساس التغير في الرغبات، أو عند دخول سلع أو خدمات جديدة لما لها من أثر تنافسي أو أسباب تدفع الزبون للتعرف عن العلامة التجارية للمنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى تمتاز خدماتها بالمستوى الجيد وبأسعار تنافسية.

## 2- إدارة العلاقة مع الزبون :

هناك وسائل متعددة لتوطيد العلاقة بين المنظمة والزبون، من خلال استخدام وسائل ترويجية كالمجسمات والصور اللاصقة، والمفكرات السنوية وهذه الوسائل لها أثر فعال في تعريف المنظمة وترسيخ صور لها في ذهن الزبون مما يجعل نوعاً من الرضا في سريرة الزبون وبالتالي يحقق عدداً من الأهداف أهمها :

- إشعار الزبون بأن سلع ومنتجات المنظمة مازالت متوفرة في الأسواق.
- إشعار الزبون بأن الخدمات المقدمة والسلع المطروحة في الأسواق مطابقة للمواصفات القياسية المعتمدة.
- السعي إلى كسب عدد معين من الزبائن الجدد والمحتملين.
- المحافظة على أعداد الزبائن الحاليين. (1)

### ثالثاً : النظريات المفسرة لرضا الزبون

لقد كان أول المهتمين بحالة الرضا هم علماء النفس، وفيما يلي بعض النظريات التي حاولت تفسير هذه الحالة:

1- نظرية تقييم أداء العرض (الجودة المدركة والرضا) : هناك أعراض يمكن ملاحظتها ومراقبتها ومتغيرات أخرى لا تمنح المجال للمؤسسة حتى لتصحيحها أو تعويضها، هذا ما يقودنا إلى التفكير بأن تقييم الجودة ليس بالضرورة مرتبطاً بالرضا، فيمكن أن يتأثر هذا الأخير بحدث عارض أو خاص ناتج عن عوامل ظرفية (2)

2- نظرية عدم تثبيت التوقعات أو عدم المطابقة: يقوم المستهلك بتقييم المنتج على أساس عدد من الخصائص والمميزات حسب توقعاته، وأيضاً على أساس الخبرة الاستهلاكية، فالرضا يفترض أن يكون نتيجة تركز على الفرق بين التوقع والأداء أو نتيجة عدم المطابقة.

(1) آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، مرجع سابق، ص 201، 202

(2) Richard ladwin, op-cit,p378

هذا التحليل يصلح لتفسير الرضا بالنسبة للمنتجات غير المعمرة، ولا يفسر بالنسبة للمنتجات المعمرة والمعقدة لأنها مرتبطة بالضرورة بالخبرة الاستهلاكية، ففي حالة عدم وجود خبرة يكون للمستهلك توقعات مرتفعة جدا، وحسب النظرية سيقود هذا إلى حالة من التضاد أو عدم الرضا

3- **نظرية التضاد الإدراكي** : هذه النظرية تشرح الأسباب التي جعلت نظرية عدم تثبيت التوقعات غير ملائمة للمنتجات المعمرة، فعند بذل مجهود مالي ونفسي للموافقة على شراء مثل هذه المنتجات فمن المنطقي ملاحظة تقييم أداء العرض يمكنه أن يفسر بطريقة أحسن الرضا من نظرية عدم تثبيت التوقعات التي ستقود بالضرورة إلى حالة من التضاد. (1)

### المطلب الثاني : أهمية رضا الزبون

يستحوذ رضا الزبون على أهمية كبرى في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة.

إذ أكد كل من HOFFMAN & BASTON على بعض الأمور لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا الزبون بالنسبة لأداء المنظمة كالاتي:

- 1- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فانه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.
- 2- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من احتمال توجه الزبون إلى منظمات أخرى أو منافسة.
- 3- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فان قراره بالعودة إليها سيكون سريعا.
- 4- إن المنظمة التي تهتم برضا الزبون ستكون لديها القدرة على حماية نفسها من المنافسين ولاسيما فيما يخص المنافسة السعرية.
- 5- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه سيقوده إلى التعامل مع المنظمة في المستقبل مرة أخرى.
- 6- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة للمستهلك.
- 7- إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- 8- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة، فضلا على أن رضا الزبون يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال الآتي :
  - أ- تقديم السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه.
  - ب- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تغذية عكسية.

(1) Daniel Ray : « Management développer la satisfaction client », édition d'organisation, paris, 2000, p19

ج- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجاتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلاً (1) كما يلاحظ بأن رضا الزبون لقي اهتماماً كبيراً من البحوث الأكاديمية ومقياس الرضا مهماً في المقارنات المرجعية في العديد من الصناعات وأصبح امتلاك قاعدة رضا الزبون أحد الأصول التسويقية المهمة كونه سيقود إلى زيادة الولاء وما يرافقه من عائد وتخفيض في التكاليف. (2)

### المطلب الثالث : وسائل تعزيز رضا الزبون ونواتجه

#### أولاً- وسائل تعزيز رضا الزبون :

هناك العديد من الوسائل والأدوات التي تعمل على تعزيز رضا الزبون وتضمن نعومة الاحتفاظ به وجعله زبوناً مالياً لأطول فترة زمنية ممكنة ومن هذه الوسائل :

أ- التعامل مع الشكاوى التي يقدمها الزبون في حالة معاناة من أي نوع من الفشل، وقد اعتبر LoveLock المعلومات الواردة عن شكاوى الزبائن بأنها مدخل إلى إدارة الجودة لما تنتج من المعلومات التي تهتم بالزبائن، وتسبب حالة عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدراً للتغذية العكسية للمنظمة، تساعد على تطور العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلاً ويجول دون تحول الزبائن إلى مصادر أخرى منافسة للحصول على المنتج.

ب- أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع الزبائن وبشكل خاص، واعتبارهم أصدقاء لإدارة المنظمة والعاملين فيها، مع الاستمرار في التعرف على الزبائن واحتياجاتهم، والعمل على فهمها وإشباعها بشكل يضمن رضا الزبون، وقد ساهمت وسائل الاتصال الحديثة وخاصة الانترنت بصفقتها وسيلة اتصال متفاعلة باتجاهين في تفعيل العلاقة بين المنظمة وزبائنهم، وتمكين المنظمة من بناء قاعدة بيانات عن زبائنهم المهمين، ومكنتها من التعرف على احتياجاتهم وتفضيلاتهم ومواصفات السلع والخدمات التي تلي حاجاتهم ورغباتهم، فضلاً عن التعرف بشكل مستمر عن شكاويهم وسرعة معالجتها.

ج- القيام وبشكل دوري بإجراء دراسات مسحية وطرح أسئلة مختلفة لقياس حالات تكرار الشراء، والتي تكون عالية إذا كان مستوى الرضا مرتفعاً. (3)

(1) هاشم فوزي، دباس العبادي، يوسف حجم سلطان الطائي، "إدارة علاقات الزبون"، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 224-223.

(2) علاء يحيى البماني، "دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون"، مجلة جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2005، مجلد 78، العدد 27، ص 8.

(3) أنيس أحمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، سامي ذياب محل، "اثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 2007، المجلد 3، العدد 7، ص 8

ثانيا : نواتج رضا الزبون :

عندما يستجيب المستهلك بالرضا عن المنتج بعد استعماله تتعدد والسلوكيات التي تعبر عن ردة فعله ومنها:

أ- سلوك تكرار الشراء : يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات اثبت انه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى العميل لاحقا. (1)

ب- اتصال من الفم إلى الأذن الايجابي : يعد سلوك التحدث بكلام ايجابي عن المنتج من أهم السلوكيات الايجابية الناجمة عن الرضا، إذن يقوم المستهلك بتخزين الشعور والانطباع الايجابي الناتج عن تجربته الاستهلاكية في ذاكرته لينقلها إلى الأفراد من حوله. (2)

ج- الولاء : هو عبارة عن درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام تجاهها والنية في مواصلة شرائها. (3)

(1) Paul Ohna, « le total customer management », édition d'organisation ,paris, 2001, p19

(2) Kotler. P, Dubois. B , « Marketing management », édition Pearson, 01eme édition, paris, 2003, p68

(3) إبراهيم محمد عبيدات، "سلوك المستهلك"، مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 138

### المبحث الثاني: مراحل رضا الزبون والعوامل المؤثرة فيه

بما أن رضا الزبون مفهوم غير مستقر وذلك لإمكانية تحسسه بسرعة بأي تغيير سلمي قد يطرأ في عمليات تقديم الخدمة، كما أن مقدم الخدمة يتطلب أن يكون لديه رؤية لتنتائج الخدمة بعد تقديمها.

المطلب الأول : تصميم مراحل رضا الزبون

الشكل رقم (6): تصميم مراحل رض الزبون



Source :Boone, Louis E. & Kurtz David L, "contemporary marketing", McGraw-Hill , INC 9th edition New York, 1998,p220

أولاً : فهم حاجات ورغبات الزبون :

إن المعيار الأساسي لكسب رضا الزبون هو معرفة وفهم حاجات ورغبات الزبون والعمل على إشباعها إذ أن هذه الحاجات والرغبات متباينة بين شخص وآخر، واعتماداً على عدة متغيرات منها: مستوى الدخل، العمر، المستوى الثقافي، المهنة...، وهذا التباين يحتم على المدراء ( في المؤسسة الخدمية) أن يركزوا بين فترة وأخرى على التغيير في الحاجات والرغبات لدى الزبائن، وترجمة ذلك إلى واقع عملي ملموس في تصميم الخدمة وتقديمها، إذ أن تصميم الخدمة المقدمة لفترة طويلة قد يكون غير مشبع تماماً وذلك لظهور حاجات ورغبات جديدة كما أن هذا التصميم المعد قد لا تكفي لإشباع الحاجة دونما أن تكون المواصفات المتتالية في التسهيلات المضافة أو الخدمة المقدمة.<sup>(1)</sup>

ثانياً : الحصول على التغذية العكسية:

إن حرص المنظمة الخدمية في الحصول على البيانات أو المعلومات المرتجعة، فيما يخص رضا الزبون من خلال الطرق المتبعة في التغذية العكسية كالمشاهدة والاستفسار والاستبيان وبصورة متتابعة وضمناً لتعقب آراء الضيوف عن أداء المنظمة الخدمية بإتباع الأدوات التالية:<sup>(2)</sup>

- نظام الشكاوي والمقترحات.
- استبيان رضا الزبون
- التسويق الخفي

(1) أمال كمال حسين البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، مرجع سابق، ص 203.

(2) مرجع نفسه، ص 203.

**ثالثا : قياس رضا الزبون:**

تبين عملية قياس رضا الزبون على مراجعة المعلومات المتعلقة به، وقد يكون تجميع هذه المعلومات نشطا أو خاملا، لذا على الإدارة معرفة إذا كان هناك مصادر كثيرة لهذه المعلومات، وينبغي عليها إنشاء عمليات ذات كفاءة وفعالية لتجميع المعلومات وتحليلها واستخدامها في تحسين الأداء، وكذلك ينبغي عليها تحديد المصادر المتعلقة بالزبون المتاحة كتابة أو شفاهة، سواء أكانت من المصادر الداخلية أو الخارجية :  
كما أن البعض أشار إلى أن طرق جمع المعلومات لقياس مدى رضا الزبائن تكون من خلال : (1)

**1- البحوث المسحية:**

هي نوع من البحوث الوصفية يتم من خلالها تحليل واقع الحال للأفراد في منطقة معينة من أجل توجيه العمل في الوقت الحاضر وفي المستقبل القريب، ويجب العناية باختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث لصعوبة الحصول على معلومات خاصة بجميع أفراد البحث. (2)

**2- المقابلة:**

هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث والحوار يتم عبر طرح مجموعة من الأسئلة التي يتطلب الإجابة عليها من أشخاص معينين بالبحث. (3)

**3- الجماعات البؤرية:**

هي مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم من 5 إلى 10 ويتم اختيارهم وتجميعهم لمناقشة موضوع ما والتعليق عليه اعتمادا على تبادل الخبرات الشخصية وطرح الآراء والتعبير عن المشاعر من خلال مدة تتراوح من ساعة إلى ساعتين. (4)

(1) مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، سلسلة الأدلة الإرشادية، ص 5

(2) المرجع نفسه، ص 5.

(3) امجد قاسم، تعريف المقابلة وأنواعها وخطواتها وأهميتها في البحث العلمي، مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني:

<http://www.al3loom.com> تاريخ النشر 17 أبريل 2011، تم الإطلاع عليها في : 2013/06/04 على الساعة 06:57.

(4) محمد بن علي شيبان العامري، مقالة عنوانها: طريقة الجماعات البؤرية في الموقع الإلكتروني:

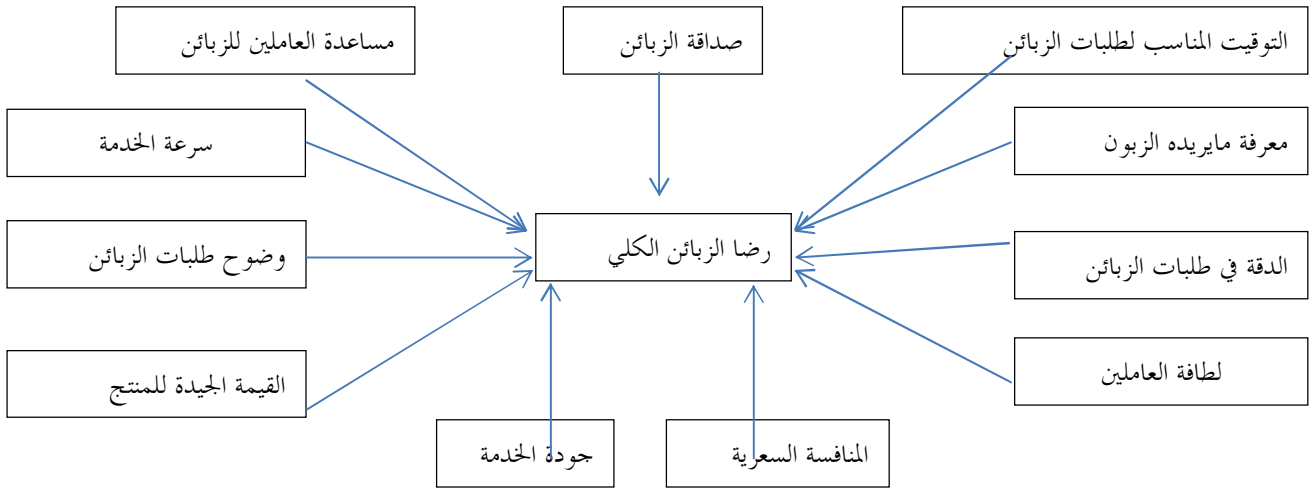
<http://www.sst5.com> تم الإطلاع عليها في 2013/06/04 على الساعة 06:45 دقيقة.

## المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في رضا الزبون

يخطى رضا الزبائن باهتمام ملحوظ في العصر الحديث، وهو ليس بالمفهوم الجديد على منظمات الأعمال التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق، إذ يعد الزبائن في ثورة عالم اليوم قوة تبذل المنظمات قصارى جهدها لإرضائهم والحصول على ولائهم لأنهم الجهة التي تستخدم منتجاتهم وتزودهم بالأرباح كما أن فهم حاجات متلقي الخدمة وطرائق إشباعها يزيد من قدرة المنظمة على الوصول إلى أفضل مستوى للنمو، فالمنظمات التي لها قدرة على إرضاء زبائنهم تتمكن من المحافظة على حصتها السوقية والتوسع والنمو والزيادة في الأرباح مستقبلاً.

و حدد Singh عوامل عديدة تؤثر في رضا متلقي الخدمات والتي تعمل على تعزيز رضاه تجاه الخدمات التي تقدمها المنظمة (1)

## الشكل رقم (7) : العوامل المؤثرة على رضا الزبائن



Source : Singh, Markvinpal, The importance of customer satisfaction in relation to Customer loyalty and retention, UTCI working paper, 2006, p2

و هناك من الكتاب من اختصر العوامل المؤثرة على رضا الزبون في 04 عوامل :

1- الجودة: تعني الإحساس بقدرة الخدمة في أداء الوظيفة التي صممت من أجلها بشكل جيد ومناسب، وتوصف بأنها درجة الملائمة لغرض الاستعمال وتعتمد على إدراك متطلبات الزبون وتعد جودة الخدمة أكثر صعوبة في التعريف والقياس بالموازنة مع جودة السلع المادية نظراً لخصائص الخدمة والمتمثلة بعدم الملموسة، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها، كما أن هناك صعوبة في تحديد معايير جودة الخدمة.

(1) بنية لقمان أحمد، "تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الراكدين، العدد 109، مجلد

يتعلق الأمر براحة الزبائن، إذ أن جودة الخدمة لا تقاس بمقدار كلفتها أو كميتها بل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا الزبون عنها، كما أن إدراك جودة الخدمة من زبون لآخر تبعاً لدرجة رضاه، وعليه فالنتائج النهائية لقياس جودة الخدمة وفعاليتها يحددها الزبون.

**2- السعر:** يحتل السعر أهمية كبيرة عند الزبائن أكثر من أي متغير آخر وخاصة عند شراء الخدمات، كما أن السعر يرتبط بشكل وثيق بالتكاليف التي تشمل التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة المكونة لإجمالي التكاليف، وعليه فإن خبراء التسويق يعتبرون تحديد التكلفة بمثابة الأرضية التي تبنى عليها السياسة السعرية للمنظمات الخدمية.

و عرف كل من " البرواري والبرزنجي " السعر بأنه : " مجموع القيم المتوقعة التي يستند إليها الزبون عن المنافع المحققة من امتلاك أو استخدام أو الاستفادة من المنتج أو الخدمة خلال مدة زمنية معينة وفي مكان معين.

**3- الخدمة :** إن معظم الخدمات التي تواجه المنظمات الخدمية تنبع من كون الخدمات تتسم بخصائص وسمات تختلف عن السلع ومن أهم هذه الصفات :

- أنها غير ملموسة، اجتهادية، ينبغي استهلاكها أو الانتفاع بها.
- تتسم بالإبداعية باعتبارها أفكار و منافع وتسهيلات كما أنها ترسخ في الذاكرة.
- الخدمات غير متجانسة ومتباينة، وعامة في طبيعتها، وذات اتساع كبير وقاعدتها التكنولوجية محددة، وغير نمطية أو تقليدية، ولا يمكن امتلاكها من قبل الزبون بل يتطلب من الزبون المساهمة مع مقدمي الخدمات في الحصول على الخدمة.

**4- الوقت:** تقترن عملية توفير السلع والخدمات بوقت معين، تنهياً للسلع والخدمات بأفضل الصور والأساليب والأشكال غير أن لا فائدة منها كونها مقترنة بوقت غير مناسب لان قيمة المنتج تقل وتتناقص بسبب مرور الوقت.

معظم المنظمات الخدمية تحاول اليوم أن تركز على تخفيض الوقت اللازم لإنجاز طلبات الزبائن لتتمكن من تلبية احتياجاتهم المرتبطة بتوفير المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان المحددين من قبلهم لأجل تحقيق رضاهم وكسب ميزة تنافسية جديدة دون المساس بالجودة. (1)

(1) يسري محمد حسين، "علاقة الإبداع التقني برضا الزبون"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 81، 2010، ص-ص 138-141.

### المطلب الثالث : خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن

تباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة الزبائن وتحقيق الرضا المستهدف من قبل الزبائن تجاه المنظمة والخدمات التسويقية التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا في هذا المجال :

#### أولا : جذب الإنتباه وإثارة الاهتمام بالعملاء

إن النجاح الذي يتحقق بشكل رئيسي يتأتى من خلال جذب انتباه العملاء وإثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة مقدم الخدمات وفقا لما يلي :

1/ الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم ورغبته تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل.

2/ حسن المظهر والمقابلة الايجابية الفعالة نحو العملاء

3/ الابتسامة والرقّة والدقة في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم

4/ الثقة في النفس وانتهاج الموضوعية في التعامل مع مختلف العملاء

5/ الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة وعدم المبالغة أو التهويل بشأنها.

#### ثانيا : خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجياتهم

إن خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجياتهم وتطلعاتهم وسبل تلبيتها إنما تعتمد أيضا على المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية التي يتم اعتمادها بهذا الشأن مايلي:

1/ العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة المرتكزة على خصائصها

2/ التركيز على نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد عليها العميل ( دون تجريم) من الالتزام بالموضوعية وإقناع العميل بأن التعامل مع هذا المنتج الجديد هو المخرج من نواحي القصور هذه

3/ ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور ويكون مقدم الخدمة مستعد للرد عن تلك الاستفسارات الموضوعية وبدقة.

4/ التركيز على الجوانب الإنساني بالتعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الخالية والمستقبلية للعملاء. (1)

(1) خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2002، ص 220 - 226.

### ثالثا : إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه:

- هناك مجموعة من القواعد والتي يمكن اعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن ويمكن توضيحها:
- 1- أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع الزبائن وهي (أن الزبون دائما على حق) يقضي ذلك أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسيا في الرد على الزبون فليس من المناسب أن يثبت مقدم الخدمة بطريقة مباشرة للزبون خطأ وجهة نظره، حتى لو كانت وجهة نظره خاطئة بالفعل.
  - 2- على مقدم الخدمة أن يكون مستمعا جيدا للعميل، وأن يظهر الاهتمام واليقظة لحديث العميل.
  - 3- يجب على مقدم الخدمة ألا يأخذ اعتراضات الزبون قضية مسلم بها.
  - 4- من الأمور الهامة عند الرد على الاعتراضات ألا تجعل العميل يشعر بأنه قد هزم في المناقشة وأن مقدم الخدمة قد انتصر عليه، حيث أن هذا الشعور قد يؤدي إلى نتائج عكسية، وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كادت تنتهي بنجاح.

### رابعا : التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المنظمة

- إن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المنظمة، وخلق الولاء بينهم وبين المنظمة عادة يتأتى من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكزا للصدارة بضمان الولاء بين المنظمة والعملاء منها :
- 1- الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، إن هذا الأمر يتطلب من مجهزي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى المستهلكين وامتصاص غضبهم واستيائهم من الخدمة واتخاذهم الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف من خلال :
    - أ- الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم.
    - ب- تعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك.
- ومما لا شك فيه أن تقديم مثل هذه الخدمات للعملاء بكفاءة وفاعلية من الأمور التي تساهم وتساعد في الاستقرار في التعامل مع المنظمة، وتدعيم دورها واستمرارية وجودها واستقرارها بخصصها السوقية القائمة وتحقيقها للبقاء في دنيا الأعمال. (1)

(1) خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 224-225.

المبحث الثالث : علاقة بحوث التسويق برضا الزبون، نظامه ونماذج قياسه

لقطاع الخدمات الحيوي أهمية متزايدة لتحقيق عائد مادي، وتنشيط اقتصادياتها مع تنمية القطاعات الأخرى المرتبطة به لغرض تقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن لتحقيق له الرضا.

المطلب الأول : علاقة بحوث التسويق برضا الزبون

إن تحديد حاجات الزبائن ورغباتهم تعد مهمة رئيسية لوظيفة التسويق، إذ تصمم جميع نشاطات التسويق لغرض إيجاد ماهية حاجات ورغبات الزبائن بهدف إرضائهم.

أولاً - تأثير المنتج :

يمكن للعديد من المتغيرات أن تؤثر على سلوك الزبون مثل اسم العلامة، الجودة، الحدائث، المظهر الخارجي للمنتج، التغليف، العلامات المسجلة عليه، كلها تلفت نظر الزبون وتدفعه إلى الشراء ويقع على عاتق المسوقين أن يميزوا منتجاتهم عن منتجات المنظمات، بحيث تخلق شعور لدى الزبون بأن منتجاتهم هي الأفضل.

ثانياً - تأثيرات السعر :

يؤثر سعر المنتج على عملية قيام الزبون بشرائه أولاً، بحيث يعتقد البعض أن خفض الأسعار يجذب العديد من الزبائن، ولكن البعض الآخر يعتقد أن ارتفاع الأسعار لا يمنع شراء الزبون، وذلك لأن الزبون يعتقد بأن المنتج ذو السعر المرتفع يمتلك جودة عالية.

ثالثاً - تأثيرات التوزيع :

تؤثر إستراتيجية التسويق على توزيع المنتجات على الزبون بعدة طرق :

- 1- توزيع المنتجات في عدة محلات تزيد من فرصة إيجادها من قبل الزبون، وبالتالي شرائها، فعندما تكون المنتجات محدودة الوجود فإن ذلك يؤدي إلى أن يقوم الزبون ببحث موسع لإيجادها.
- 2- المنتجات التي تباع حصرياً في محلات معينة ستجعل الزبون يدرك بأنها ذات جودة عالية.
- 3- عرض المنتجات عن طريق الانترنت يخلق شعور لدى الزبون بأنها منتجات مبتكرة أو مصممة خصيصاً لأسواق معينة.

رابعاً - تأثيرات الترويج :

يمكن أن تؤثر الدعاية والترويج على المنتج على ما يدور بذهن الزبون حول المنتج<sup>(1)</sup>، وما يشعر به عند شرائه أو استعماله، فقد يتلقى الزبون العديد من المعلومات من قبل المسوقين ولهذا عليهم التحكم بتلك الاتصالات وذلك عن طريق:

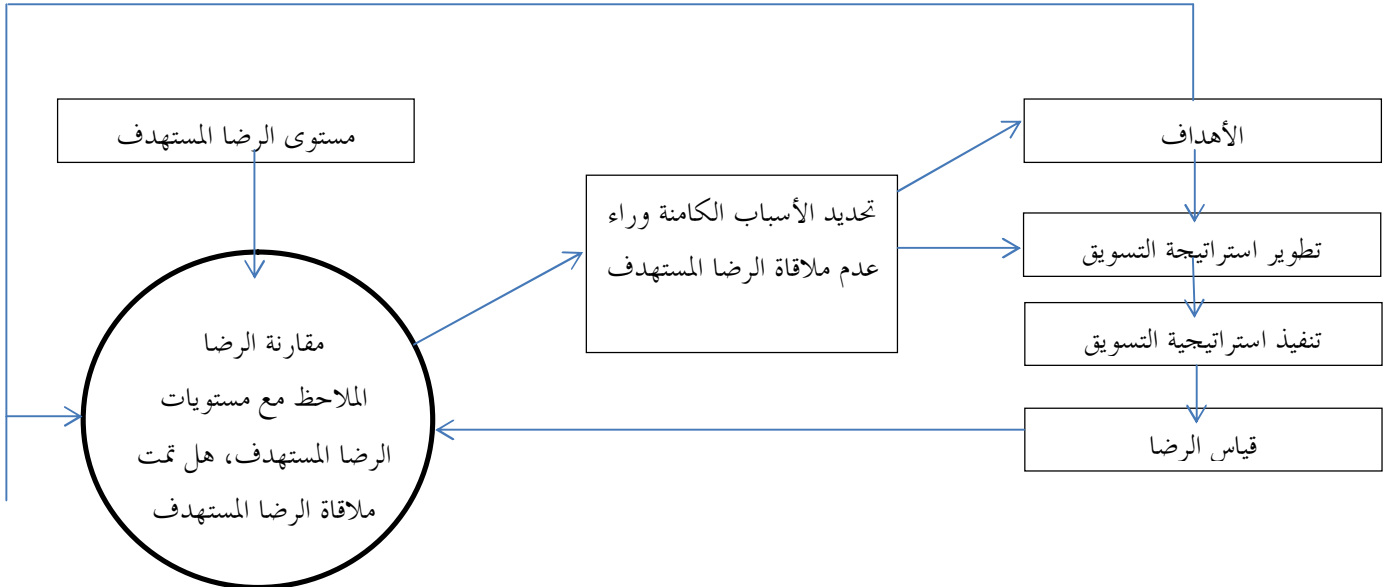
- 1- تقوم الإدارة بوضع الأهداف الواضحة وتحدد مستوى الرضا المستهدف إنجازه.

(1) يوسف حجم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 236 - 237

- 2- الإستراتيجية التي يتم صياغتها أو تبنيها لملاقاة هذا المستوى من الرضا تحتاج إلى أن تكون متطورة وقابلة من التنفيذ.
- 3- تقوم الإدارة بقياس مستوى الرضا الحقيقي ومقارنته مع مستوى الرضا المستهدف، فإذا كان مستوى الرضا الحقيقي مطابق للمستهدف فهذا يعني أن الرضا يتم رصده وهو السيطرة أما إذا انحرف مستوى الرضا الفعلي عن المستهدف فهذا يعني انه ليس تحت السيطرة، وهنا من الواجب تعديل الانحراف للوصول إلى المستوى المستهدف.
- 4- في حالة عدم ملاقة المستوى المستهدف من الرضا، لا بد من توفير المعلومات لتحديد وتشخيص أسباب عدم تحقيقه.
- 5- بعد تحديد الأسباب التي أدت إلى الانحراف وعدم ملاقة المستوى المستهدف على الإدارة هنا أن تقوم بإجراء التصحيح الذي يمكن أن يؤدي إلى التغيير بالأهداف لكي تكون ممكنة التحقيق.
- 6- وأخيرا يتم تنفيذ الإستراتيجية التسويقية ويتم أيضا قياس مستوى الرضا مرة أخرى لتقويم أثر التعديل الذي يتم إجراؤه ومن خلال عملية الرصد الدورية يتم قياس مستوى انجاز رضا الزبون على مدار الوقت. (1)

و تتم الخطوات السابقة من خلال الشكل التالي :

#### الشكل رقم (8): إطار رصد رضا الزبون



**المصدر :** العفشيات تيسير محمد شحادة ،"الجودة ورضا الزبون وأثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية - دراسة تحليلية لآراء عينة من المصارف التجارية الأردنية "، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2001، ص 137

(1) يوسف حجم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 235 - 236

### المطلب الثاني : أدوات قياس رضا الزبون

هناك العديد من أساليب قياس رضا الزبون والتي تتمثل في : القياسات الدقيقة والقياسات التقريبية وتنقسم بدورها إلى البحوث الوصفية والبحوث الكمية

#### أولاً- القياسات الدقيقة :

ومن بينها :

1- **الحصة السوقية** : إن قياس الحصة السوقية نسبياً سهلاً، إذا كانت مجموعة الزبائن أو تجزئة السوق محددة، فهناك من يقيس هذه الحصة بتحديد عدد الزبائن إلا أن الاعتماد على ذلك يكون في المدى القصير فقط أين يكون هدف المؤسسة هو نمو رقم أعمالها، المردودية وتحقيق عوائد رأس المال المستخدم مقابل تقديم أسعار تنافسية، أي أن عدد الزبائن لا يعبر حقيقة عن الحصة التسويقية وهناك يقيس هذه الأخيرة من خلال الزبائن الذين لهم علاقات طويلة مع المنظمة كما أن مقياس الحصة السوقية مرتبط بمقدار الأعمال المنجزة مع الزبائن وتنوعها بالنسبة لكل زبون، بحيث أن هذا المقدار يمكن أن يتقلص في حالة شعوره بعدم الرضا من منتج المؤسسة كما قد يرتفع في الحالة التي يكون فيها راضياً عما تقدمه له من خدمات، وعليه يمكن قياس الحصة السوقية من خلال عدد الزبائن، رقم الأعمال سواء الإجمالي أو الخاص بكل زبون وكمية المشتريات.

2- **معدل الاحتفاظ بالزبائن** : إن أحسن طريقة لنمو الحصة السوقية هي الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، ويعتمد قياس رضا أو عدم رضا الزبائن الدقيق على درجة تحديدهم، سواء كانوا مؤسسات صناعية، موزعين، بائعو الجملة، بنوك أو غيرهم، ويمكن قياس معدل الاحتفاظ من خلال معدلات نمو مقدار النشاط المنجز مع الزبائن الحاليين، وقد يكون هذا القياس بصفة نسبية أو مطلقة، وهي تعبر عن الزبائن الذين احتفظت المؤسسة بعلاقات دائمة معهم.

3- **جلب زبائن جدد** : من أجل نمو مقدار النشاط تبذل المؤسسة كل مجهوداتها لتوسيع قاعدتها من الزبائن والتقدم في هذا المجال يقاس بصفة مطلقة أو نسبية كما قد يعبر عنه بعدد الزبائن الجدد أو إجمالي رقم الأعمال المنجز معهم ومن بين القياسات الدقيقة أيضاً : المردودية، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون، تطور عدد الزبائن، ... (1)

#### ثانياً - القياسات التقريبية:

أصبح الزبون يمثل نقطة ارتكاز المؤسسة، وقد ظهرت عدة شعارات تؤكد هذا مثل : الزبون أولاً، الزبون دوماً على حق وغيرها، وفي هذا الإطار فالقياسات الدقيقة لا تعبر حقيقة عن الرضا أو عدمه، لأنها لا

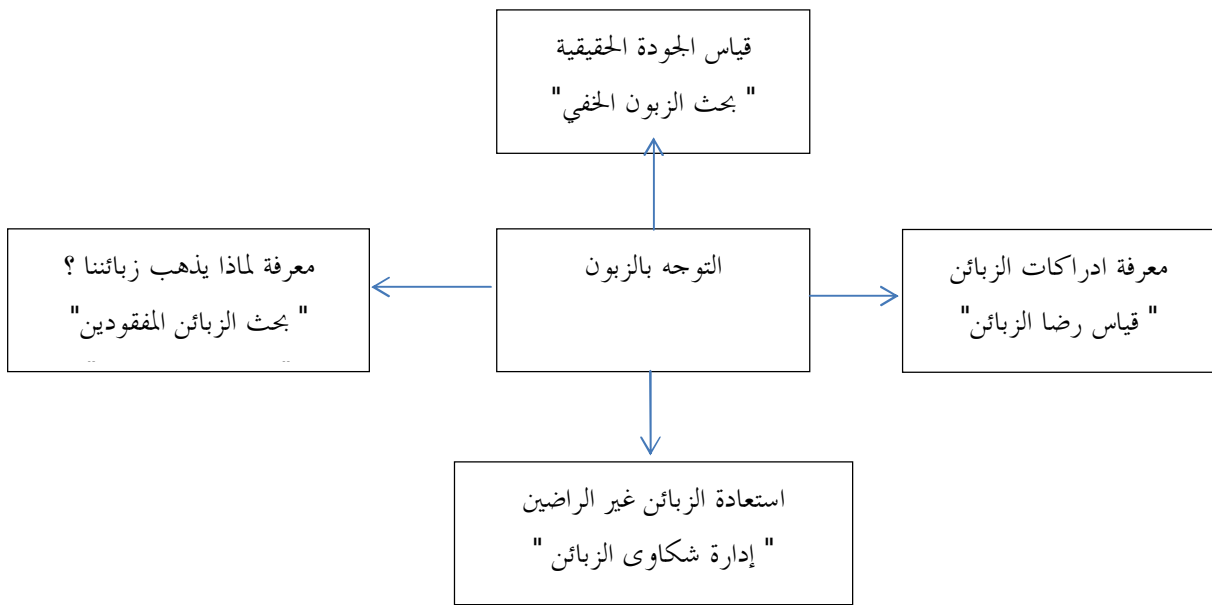
(1) S.Robert, Le tableau de bord prospectif, paris, l'édition d'organisation, 1998, p83-84

تأخذ بعين الاعتبار توقعاته، فهي تنجز بعيدا عن الزبائن، أما القياسات التقريبية فهي تعتمد على انطباعاتهم من خلال الاستماع لهم وتمثل في :

- 1- إدارة شكاوى الزبائن.
- 2- بحوث حول الزبائن المفقودين.
- 3- بحوث الزبون الخفي.
- 4- بحوث قياس رضا الزبون. (1)

ويمكن توضيح مختلف الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (9): الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن



**Source.** Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, paris, édition d'organisation, 2001, p64

### المطلب الثالث: نماذج قياس رضا الزبائن

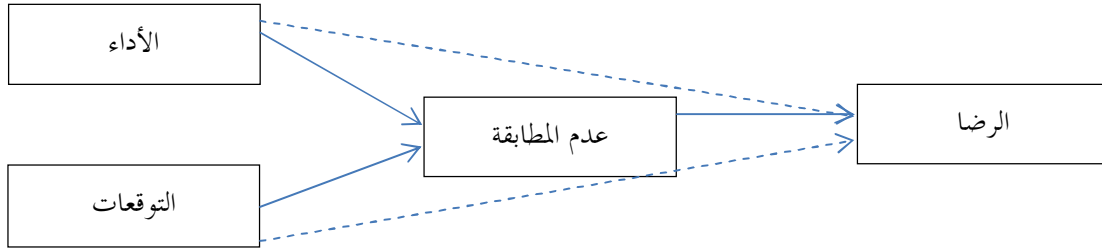
هناك العديد من النماذج لقياس رضا الزبائن منها : نموذج عدم المطابقة، نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا، نموذج مقدمات وتوابع الرضا النظرية.

#### 1- نموذج عدم المطابقة :

إن هذا النموذج يتكون من أربع عناصر أساسية وهي الأداء، التوقعات، عدم المطابقة والرضا، والتي يمكن توضيحها من خلال هذا الشكل :

(1) Kotler et Dubocs, Marketing Managment, paris, public union ,édition, 1997, p68

## الشكل رقم (10): نموذج عدم المطابقة



Source : Christian DerbaixJoel Bree, Comportement, paris ,economica ,2000,p 57

حيث يمثل كل من :

**الأداء** : رأي الزبون المتعلق بأداء المنتج أو الخدمة والنتائج عن خبرته أو الجودة المدركة.

**التوقعات** : وتتكون لدى الزبون قبل عملية الشراء، أو خلال استعمال المنتج أو الخدمة.

**عدم المطابقة** : وهي ناتجة عن مقارنة الأداء بالتوقعات وقد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية.

إن العلاقة بين الأداء المدرك والرضا الكلي هي علاقة مباشرة وفردية، أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج زاد الرضا الكلي للمنتج والعكس صحيح، كما أن الأداء المدرك للمنتج يؤثر بشكل غير مباشر وطردي على الرضا الكلي للزبون، وهذا من خلال تأثيره على عدم تحقق توقعات الزبون أي أنه كلما زاد الأداء المدرك للمنتج كلما تحققت توقعات العميل وزاد رضاه والعكس صحيح.

إن العلاقة بين الأداء المتوقع للمنتج والرضا الكلي للزبون هي علاقة مباشرة وطرديّة، أي أنه كلما زاد الأداء المتوقع كلما زاد الرضا الكلي عن المنتج والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

العلاقة بين الأداء المثالي للمنتج والرضا الكلي للزبون علاقة غير مباشرة، وهذا من خلال تأثيره على الأداء المدرك، أي أنه كلما زاد الأداء المثالي للمنتج كلما اتسعت الفجوة بينه وبين الأداء المدرك، ولهذا ينخفض الرضا الكلي للزبون والعكس صحيح.

و يمكن الوصول إلى المطابقة أو عدم المطابقة باستخدام أسلوبين :

الأول : أسلوب جبري، حيث تمثل المطابقة أو عدم المطابقة دالة حسابية للأداء والتوقعات ويتم الحصول عليها من خلال المراحل التالية :

1- تكوين توقعات قبل الاستهلاك.

2- ملاحظة أداء المنتج.

3- مقارنة الأداء بالتوقعات.

(1) علي سعد علي الحامد، "قياس الجودة المدركة لخدمات المراكز التجارية بالمملكة العربية السعودية"، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع،

4- تكوين إدراكات حول عدم المطابقة.

5- التوفيق بين الادراكات ومستويات التوقعات.

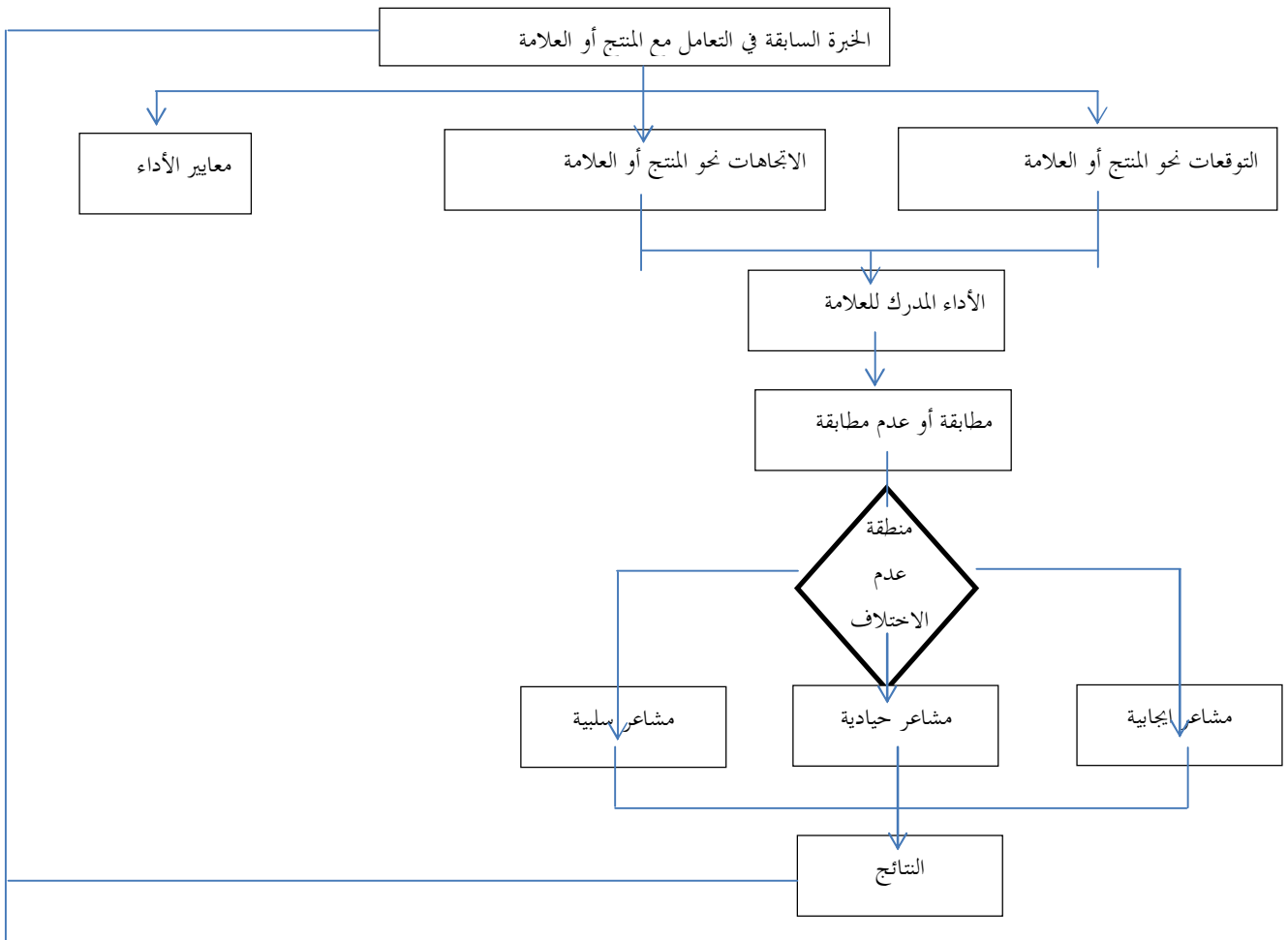
6- تكوين الآراء حول الرضا.

الثاني: يتمثل في سؤال مباشر يوجه للزبون حول مدى مطابقة أو عدم مطابقة جودة المنتج للتوقعات.

ثانيا- نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا :

إن المدخل المبني على المطابقة للتوقعات محدودة الاستعمال فالتوقعات لا تمثل المعيار الوحيد للمقارنة بل في الواقع معيار المقارنة مرتبط أيضا بالمعارف السابقة للزبون، ويمكن إيضاح ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (11): نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا



المصدر : رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000، ص 105

ومن الشكل أعلاه نلاحظ أن نقطة ارتكاز هذا النموذج هي معيار الخبرة السابقة، والذي يعتمد عليه في التعامل مع المنتج أو العلامة، بحيث تعد الخبرة السابقة من محددات الرضا، كما أن الخبرة السابقة هي ناتجة

عن الاستخدام الشخصي للمنتج أو من المشاعر السلبية أو الايجابية لزبائن آخرين حول المنتج أو العلامة أو من الجهود التسويقية التي تبذلها المنظمة المنتجة لجذب الزبائن.

و تتحكم في المنتج ثلاث متغيرات وهي: (1)

1- التوقعات حول المنتج.

2- معايير الأداء.

3- الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة.

إن الاتجاهات نحو المنتج أو العلامة تتأثر بطريقة غير مباشرة بالخبرة السابقة، وهذا من خلال التوقعات ومعايير الأداء، كما أن هناك علاقة تبادلية بين التوقعات والاتجاهات إذ تؤثر كل من التوقعات والاتجاهات في الأداء المدرك، وباعتبار أن المعايير تمثل الإطار المرجعي لتقييم الأداء نجد أن كل من المطابقة أو عدم المطابقة والرضا ترتبط بهذه المعايير، كما أن وجود منطقة عدم الاختلاف كوسيط بين المطابقة والرضا أو عدم رضا الزبائن يبين وجود حالة عدم المطابقة الموجبة وحالة عدم المطابقة السالبة بالإضافة إلى حالة المطابقة، وحالة عدم المطابقة الموجبة ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء أكبر من التوقعات، كما ينتج عنها مشاعر ايجابية، أما حالة عدم المطابقة السلبية فهي ناتجة عن الحالة التي يكون فيها الأداء أقل من التوقعات، وينتج عنها مشاعر سلبية، أما حالة المطابقة فهي ناتجة عن تعادل الأداء مع التوقعات التي تؤدي بدورها إلى مشاعر حيادية، كما أن هناك عوامل تؤثر على إدراك الزبون للخدمة وهي:

- الجودة الفنية: وهي جودة الخدمة النهائية المقدمة للزبون

- الجودة الوظيفية: وهي جودة التفاعل بين موظف الخدمة والزبون

- الجودة الناتجة عن البحث والخبرة المتوافرة في السوق.

ثالثاً- نموذج كانو:

لقد وضع العالم الياباني "NORIAKI KANO" وفريق عمله مخططاً لنموذج يوضح متطلبات الزبون للجودة وفق دراسته "Attractive quality & must be quality" والمنشورة في المجتمع الياباني للرقابة على الجودة عام 1984، وعلى وفق هذه الدراسة التي ميزت ست مجاميع لخواص أو صفات الجودة المرتبطة برضا الزبون وهي:

- صفات جودة جاذبة: تتميز هذه الصفات بكونها تظهر مستوى عالي من رضا الزبون عند وجودها في المنتجات والخدمات مع هذا فان غياب مثل هذه الصفات لا يؤدي إلى عدم رضا الزبون كونها صفات غير متوقعة.

(1) رشا حسين عبد العزيز مصطفى، مرجع سابق، ص 107.

- صفات جودة ضرورية : الزبون هنا لا يكون راضيا جدا وإن كانت صفة الجودة الحالية مستوفية للشروط، إلا إذا كانت تلك الصفات تلتقي مع احتياجاته، وبالعكس ذلك فإن عدم رضاه يكون كبيرا جدا عن المنتج.

- صفات جودة ذات البعد الواحد : وفيها يكون مستوى رضا الزبون يتناسب طرديا مع صفة جودة محددة.

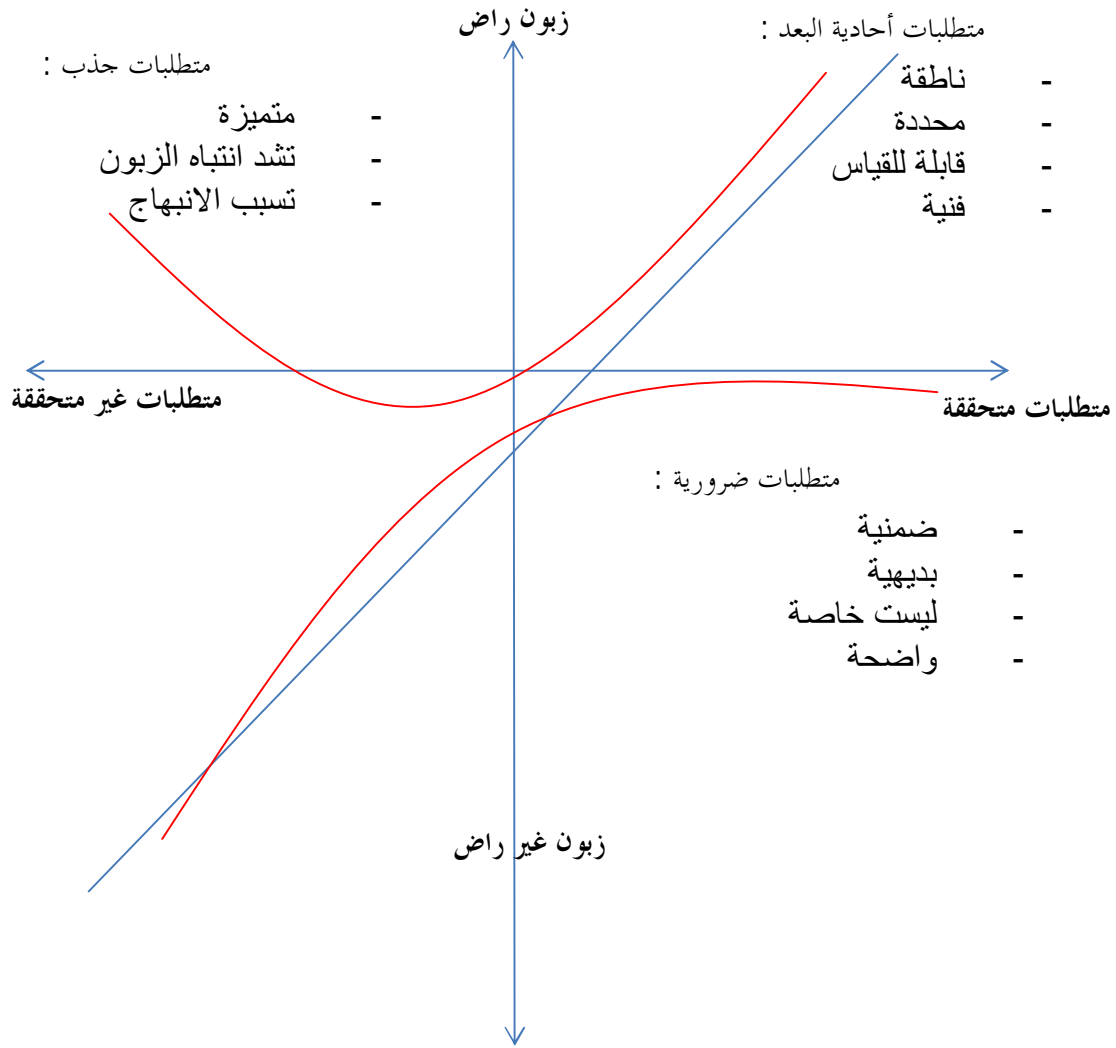
- صفات جودة غير مكترث بها : وهي صفات جودة محددة في حالة كونها موجودة أو غير موجودة فإنها لا تؤثر على رضا الزبون أو عدم رضاه.

- صفات جودة عكسية : الزبون يكون راضيا عندما تكون صفة الجودة غائبة أو معدومة، وغير راض عندما تكون صفة الجودة الحالية موجودة.

متطلبات رضا الزبون في نموذج كانو :

لقد تم تطوير نموذج كانو من قبل Sourewein والذي وحد صفات الجودة التي بينها نموذج كانو ضمن ثلاث مجاميع ليميز بين ثلاثة أنواع من متطلبات المنتج التي تؤثر في رضا الزبون بشكل أو بآخر والشكل التالي يوضح نموذج كانو ويظهر المتطلبات الثلاثة :

## الشكل رقم (12): نموذج كانو



Source: (Sommerville, James & Craig, Nigel, 2002:4)

نلاحظ من هذا الشكل أن المحور الأفقي لنموذج كانو يشير إلى كيفية إدراك الزبون للمتطلبات التي يرغب فيها كونها متحققة أو غير متحققة في المنتج، في حين المحور العمودي يشير إلى تحديد الدرجة الفعلية لرضا الزبون حول جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، كما يحتوي النموذج ثلاث منحنيات، فالمنحنى المنخفض يمثل شعور الزبون حول ما يتوقعه من متطلبات في المنتج وهي متطلبات تتعلق بالوظائف الأساسية للمنتج التي ينبغي توافرها، وبخلاف ذلك سيصبح الزبون غير راض جدا عن المنتج، أما المنحنى في الوسط فيمثل نتيجة رأي الزبون حول جودة المنتج، لذا فالفشل في المطابقة مع توقعاته سوف يجعل رضا الزبون في أدنى مستوى له، في حين يمثل المنحنى في الأعلى متطلبات تفوق تصور الزبون حول المنتج، على أي حال تمثل المنحنيات ثلاثة أنواع رئيسية لمتطلبات المنتج وهي:

1- **متطلبات ضرورية** : وهي تلك الخصائص الأساسية المفترض توافرها بالمنتج وهي التي تعطي قيمة له، وتتصف بكونها (ضمنية، بديهية، ليست خاصة، واضحة) وفي كثير من الأحيان لا يشعر بها الزبون إلا عند غيابها، عموماً ينبغي تحقيقها لأنها متطلبات متوقعة من قبل الزبائن.

2- **متطلبات أحادية البعد** : وهي متطلبات خاصة تطلب عادة من قبل الزبون وتتصف بكونها (ناطقة بالجودة، محددة، قابلة للقياس، فنية).

3- **متطلبات جذب**: وهي متطلبات متميزة للمنتج أو الخدمة، والتي يكون لها تأثير كبير جداً على رضا الزبون، وتتميز بكونها ( متميزة، تشد انتباه الزبون، تسبب الابتهاج للزبون )، وهي متطلبات لا تطلب من الزبون كونها غير متوقعة، وأساساً الزبون راض وإن لم تتوفر في المنتج. مستويات جودة المنتج في نموذج كانو :

من الجدير بالذكر بيان العلاقة التكاملية بين متطلبات رضا الزبون ومستويات جودة المنتج التي يركز عليها نموذج كانو، حيث أنه يستخدم في تقسيم متطلبات الزبائن ويفرزها حسب المعلومات التي يمكن جمعها بأساليب المسح والاستبانة للشرائح المستهدفة من الزبائن، إذ تنقسم الجودة في هذا النموذج إلى ثلاثة مستويات وهي :

### 1- المستوى الأول: جودة أساسية

وهي مستوى جودة التوقعات الأساسية والضمنية ومتطلبات لا يلاحظها الزبائن. (1)  
إلا في حالة غيابها، وهي متمثلة في المتطلبات الضرورية ( المنحني الأسفل للنموذج )

### 2- المستوى الثاني: جودة الأداء

وهي جودة ظاهرية يشعر بها الزبون، ويحدد بها مستوى رضاه عن أداء المنتج المتحسّن وهي متمثلة في المتطلبات أحادية البعد (المنحني الوسطي )

### 3- المستوى الثالث: جودة الانبهار

وهي جودة تتكلم عن نفسها (ناطقة) بجودة الأداء والمواصفات وهي تفوق توقعات الزبون، لذا غيابها لا يؤدي إلى عدم رضا الزبون في حين وجودها يثير ويهيج الزبون. (2)

### المطلب الرابع: أدوات ووسائل تحسين الرضا

في ظل البيئة المتغيرة باستمرار والمتميزة بتعدد المنافسون ووجود تشكيلة واسعة من المنتجات البديلة، أصبح هدف المؤسسة لا يقتصر على تحقيق رضا الزبائن عن جودة وقياس هذا الرضا فحسب بل تعداه إلى تحسينه من أجل ضمان ولاء الزبائن للمؤسسة وعلامتها التجارية، وبالتالي الاحتفاظ بهم وتحقيق استدامة الميزة

(1) عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو، دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 5، كانون الأول 2009، قسم إدارة

الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص-ص 11-12

(2) عمار عبد الأمير، المرجع نفسه، ص 12

التنافسية ومن هذه الوسائل نذكر الجودة المدركة، تحليل عدم الرضا، متابعة الزبون، ولاء الزبون...، وفيما يلي بعض التفاصيل لهذه الوسائل :

### الجودة المدركة :

إن تحسين الأداء الداخلي للمؤسسة والذي يتمثل في تحسين الجودة، الغرض منه إرضاء الزبائن، إلا أن قياس الجودة في الداخل ضروري ولكنه غير كاف، بحيث يجب على المؤسسة أن تقوم بقياس رضا زبائنها أيضا لأنه قد تكون الجودة جيدة ورضا الزبائن ليس في نفس درجة هذه الجودة ويمكن تفسير الاختلاف بين القياس الداخلي من جانب المنظمة والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة الزبون بالمؤسسة والتي تتمثل في:

**المرحلة الأولى :** إن الزبون المستقبلي له توقعات، وعلى المؤسسة البحث عن هذه التوقعات من خلال العمليات المتعلقة بالاستماع ثم تقوم بتحويل هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة، ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.

**المرحلة الثانية :** ويتم التركيز في هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة الحقيقية، كما تفترض المشاركة الفعالة للزبون، نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة، والجودة المطلوبة من قبل الإدارة يمكن تحديدها من خلال المعايير والنماذج التي يجب احترامها، ثم يتم تصور العمليات التي تسمح ببلوغ جودة المنتج المحققة.

و يمكن القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة، وأهم وسيلة لإجراء المطابقة السابقة تتمثل في الزبون الحقيقي الذي يعتبر زبون وهمي له دور أساسي يتمثل في تقييم مدى احترام المعايير المحددة مسبقا.

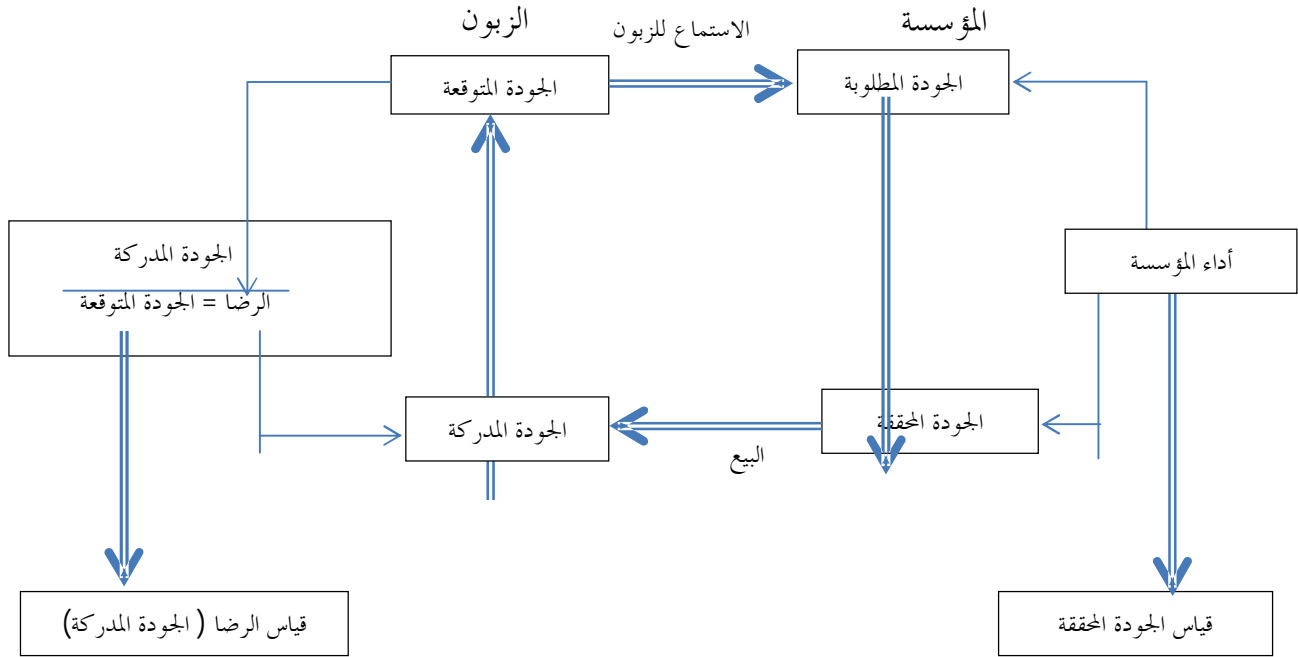
**المرحلة الثالثة :** ويتم التركيز في هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون، وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح له بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة بناء ادراكاته والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.

**المرحلة الرابعة :** ويتم التركيز في هذه المرحلة على تحويل الجودة المتوقعة قبل البيع والجودة المدركة بعد البيع والاستعمال والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا، وإحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة ومنتجاتها، ففي الواقع تعبر الجودة المدركة على ما يحصل عليه الزبون فعلا، وتؤثر في التوقعات المستقبلية.<sup>(1)</sup>

(1) عبد الرحمن رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية، ماجستير غير منشورة، 2008-2009،

ويمكن تلخيص المراحل الأربعة السابقة في الشكل التالي :

الشكل رقم (13): مراحل قياس الجودة



**Source :** Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, paris , édition d'organisation, 2000,p35

إن تحسين رضا الزبون عن الجودة يتم من خلال تقليص الفروقات بين التوقعات والادراكات حتى تتطابق، وخلق فجوات ايجابية على مستوى طول كل السلسلة ابتداء من الجودة المتوقعة وصولا إليها يجعل الادراكات اكبر من التوقعات، كما أن عدم الرضا يولد إشكالا للفجوات السلبية، وفقا لأصل الفجوة يتم اختيار العلاج الملائم وهذا بغرض تحويل حالة عدم الرضا إلى حالة الرضا، أي الفجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة لتلك التوقعات، وقد يرجع سبب وجود هذه الفجوة إلى :

- عدم فاعلية الاتصالات الرأسية بين الموظفين المتصلين بالزبائن والمديرين، مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم.<sup>(1)</sup>
- عدم الاهتمام ببحوث التسويق لمعرفة توقعات الزبائن واحتياجاتهم.
- وجود الكثير من المستويات الإدارية بالمنظمة مما يؤدي إلى بطء أو عدم وصول توقعات الزبائن إلى الإدارة.

ويمكن القول أن الشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل عدم الاستماع للزبون ولتحسين الرضا يجب القضاء على المعوقات السابقة.

(1) عبد الرحمن رايس، مرجع سابق، ص 83

### (1) تحليل عدم الرضا :

في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا، كما أن البحث عن الأسباب يجب أن يكون بشكل دقيق لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل لزبون مفقود، وهذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فحسب، وإنما تتعداه إلى مشاكل الإدارة والنقائص في الاتصال، وغيرها

### (2) متابعة الزبون :

إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال، وهدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، بأخذ خصوصياته بعين الاعتبار، وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تتابعه في كل مرحلة من مراحل إعداد التصميمات، صنع المنتج، بعد تسليم المنتج، إضافة إلى خدمات ما بعد البيع، كالضمان، الصيانة، تغيير قطع الغيار وغيرها.

### (3) ولاء الزبائن :

إن الزبون الوفي تكون مردوديته أكبر بمرتين من الزبون المتردد، ويكلف خمس مرات أقل من تكلفة جلب زبون جديد، ومن هذا المنطلق على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبار ولاء الزبائن نقطة البداية، والإدارة الجيدة لعدم الرضا تعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا ومنه الولاء، وباعتبار وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضيا كان أكثر ميلا لإعادة شراء المنتج والعلامة التي ولدت الرضا. (1)

(1) عبد الرحمن رايس، مرجع سابق، ص 84

### المطلب الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن

تشكل أهمية الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة لدى كافة المنظمات الاقتصادية، الهادفة لتحقيق النجاح والاستقرار والاستمرار في دنيا الأعمال، لذا فإن مقدمي الخدمات لا بد أن يتعاملوا بشكل فعال مع العملاء ليقدموا مستوى راق من الخدمة، فهذا التفاعل مع العملاء يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة أي أول من يلتقي العميل ويتعرف على طلباته، وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين، وهذه السلسلة تربط بين أرباح المنظمة والخدمة والموظفين من جهة وبين رضا الزبائن من جهة أخرى، وهناك خمس علاقات وروابط تتمثل فيما يلي:

- 1- نوعية الخدمات الداخلية:** يقصد بذلك القيام باختيار الموظفين والعاملين من ذوي المهارات والكفاءات العالية، وتوفير السبل التدريبية، لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للعاملين وكذلك توفير بيئة داخلية تتسم بالجودة العالية.
  - 2- موظفون راضون:** حيث أن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمنظمة التي يعملون بها، مما ينتج عن ذلك.
  - 3- خدمات قيمة بجودة عالية:** إذ أن ذلك من شأنه أن يسهم بتقديم وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية مما ينتج عنها.
  - 4- عمال راضون وذوي ولاء للمنظمة:** إن العملاء حينما يحصلون على خدمات جودة عالية فإنهم يصبحون أكثر ولاء وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المنظمة، وينتج من خلال ذلك:
  - 5- أرباح ونمو في خدمات المنظمة:** من هنا فإن الأرباح يمكن لها أن تنمو وتحقق مستوى للأداء الخدمي من قبلها بشكل متميز.
- ولكي تحقق هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لا بد وأن يركز جل الاهتمام من قبل المنظمة بالأفراد الذين يقدمون الخدمات للعملاء، وأن تقوم المنظمة بتحفيظهم وتدريبهم وتحفيزهم للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل المستهلكين حول الخدمات المقدمة، ولكي تستطيع المنظمة المحافظة على تقديم نوعية جيدة من الخدمات وبشكل مستمر.<sup>(1)</sup>

(1) حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط2، 2002، ص215-216.

### خلاصة الفصل:

الزبون أولاً، رضا الزبون والربحية وجهان لعملة واحدة، الزبون دائماً على حق...، كلها شعارات تؤكد أهمية رضا الزبون حيث أصبحت المؤسسات تولي أهمية بالغة لرضا الزبائن فهم نقطة بداية ونهاية لها فبقاء المؤسسة واستمراريتها مرتبط بمدى رضاهم وولائهم لها، وهذا ما جعل مؤسسات اليوم تخصص تكاليف كبيرة من أجل القيام بالعديد من الإجراءات والأساليب والاعتماد على عدة نماذج لقياس رضا الزبائن، كيفية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، بالإضافة إلى كيفية جلب زبائن جدد.

# الفصل الثالث

دراسة واقع التسويق الداخلي

في مؤسسة موبيليس

2011

### تمهيد:

يحاول هذا الفصل إبراز مدى مطابقة موضوع البحث مع الواقع، من خلال دراسة حالة المؤسسة الوطنية الخدمية الكبرى موبيليس والتي تنشط في سوق خدمات الهاتف النقال في الجزائر، وللإلمام بهذا الفصل من جميع النواحي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى منهجية البحث، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه التعريف بميدان الدراسة وفي الأخير قمنا بتحليل نتائج الاستمارة.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

بعد تحديد إشكالية البحث ووضع الفرضيات وتحديد أهداف الدراسة في الشق النظري، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة موبيليس إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا . وموضوع دراستنا المتمثل في أثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن مثله مثل أي بحث آخر يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث أن الإطار المنهجي بمثابة المرشد الذي يتبناه الباحث حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة

يتبع الباحث منهجا واضحا يساعده على دراسة المشكلة، وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولا إلى نتائج موضوع البحث ، فالمنهج يعني " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون لها جاهلين ، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون لها عارفين"<sup>1</sup>، كما يعني أيضا " مجموعة من القواعد والإجراءات، والأساليب التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"<sup>2</sup>

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة " هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة يجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات. وفي موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل أداتين لجمع البيانات، حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات وتدعيمه بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة موبيليس قصد جمع بيانات جديدة واستخدامها عند بناء الاستبيان.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص99.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، عمان، 2000، ص60.

<sup>3</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص29.

## 1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أو الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف أنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة، بهدف الحصول على بيانات ونتائج بخصوص الموضوع المدروس.

وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة، حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناء على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، وقد جاء في الاستبيان شرح وتوضيح لمعاني بعض المصطلحات حتى يتمكن الأفراد من فهم أسئلة الاستبيان والإجابة عليها بشكل صحيح، كما تضمن أيضاً مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً علمياً وفق خطة ومنهج الموضوع، وقد قسم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** مجموعة من الأسئلة تبرز مدى احتواء المؤسسة وتطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي وتمتد أسئلته من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 15.

**الجزء الثاني:** مجموعة من الأسئلة تبرز رضا الزبائن من وجهة نظر الموظفين عن منتجات المنظمة وتمتد أسئلته من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 20.

**الجزء الثالث:** مجموعة من الأسئلة تبرز العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن وتمتد أسئلته من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 25.

أ - **الصدق الظاهري للأداة (صدق المحكمين):** لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في موضوع الدراسة، وذلك للتأكد من صدقها وإمكانية استعمالها لجمع المعلومات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة، حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عبارة من عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه وللتعرف إلى مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

ب - **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكوّن من (40) عامل في وكالتي موبيليس والإدارة الجهوية وحدة - سطيف -

## 2- المقابلة:

المقابلة عبارة عن تفاعل لفظي عن طريق موقف مواجهة، حيث تكشف آراء واتجاهات مشاعر ودوافع الأشخاص حول موضوع ما.

وفي بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع مديرة وكالة موبيليس بسطيف من أجل التأكد من بعض الحقائق. وكان الهدف منها التأكد من مصداقية بعض الأسئلة.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس *ATM MOBILIS*

أولا: التعريف بشركة موبيليس:

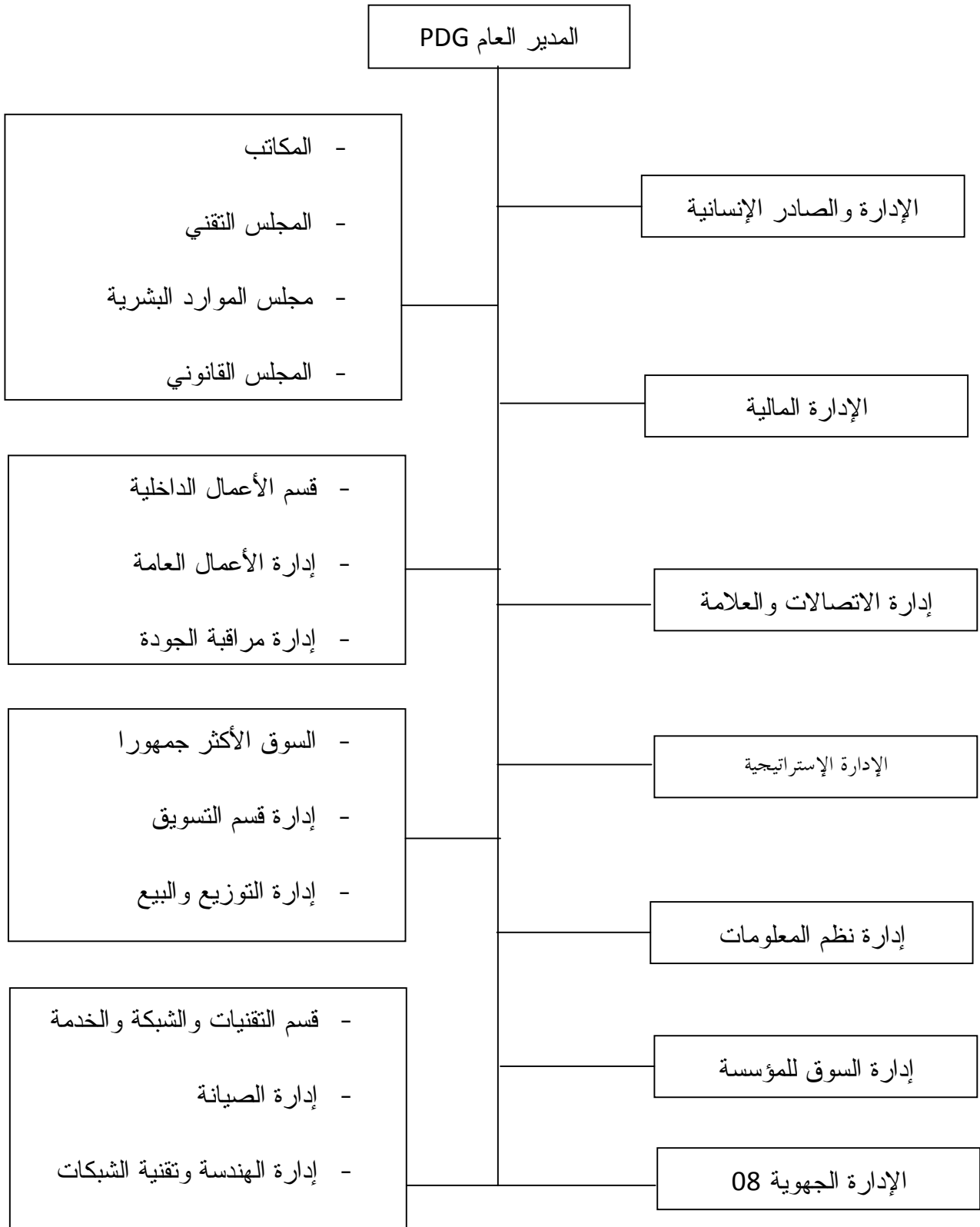
إن شركة الهاتف النقال "موبيليس" هي فرع من فروع شركة اتصالات الجزائر، لكنها مستقلة بهيكل تنظيمي خاص وقرارات مالية وتسويقية خاصة منذ شهر جانفي 2004، كما أن شركة "موبيليس" دخلت في منافسة حادة مع المتعاملين الجدد مع انفتاح السوق الوطنية أمام المنافسة الأجنبية. تعتبر شركة "موبيليس" من الناحية القانونية شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 1000000000 دج مقسم على 1000 سهم، وحسب إحصائيات 31 جانفي 2005، قدر عدد عمالها بـ 3600 عامل واختير اسم MOBILIS كعلامة تجارية للشركة.

ثانيا: ظروف نشأتها:

موبيليس هي أول شبكة للهاتف النقال في الجزائر، تأسست في 3 أوت 2003 على شكل مؤسسة عمومية، اقتصادية، اجتماعية ذات أسهم SPA برأسمال إجمالي قدره مائة مليون (1000000000 دج) وقيمة السهم الواحد 100000 دج وهو مقسم على 1000 سهم حيث اختير اسم "موبيليس" كعلامة تجارية للشركة وشعارها "الكل يتكلم"، مقرها الاجتماعي هو سيدر، 7 شارع بلقاسم أماني، بارادو، حيدرة، الجزائر.

ثالثا: الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المطلب الثاني: أهم أحداث المؤسسة:

2003 : إنشاء فرع الهاتف النقال

:2004

- موبيليس أحصت أكثر من مليون مشترك.
- شريحة موبيليس 500 دج.
- أول عملية اتصال في الجزائر.
- اتفاق بين موبيليس و بريد الجزائر وذلك من أجل توزيع منتجات موبيليس في مكاتب البريد.
- موبيليس تتعامل مع الدول الأجنبية من خلال الاتصال .
- موبيليس أطلقت تخفيضات خاصة بشهر رمضان.
- شريحة موبيليس بقيت بسعر 1000 دج خلال شهر رمضان.
- التسعير الجديد بتخفيض 75%.
- موبيليس شاركت في المعرض الدولي للاتصال والإعلام بالجزائر.

:2005

- موبيليس تعد في نهاية 2005 هدايا ومفاجآت لزبائنها من الدفع المسبق والدفع البعدي.
- 5 سيارات للربح لأجل احتفال 5 ملايين مشترك.
- موبيليس تشارك مع زبائنها فرحة العيد الأضحى ونهاية سنة 2005.
- موبيليس أطلقت تعبئة الرصيد عن طريق نظام USSD.
- موبيليس تطلق خدمات اتصالية على عروضها الدفع المسبق.
- موبيليس شاركت في معرض (ICT 4 All) بتونس.
- موبيليس تلعب دورا هاما في الأعياد والمناسبات.
- موبيليس تفي بوعودها من خلال تقديم جوائز للعب SMS.
- موبيليس تخفض فاتورة بالنسبة لشرائح الدفع البعدي 0660.
- موبيليس خدمة كشف الرصيد بعد الاتصالات عن طريق الخط تطورت إلى الاتصالات عن طريق GPRS.

- موبيليس تنظم ملتقيات لغرض التنمية .
- موبيليس تطلق خدمة MOBIPOSTE مع بريد الجزائر.
- موبيليس تكشف عن نتائج ألعاب بطاقات التعبئة.
- موبيليس تطلق شريحة MOBILIGHT كصيغة للدفع المسبق.
- موبيليس تفتح أول وكالة تجارية في الجزائر.

• موبيليس تطلق خدمة + MOBI (GPRS + MMS).

**:2006**

- موبيليس تطلق امتيازات جديدة بمناسبة إطلاق شريحة MOBILIS Carte.
- موبيليس تطلق شريحة MOBI Carte كشريحة جديدة للدفع المسبق.
- موبيليس ترعى الصالون الدولي للاتصال (اتصالات الجزائر 2006).
- بمناسبة عيد الفطر تخفض تكاليف المكالمات الدولية.
- موبيليس تطلق شريحة MOBI Carte كمزيج من الدفع المسبق والبعدي.
- موبيليس والهلال الأحمر قاما بعملية تضامن مع الشعب اللبناني.
- موبيليس أطلقت بطاقات التعبئة بسعر أقل في السوق.
- موبيليس شاركت للمرة 39 في المعرض الدولي الجزائري.
- موبيليس تطلق عرض جديد خاص بشريحة Gosto وذلك سعر ال SMS وتسعيرة المكالمات ب2 دج وذلك في 20 جويلية 2006.
- خمس ملايين مشترك معرف.

**:2007**

- موبيليس قدمت هدايا فيما يخص بطاقات التعبئة 200 دج والتعبئة الالكترونية (ارسييلي - راسيمو) بمناسبة نهاية السنة.
- موبيليس أطلقت خدمات خاصة بموسم الحج 2007.
- موبيليس الراعي الرسمي للصالون الدولي رقم 12 للكتاب الجزائري.
- موبيليس أطلقت زيادة 150% عند كل تعبئة.
- موبيليس تعلن عن شراكة مع بريد الجزائر حول خدمة Racimo.
- موبيليس تعلن عن بلاك بيري (Black Berry®) على شبكتها.
- بطاقات الحظ 100% للربح.
- هدايا 100% للربح تعبئة.
- #600\* رقم جديد لموبيليس الذي يجمع خدمات الدفع المسبق.
- رسالة قصيرة مجانية عن كل تعبئة.
- موبيليس تعلن عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط.
- خدمة 644 خاصة لكل الاستعلامات.
- موبيليس وسعت في تشكيلة خدمات العرض الجزافي.
- موبيليس إلى 10 أرقام في أرقام زبائنها.

- معلومات حول التصميم الجديد في أرقامها.
- موبيليس تطلق خدمة NAGHMATI.
- موبيليس تطلق خدمة MOBICconnect.

2009:

- هدايا بسبة 50% عن كل تعبئة.
- موبيليس تهنيئ الفائزين ببطاقة الحظ.
- موبيليس تطلق عرض "باطل" لتعبئة الدفع المسبق.

المطلب الثالث : انجازات وأهداف الشركة

أولاً: انجازات الشركة

- عدد المشتركين: بلغ عدد المشتركين 9 ملايين مشترك في سنة 2007.
- حصة السوق: أكثر من 36%.
- التغطية الجغرافية: بنسبة 96.7% على مستوى 48 ولاية.
- عدد العمال: حوالي 3600 عامل.
- عدد الموزعين: 08.
- عدد نقاط البيع: أكثر من 6000 نقطة.

ثانياً: أهداف الشركة:

- تطوير الشبكة مع وضع قاعدة خدمات جديدة، وإدخال التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى القيادة في السوق.
  - كسب ثقة الجزائريين شرط لا بد منه لمضاعفة مقومات المؤسسة وضمان بقاء أطول لها.
  - رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر، والخدمات).
  - تطوير الخبرة والابتكارات.
  - ترجمة قيمها إلى أعمال بصفة مستمرة مثل الحيوية، التجديد، الشفافية، المصادقية.
  - اعتماد العدالة في كل ما يتعلق بتنظيم المؤسسة، طرق عملها وأدوات التسيير المستعملة.
- و في الأخير فإن المبدأ الذي تتبناه موبيليس هو "الزبون في المركز تحيطه النوعية والجودة".

ثالثاً: موبيليس باتجاه الجودة:

بعد مرور سنتين منذ اتجاه موبيليس نحو الجودة المطابقة للمعيار الدولي ذو المرجع 2000، 1509001 حيث خلال هذه الفترة عرفت الشركة تغيرات كبيرة من حيث التنظيم والموظفين وطريقة تقديم الخدمات وغيرها. وهذا يعني أن الشركة تتبع قواعد ومناهج التسيير التي فرضها المعيار حيال كل الشركات عبر العالم المتبنية لهذا الاختيار والاتجاه نحو الجودة يجوي جانبين:

1. جانب مرتبط بثقافة الشركة: ويعني خلق روح الجودة وتطوير ردود الأفعال وكل هذا بتفضيل وتشجيع كل ماله علاقة بالجودة وأبعاد كل ما هو ضد الجودة كتضييع الوقت. أما فيما يخص مبادئ المعيار الدولي فهي ثمانية:

– توجيه الزبون.

– تحسين متواصل.

– الريادة.

– اشتراك الموظفين.

– تقارب مشهود.

– تقارب نظامي.

– علاقة متبادلة المنافع مع الممولين.

المهم من كل هذا (لا شريك بدون زبون) وبذلك فهي تعتبر الزبون أهم ركيزة لوجود الشركة، ولهذا يجب أن يكون راضي عن طريق جودة الاستقبال والعرض والخدمة.

2. جانب مرتبط بإرساء آليات عبر نظام تسيير جودة (SMQ) والقائم على مبادئ المعيار الدولي وكذا على دورة (PDCA).

P: التخطيط.

D: الانجاز.

C: التقييم.

A: التصرف.

و التي تسمى عجلة ديمنج.

ويعتبر هذان الجانبان متكاملان فيما بينهما حيث أن كلاهما قائم أساسا على الالتحام والاشتراك بين الموظفين خاصة المتطرين.

و في الأخير يمكن القول أن نظام تسيير الجودة يعتبر خطوة التغير بالنسبة للشركة.

**المطلب الرابع : منتجات شركات موبيليس (الخدمات المقدمة):**

منتجات الدفع البعدي SIM Post payée: هناك

العرض الجزائي Forfait: ويكون رقم الهاتف (0661xxxxxx) وتشتري FMS بـ 1404 دج + 4000 دج ضمان (Cotion) ولديها خلال شهرين عدة عروض جزافية (Les forfait) 21 سا بـ 1755 دج بدون مكالمات مجانية، 4 سا بـ 2340 دج رقم واحد مجاني من (22:00 سا إلى 12:00) و Forfait 8 سا بـ 3861 دج لديه 4 أرقام مجانية في (24/24 سا) وهكذا حتى Forfait 32 سا بـ 11700 دج بحيث لديه 16 رقم مجاني خلال شهرين

MOBI Control: هي الصيغة الجديدة للاشتراكات المحدودة والتي يمكن تعبئتها ورقمها الهاتفي هو (0660xxxxxx).

و تكون التسعيرة بالثانية بدءا بالثانية الأولى والاشترابات في الشهر هي:  
1200 دج، 2000 دج، 3000 دج، 5000 دج، 8000 دج.

منتجات الدفع المسبق: Offres Pré Payées

بطاقة موبيليس: Carte MOBILIS تعتبر بطاقة موبيليس أول ما عرضه المتعامل للهاتف النقال في الجزائر، بدء سريان مفعولها في شهر فيفري 2004 وهو حال من الالتزامات الدورية، ورقمها الهاتفي (0662xxxxxx حتى 0669xxxxxx) وتقتضي هذه الشريحة ب500 دج

شريحة قوسطو: Puce GOSTO: بدء عرضها في 20 أبريل بأسعار تنافسية حيث تقتضي هذه الشريحة بسعر 250 دج أما سعر المكالمات فيبدأ من 4 دج، وتكون فيها التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى، مع إمكانية اختيار 3 أرقام نحو موبيليس بـ 2.99 دج واختيار رقم دولي تتصل به بـ 6 دج للوحدة

MOBI Connect: هي عبارة عن مفتاح (clé) تصلها بالحاسوب وتستعمل الإنترنت عادي بـ 236 كيلو بايت/ثا، وتقتضي هذا المفتاح بـ 5520 دج وتدفع كل شهرين 4200 دج.

أرسلي ARSELLI: هي عبارة عن خدمة Flexy من موبيليس إلى الزبون.

سلكني SELLEKNI: هي فليكسي بين الزبائن فيما بعض.

معلومات على الرسائل القصيرة: SMS Info: إرسال SMS إلى 620 لمعرفة الأخبار الرياضية، معرفة مواقيت الصلاة أو الاطلاع على الأبراج وذلك بالحصول على المعلومات في الحين، وسعر SMS هو 20 دج.

خدمات أخرى:

- خدمة إظهار الرقم Présentation du numéro
- خدمة إخفاء الرقم Numéro masqué
- العلبة الصوتية Messagerie vocale
- خدمة المكالمات المزدوجة double Appels
- تحويل الاتصالات Renvoi d'Appel
- المحاضرة الثلاثية Conferme a trois
- الفاتورة المفصلة Facturation détaillée
- عرض MMS (Multimédia Message Service)
- عرض GPRS (Global Packet Radio Service):

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التركيز على أهم النقاط والمتمثلة في:

المطلب الأول: توزيع الاستبيان والاسترجاع، التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة.

أولاً: توزيع الاستبيان والاسترجاع

قمنا بتوزيع 40 استمارة على مجتمع الدراسة على عدة وكالتين بالإضافة إلى المديرية الجهوية بمدينة سطيف والمتكونة من موظفي شركة الاتصالات موبيليس، وقد تم استرجاع كافة الاستمارات أي بنسبة استرجاع تقدر بنسبة 100% .

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة:

سننظر في هذا الجزء إلى تحليل البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس، لقد اعتمدنا هنا على مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجة الموافقة والشكل التالي يوضح ذلك:



أ- سننظر فيما يلي إلى إجابات عينة الدراسة حول العبارات الخاصة بمفهوم التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس

الجدول رقم (03): المؤشرات الإحصائية الخاصة باخوار الأول المتعلق بالتسويق الداخلي في موبيليس  
مفهوم التسويق الداخلي

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبرة
			موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
عالية	,92819	4,1000	0	4	3	18	15	1 التسويق الداخلي في موبيليس شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة.
متوسطة	1,21950	3,0000	2	17	6	9	6	2 تركز فكرة التسويق الداخلي في موبيليس على الموظفين الذين لهم احتكاك مباشر بالزبائن فقط.
عالية	<b>1,073</b>	<b>3,55</b>	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري					

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة الأولى كانت بوسط حسابي قدره 4,1000 وانحراف معياري قدره 0,92819 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على مفهوم التسويق الداخلي. في حين أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرة الثانية كانت بوسط حسابي قدره 3,0000 وانحراف معياري قدره 1,073 مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة بالنسبة لتركيز التسويق الداخلي على أفراد الخط الأمامي.

الجدول رقم (04) : المؤشرات الإحصائية الخاصة بالخور الأول المتعلق بالتسويق الداخلي في موبيليس  
البعد الأول: التدريب.

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
3	تركز البرامج التدريبية في مؤسسة موبيليس على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.	4	8	10	8	10	2,7000	1,32433	متوسطة
4	تشمل البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية.	4	16	3	15	2	3,1250	1,18078	متوسطة
5	تنظم مؤسسة موبيليس دورات تدريبية بشكل مستمر.	11	15	3	11	0	3,6500	1,16685	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							3.15	1.22398	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة حول السؤال (تركز البرامج التدريبية في مؤسسة موبيليس على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن) كانت بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2,7000 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1,32433. وهذا دال على أن مؤسسة موبيليس لا تركز بالشكل الكافي في برامجها التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن. أما فيما يتعلق بالدورات التدريبية التي تنظمها المؤسسة وحول السؤال المطروح بهذا الشأن فيما إذا كانت الدورات التدريبية تشمل كافة المستويات فكانت درجة الموافقة على هذا السؤال متوسطة بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,1225 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1,18078.

دلت إجابات الموظفين على أن مؤسسة موبيليس تنظم دورات تدريبية بشكل مستمر حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بهذا السؤال 3,6500 بدرجة موافقة عالية وهذا ما دل عليه أيضا الانحراف المعياري المتدني الذي قدر بـ : 1,16685.

أما درجة الموافقة على بعد التدريب فقد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3,15 والانحراف المعياري 1,22398.

الجدول رقم (05): المؤشرات الإحصائية الخاصة باخوور الأول المتعلق بالتسويق الداخلي في موبيليس  
البعد الثاني: التمكين

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
6	— يمتلك الموظفون الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة بدل من المشرفين.	5	3	7	24	1	2,6750	1,09515	متوسطة
7	تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.	5	24	9	1	1	3,8000	,79097	عالية
	المتوسط والانحراف المعياري						3.2375	0.94306	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن درجة موافقة أفراد العينة حول تمكين الموظفين في مؤسسة موبيليس كانت متوسطة، وهذا دليل على أن المؤسسة لا تمنح الصلاحيات الكاملة للموظفين من أجل اتخاذ القرارات في جميع الأحوال، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,2375 وانحراف معياري يقدر بـ 0,94306.

دلت إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال المتعلق بتمكين العاملين- أي منح الصلاحيات للموظفين اتخاذ القرارات المناسبة- على أن مؤسسة موبيليس لا تمنح موظفيها الصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات بدل من المشرفين بل يجب على الموظفين الرجوع إلى المشرفين قبل الشروع في اتخاذ أي قرار في بعض الحالات المتعلقة باتخاذ قرارات مهمة وهذا لا يمنع بأن المؤسسة تمنح للموظفين بعض الصلاحيات في قرارات

معينة، وهذا ما دلت عليه إجابات أفراد عينة الدراسة حيث كانت درجة الموافقة على هذا السؤال متوسطة،  
بمتوسط حسابي 2,6750 وانحراف معياري 1,09515.

دلت إجابات أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة موبيليس تقوم بانتقاء الأفراد ذوي الكفاءات العالية حيث  
كانت درجة الموافقة على هذا السؤال عالية بمتوسط حسابي يقدر بـ: 3,8000 وانحراف معياري متدني  
0,79097.

الجدول رقم (06) : المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الأول المتعلق بالتسويق الداخلي في موبيليس  
البعد الثالث: فرق العمل

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
8	— تشجع إدارة المؤسسة العمل بأسلوب الفريق.	19	15	4	0	2	4,2250	99968,	عالية
9	— لدى مؤسسة موبيليس فرق عمل تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	4	24	8	0	4	3,6000	1,03280	عالية
10	— توجد في مؤسسة موبيليس فرق عمل متخصصة في إنجاز المهمات اليومية.	7	10	20	2	1	3,5000	93370,	عالية
11	— تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	12	28	0	0	0	4,3000	46410,	عالية
		المتوسط والانحراف المعياري					3.90	0.85757	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على اعتماد مؤسسة موبيليس على العمل بأسلوب الفريق.

المؤسسة محل الدراسة تشجع العمل بأسلوب الفريق وتسعى إلى تطبيق هذا المفهوم بشكل واسع هذا ما دلت عليه إجابات الموظفين حيث بلغ المتوسط الحسابي للسؤال رقم (8) 4,2250 والانحراف المعياري 0,99968 بدرجة موافقة عالية.

أما المتوسط الحسابي للسؤال (لدى مؤسسة موبيليس فرق عمل تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعملها) فقد بلغ 3,60 والانحراف المعياري 1,033280 بدرجة موافقة عالية، وهذا دال على أن مؤسسة موبيليس تمتلك فرق عمل تنفذ المهمات وذلك يبين أن العمل في موبيليس يتم عن طريق الفرق أي أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ويتم الأخذ بآراء الموظفين.

في السؤال السابق تبين أن مؤسسة موبيليس تشجع العمل بأسلوب الفريق، وهذا ليس معناه أن فرق العمل تكون من مستوى تنظيمي معين بل الفرق تكون من مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة وهذا ما دلت عليه إجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال المطروح عليهم والمتمثل في (تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة). حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال 4,3000 أي بدرجة موافقة عالية وهذا ما دل عليه الانحراف المعياري المتدني الذي كانت قيمته 0,46410.

أما المتوسط العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بفرق العمل، فتبين من الجدول أن المتوسط الحسابي العام كان مرتفع حيث بلغ 3,9000 وهذا دال على الموافقة العالية لأفراد العينة كما يدل عليه أيضا الانحراف المعياري المتدني حيث بلغ 0,85757 .

الجدول رقم (07) : المؤشرات الإحصائية الخاصة بالخور الأول المتعلق بالتسويق الداخلي في موبيليس  
البعد الرابع: الدعم الإداري

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
12	تشجع الإدارة الموظفين على تقديم الأفكار الابتكارية.	5	14	2	19	0	3,1250	1,15886	متوسط
13	تشجع الإدارة الموظفين ماديا على تنمية مهاراتهم بشكل مستمر.	0	19	2	14	5	2,8750	1,15886	متوسط
14	— تقدم مؤسسة موبيليس حوافز معنوية للموظفين لتشجيعهم على تقديم الأفضل	6	20	0	5	9	3,3500	1,38767	متوسط
المتوسط والانحراف المعياري		3.11					1.23513	متوسطة	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من الاستبيان ومخرجات SPSS

الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو كل الفقرات (12،13،14) كانت نحو الموافقة المتوسطة وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة يرون أن الدعم الإداري في المؤسسة متوفر بنسبة متوسطة، أي أنه لم يصل على المستوى المرغوب بعد وهذا لا ينفي أن المؤسسة تحاول الوصول إلى أعلى المستويات بمحاولة تقديمها لحوافز مادية ومعنوية باستمرار حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذين السؤالين على التوالي 3,1250 و 2,8750 أما الانحرافات المعيارية فقد بلغت 1,15886، وكذلك محاولة تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الابتكارية ومحاولة تجسيدها على أرض الواقع حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا السؤال 3,1250 والانحراف المعياري 1,15886.

أما المتوسط الحسابي العام للفقرات الثلاث 3,11 أي درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على الدعم الإداري، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 1,2351.

الجدول رقم (08) : المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الأول المتعلق بالتسويق الداخلي في موبيليس  
البعد الخامس: المعلومات التسويقية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
15	تقوم مؤسسة موبيليس بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	16	16	8	0	0	4,2000	,75786	عالية
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري					4,2000	,75786	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة عالية على أن مؤسسة موبيليس تقوم بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية بخصوص المنافسين والزبائن، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,2000 مما يعكس درجة موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة حول المعلومات التسويقية في مؤسسة موبيليس، كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري حيث بلغ 0,75786. وهذا يدل على أن مؤسسة موبيليس دائمة الترقب لأخبار زبائنهم ومحاوله إرضاء حاجاتهم المتجددة، وكذلك تتبع كل خطوات المنافسين من أجل تقديم الأفضل دائماً للحفاظ على حصتها السوقية ومحاوله زيادتها، وتحقيق الريادة في هذا المجال.

الجدول رقم(09): المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالمحور الأول التسويق الداخلي في موبيليس

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات					العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
عالية	,92819	4,1000	0	4	3	18	15	1 — التسويق الداخلي في موبيليس شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة.
متوسطة	1,21950	3,0000	2	17	6	9	6	2 — تركز فكرة التسويق الداخلي في موبيليس على الموظفين الذين لهم احتكاك مباشر بالزبائن فقط.
متوسطة	1,32433	2,7000	10	8	10	8	4	3 — تركز البرامج التدريبية في مؤسسة موبيليس على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.
متوسطة	1,18078	3,1250	2	15	3	16	4	4 — تشمل البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية.
عالية	1,16685	3,6500	0	11	3	15	11	5 — تنظم مؤسسة موبيليس دورات تدريبية بشكل مستمر.
متوسطة	1,09515	2,6750	1	24	7	3	5	6 — يمتلك الموظفون الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة بدل من المشرفين.
عالية	,79097	3,8000	1	1	9	24	5	7 — تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.
عالية	,99968	4,2250	2	0	4	15	19	8 — تشجع إدارة المؤسسة العمل بأسلوب الفريق.

9	— لدى مؤسسة موبيليس فرق عمل تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.	4	24	8	0	4	3,6000	1,03280	عالية	
10	— توجد في مؤسسة موبيليس فرق عمل متخصصة في انجاز المهمات اليومية.	7	10	20	2	1	3,5000	,93370	عالية	
11	— تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.	12	28	0	0	0	4,3000	,46410	عالية	
12	— تشجع الإدارة الموظفين على تقديم الأفكار الابتكارية.	5	14	2	19	0	3,1250	1,15886	متوسطة	
13	— تشجع الإدارة الموظفين ماديا على تنمية مهاراتهم بشكل مستمر.	0	19	2	14	5	2,8750	1,15886	متوسطة	
14	— تقدم مؤسسة موبيليس حوافز معنوية للموظفين لتشجيعهم على تقديم الأفضل.	6	20	0	5	9	3,3500	1,38767	متوسطة	
15	— تقوم مؤسسة موبيليس بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.	16	16	8	0	0	4,2000	,75786	عالية	
		<b>المتوسط الكلي للمحور الأول</b>					<b>3.4816</b>	<b>0.9474</b>		

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد العينة نحو الفقرات (1,5,7,8,9,10,11,15) كانت وفق الموافقة العالية، مما يعكس درجة الموافقة العالية من قبل أفراد عينة الدراسة على التسويق الداخلي في موبيليس، أما الاتجاهات نحو الفقرات (2,3,4,6,12,13,14) كانت درجة الموافقة فيها متوسطة،

وهذا يدل على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على واقع وأبعاد التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس.

وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية فينتبين من الجدول أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية قد بلغ 3,4816 مما يعكس درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على واقع التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس، كما يدل عليه تديني الانحراف المعياري حيث بلغ 0,9474 .

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى رضا زبائن موبيليس عن منتجاتها  
الجدول رقم (10) إيجابيات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور الثاني والمتمثل في رضا الزبائن من وجهة نظر الموظفين:

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
16	تؤكد المؤسسة أن الاهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر	26	8	6	0	0	4,5000	,75107	عالية
17	هدف المؤسسة هو الزيارة المتكررة من طرف الزبون	15	25	0	0	0	4,3750	,49029	عالية
18	تحل الإدارة مشاكل الزبائن حتى ولو تحملت بعض المخاطر	2	23	15	0	0	3,6750	,57233	عالية
19	الزبون الراضي عن منتجات المؤسسة يتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد	13	23	3	1	0	4,2000	,68687	عالية
20	المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية	18	19	3	0	0	4,3750	,62788	عالية
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري							4.219	0.6256	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

من الملاحظ من الجدول أعلاه أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل الفقرات (16,17,18,19,20) كانت ضمن الموافقة العالية ، وهذا يدل على أن غالبية أفراد عينة الدراسة يرون أن زبائن المؤسسة راضين عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة؛ تؤكد موبيليس أن الاهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر، هدف المنظمة هو الزيارة المتكررة من طرف الزبون، تحل الإدارة مشاكل الزبائن حتى ولو تحملت بعض المخاطر...، وفيما يتعلق بالمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد تقييم موظفي موبيليس مدى رضا زبائن المؤسسة عن الخدمات المقدمة، فتبين من الجدول أعلاه أن المتوسط العام بلغ 4.219 مما يعكس درجة موافقة عالية على رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة وبإجماع أفراد عينة الدراسة كما يدل عليه تدي الانحراف المعياري الذي بلغ 0.6256. حيث أن المؤسسة تؤكد للموظفين على ضرورة حل مشاكل الزبائن في الوقت المناسب حتى ولو سبب لها ذلك بعض المخاطر، حيث بلغ المتوسط الحسابي المتعلق بالسؤال الذي يعبر على هذه الفكرة 3,7650 أما انحرافه المعياري فقد بلغ 0,57233.

والمؤسسة أيضا تؤكد للموظفين على أن الاهتمام بالزبون والاستماع لانشغالاته ومحاولة مساعدته على إيجاد حلول لانشغالاته أهم من إنجاز أي عمل آخر، وهذا ما دلت عليه درجة الموافقة العالية للموظفين حول السؤال (تؤكد المؤسسة أن الاهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر) حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الموظفين على هذا السؤال 4,5000 أما الانحراف المعياري المتعلق بنفس السؤال فكان متدي حيث بلغ 0,75107.

على غرار الهدف الأساسي للمؤسسة وهو تحقيق الأرباح، فان المؤسسات التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية، وهذا ما أجمع عليه أغلبية أفراد عينة الدراسة حيث كانت درجة الموافقة على هذا السؤال عالية، فقد بلغ المتوسط الحسابي 4,3750 ، وهذا أيضا ما دل عليه تدي الانحراف المعياري الذي بلغ 0,62788.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون  
الجدول رقم (11): المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالمحور الثالث والمتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
21	التفاعل مع العملاء يعتمد على مهارات أفراد الخط الأمامي	17	17	6	0	0	4,2750	,71567	عالية
22	موظف راضي يعني زبون راضي	23	17	0	0	0	4,5750	,50064	عالية
23	تحسين بيئة العمل الداخلية من شأنه أن يحقق للموظف الرضا والولاء	33	7	0	0	0	4,8250	,38481	عالية
24	ولاء الزبائن للمؤسسة يتجسد في الأرباح المحققة من طرفها	19	21	0	0	0	4,4750	,50574	عالية
25	لتحقيق مستوى عال من الأرباح يجب تركيز جل الاهتمام على أفراد الخط الأمامي	17	15	8	0	0	4,2250	,76753	عالية
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري					4.475	0.5748	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الاستبيان ومخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط العام لهذا المحور والمتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن قد بلغ 4,475 بانحراف معياري متدني بلغ 0,5748 وهذا يدل على أن موظفو مؤسسة موبيليس يشعرون بأن زبائن المؤسسة راضين عما تقدمه من خدمات وأيضاً يدل على العلاقة التي تربط التسويق الداخلي برضا الزبائن، حيث يرو أغلب أفراد عينة الدراسة أن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة يعتمد على مهارات أفراد الخط الأمامي أي موظفو الاستقبال، حيث بلغ متوسط الحسابي لهذا

السؤال 4,2750 أي بدرجة موافقة عالية، ويدل عليه كذلك تدي الانحراف المعياري الذي بلغ 0,71567 ، وقد كانت درجة الموافقة على السؤال الثاني والمتمثل في (موظف راضي يعني زبون راضي) عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,5750 أما الانحراف المعياري فقد كان متدني حيث بلغ 0,50064 وهذا يدل على أن الموظفين موافقين على فكرة أن الموظف الذي يقدم عمله على أكمل وجه وبكل حب وهو راض عما يقدمه يستطيع إيصال هذا الرضا عن الوظيفة بصفة خاصة وعن المؤسسة بصفة عامة إلى الزبائن مما يخلق زبائن جدد وفي نفس الوقت يستطيع الحفاظ على الزبائن الحاليين.

عند قيام المؤسسة بتحسين بيئتها الداخلية وخلق روح العمل في الموظفين وتقديم حوافز سواء كانت مادية أو معنوية هذا يدفع بالموظف يساعد الموظف على أن يكون راض عما تقدمه المؤسسة وبالتالي يتحقق الولاء، وهذا يظهر جليا في إجابات الموظفين حول السؤال (تحسين بيئة العمل الداخلية من شأنه أن يحقق للموظف الرضا والولاء) الذي كانت درجة الموافقة عليه عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,8250 أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,38481.

هدف المؤسسات هو تحقيق قدر كبير من الأرباح وهذا بطبيعة الحال لا يتحقق إلا في حالة رضا الزبائن عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والولاء لها ويتجسد ذلك جليا في إجابات الموظفين حول السؤال (ولاء الزبائن للمؤسسة يتجسد في الأرباح المحققة من طرفها) وهذا ما دل عليه ارتفاع المتوسط الحسابي حيث بلغ 4,4750 وتدي الانحراف المعياري الذي بلغ 0,50574.

أما بالنسبة للسؤال الأخير والمتمثل في (لتحقيق مستوى عال من الأرباح يجب تركيز جل الاهتمام على أفراد الخط الأمامي) فقد كانت درجة الموافقة عليه عالية وذلك بارتفاع المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,2250 وتدي الانحراف المعياري الذي بلغ 0,76753.

### خلاصة الفصل:

من أجل التعرف على واقع التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس بسطيف ، والتعرف على مدى رضا زبائن المؤسسة عن منتجاتها من وجهة نظر العاملين فيها تم التطرق في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة ومختلف أساليب جمع البيانات التي اعتمدنا عليها، ثم تطرقنا إلى التعريف بميدان الدراسة، بعد ذلك قمنا بتفريغ الاستمارات التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم قمنا بتحليل مختلف محاور الاستمارة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS والاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي من أجل إثبات أو نفي فرضيات البحث.

الخاتمة العامة

في ختام هذه الدراسة وللإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في: " ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي في تحقيق رضا زبائن المؤسسة؟" وتمت معالجة إشكالية هذا البحث من خلال فصلين نظريين تناولنا فيهما مختلف المفاهيم والأدبيات التي كتبت حول المتغيرين "التسويق الداخلي" و"رضا الزبائن" والفصل التطبيقي الذي كان في شكل دراسة حالة مؤسسة موبيليس أين تمت معالجة إشكالية هذا البحث من خلال هذه الدراسة الميدانية، ووضعت فرضيات تم اختبارها على مسار هذا البحث مبينة الإجابة على الإشكالية المطروحة.

### أولاً: النتائج

1- لقد تم إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن هناك فهم واستيعاب لمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة حيث كانت درجة الموافقة عالية بمتوسط حسابي قدر ب: 3,55 وهذا ما أجمع عليه أفراد عينة الدراسة.

2- فيما يخص الفرضية الثانية والمتعلقة بأن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد التسويق الداخلي فقد تم إثبات الفرضية ، بحيث أنه فيما يتعلق بالبعد الأول المتمثل في التدريب فإنه أثبت أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذا البعد بشكل متوسط فقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3,15، أما فيما يتعلق بالبعد الثاني المتمثل في التمكين فإن درجة الموافقة عليه كانت عالية بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3,2375. والبعد الثالث والمتعلق بفرق العمل فلقد أثبت أن مؤسسة موبيليس تتبنى هذا البعد فقد كانت درجة الموافقة عليه عالية بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3,90 ، أما فيما يتعلق بالبعد الرابع المتمثل في الدعم الإداري فإن المتوسط الحسابي له بلغ 3,11 و البعد الخامس والمتعلق بالمعلومات التسويقية فإن درجة الموافقة كانت عالية بحيث بلغ المتوسط الحسابي 4,2000 بموافقة أغلبية أفراد العينة.

أما المتوسط الحسابي العام فقد بلغ 3,4816 أي بدرجة موافقة عالية ، ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية .

3- وفيما يتعلق بصحة الفرضية الثالثة والمتمثلة في: "زبائن المؤسسة راضين عما تقدمه من خدمات وهذا من وجهة نظر الموظفين" فقد تم إثباتها بشكل كامل حيث كانت درجة الموافقة عالية ببلوغ المتوسط الحسابي 4,219 وهذا بموافقة أغلبية أفراد العينة.

4- لقد تم إثبات صحة الفرضية الرابعة والمتمثلة في وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و رضا الزبائن حيث كانت درجة الموافقة عالية حول الأسئلة المتعلقة بالعلاقة التي تربط التسويق الداخلي برضا الزبائن بحيث بلغ المتوسط الحسابي 4,475.

وبناء على صحة الفرضيات الجزئية تم إثبات صحة الفرضية العامة والمتمثلة في أن تطبيق وكالات الاتصال لمفاهيم وأبعاد التسويق الداخلي سيؤدي إلى تحقيق رضا زبائنها وهذا ما دل عليه ارتفاع المتوسط الحسابي الخاص بالمحور الثالث أي المحور الذي يتعلق بالعلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن.

## ثانياً: الاقتراحات

بناء على النتائج المحصل عليها يمكن اقتراح ما يلي:

- 1- يجب على المؤسسة لأن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم وممارسة الاستراتيجيات والسياسات والبرامج الموجهة باحتياجات ورغبات عملائها الداخليين.
- 2- على المؤسسة الاهتمام أكثر بأبعاد التسويق الداخلي وذلك لتأثيرها الكبير على رضا الزبائن.
- 3- ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين، لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء في مختلف القضايا خصوصاً ما يتعلق بأعمالهم.
- 4- على المؤسسة أن توفر للزبائن القيم التي تشبع حاجاتهم ورغباتهم، وأن تفي بوعودها والتزاماتها تجاههم وأن تجعل تلك القيم تلي فعلاً حاجاتهم ورغباتهم وتوافق التوقعات التي دفعتهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها وتعد بها.
- 5- يجب على المؤسسة أن توفر للموظفين المناخ والظروف الملائمة للعمل، وأن تسعى لأن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي.
- 6- تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظفين.
- 7- تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية للموظفين الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة.

## ثالثاً: آفاق الدراسة:

من خلال تناولنا لهذا الموضوع يمكن القول أنه فتح لنا مجالات للتعرف على بعض الجزئيات المتعلقة به، يمكن أن تمثل آفاق لدراسات مستقبلية تكون أكثر معالجة لها ومن هذه المواضيع نذكر:

- 1- أثر تبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى جودة خدمة السياحة.
- 2- دور التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- 3- العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولا: الكتب

بالغة العربية

1. إبراهيم محمد عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات: ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الامارات.
3. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية: دار الياقوت للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
4. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي: دار الحامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
5. ثامر البكري، أحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية: إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
6. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
7. درة عبد الباري إبراهيم والصباغ زهير النعيم، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
8. رشا حسين عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة: عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.
9. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات: ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، 2000.
10. الشرايدة سالم تيسير، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
11. طائي حميد، العلاق بشير، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
12. طائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
13. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1998.
14. عبدلي قحطان، بشير العلاق، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999.

15. عقيلي عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، دار  
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. فوزي هاشم، العبادي دباس، الطائي يوسف، إدارة علاقات الزبون: الوراق للنشر  
والتوزيع، 2009.
17. كاضم حضير حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،  
عمان، الأردن، 2002.
18. محمد إبراهيم، إدارة التسويق: عين الشمس، القاهرة.
19. محمد فريد الصحن، قراءات في التسويق: الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
20. معلا ناجي، توفيق رائف، أصول التسويق: دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة  
الأولى، 2005.
21. نجم عبود نجم، المدخل الياباني لإدارة العمليات الإستراتيجية والنظم والأساليب:  
الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
22. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،  
ط3، 2005.

## 2— باللغة الفرنسية

1. Ahmed.p, Rafik.M, **Internal Marketing, tools and concepts for customer Focused management**, Butter worth –Hiennann(N4)
2. cahill.o.j, **Internal Marketing**, your company next stage of croth the Haworth press, new York,1996.
3. Christian Derbaix Joel Bree, **comportement du Economica**, 2000.
4. Daft.R,Nor.R,A.(2001) **organizational theory Behavior**, Harcourt college publishers U. S.A
5. Gerard Tocpuer, Michel langkting, **Marketing des service**
6. Kotler Philip,keller,k,L,(2006) **Management**, New Jersey.
7. **Le défi relationnel**,dunad,1992.
8. love lock.c,and wirtz . J, 2004, **service Marketing**, new Jersey. Peason-prentice hall.
9. M. dunmore.**Inside ou Marketing** ,haw to crate on internal marketing strategy page (2) London.
- 10.paivioima,**Internal Relationship management**, Broadening the scope of internal Marketing Invarey & Barbara, Internal Marketing, Direction for Management Routbed,2000.

## ثانياً: الأطروحات والرسائل

### 1- باللغة العربية:

1- دربالي سهام موسى، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن، 2009.

2- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد

الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة

الشرق الأوسط، 2010.

3- معمر عقيل عبيد، العلاقة بين رضا الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية،

جامعة واسط للإدارة والاقتصاد.

### ثالثاً: المجلات والدوريات والجرائد

#### 1- باللغة العربية

1- أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في

الفنادق العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (65)، 2007.

2- أنيس أحمد عبد الله، قاسم أحمد حنظل، سامي ذياب محل، أثر إستراتيجية الاستقرار في

تحقيق رضا الزبون، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (3)، العدد (7)، 2007.

3- بثينة لقمان أحمد، تأثير جودة الخدمات في رضا الزبائن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة

الموصل، العدد (109)، المجلد (34)، 2012.

4- جاي كاندا، ضمان الخدمة الطيبة للزبائن لتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة في

إدارة جودة الخدمة في الضيافة والسياحة، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ، الرياض،

2007.

5- علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون، مجلة جامعة

الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (78)، العدد (27)، 2005.

6- عمان عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون باستخدام نموذج كانو لتحسين جودة المنتج،

قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد (3)، العدد (5)، 2009.

7- نظام موسى سويدان، تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون

والمحافظة عليه، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (13)، العدد (7)،

2011.

8- يسري محمد حسين، علاقة الإبداع التقني برضا الزبون، مجلة الإدارة والاقتصاد،

العدد (81)، 2010.

- 1- Christian Derbaix Joel Bree, **comportement du Economica**, 2000.
- 2- D. Jober, **principles and practice of Marketing 4<sup>th</sup> edition**, MC Grow- vill education (uk), 2004.
- 3- Daniel Ray, **Management développer la satisfaction client édition d'organisation**, paris,2000.
- 4- Daniel Ray, **Mesurer et développer la satisfaction client**, paris édition d'organisation, 2000.
- 5- Kotler p , Dubois. B, **Marketing Management édition Pearson 11<sup>eme</sup> édition**, paris, 2003.
- 6- Lings. L, **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of service Research,(val7), February 2005.
- 7- paulohma, **le total Customer management**, édition Pearson, 11<sup>eme</sup> édition, paris, 2003.
- 8- Richard .J, varey .A, **Model of internal Marketing for Building and sustaining A competitive service Advantage**, Journal of **Marketing Management**, (val11), (No03).
- 9- Richard Ladwin, **le comportement de consommateur et de L'acheteur édition economica**, 2<sup>eme</sup> édition, paris, 2003.
- 10- William .R , George, **Internal Marketing and organizational Behavior A partnership in Developing Customer-conscious Employees at Every level**, Journal of Business Research, (vol20, No 1) January 1990.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة المسيلة

قسم علوم التسيير

التخصص : إستراتيجية و تسويق

استبيان حول:

تأثير تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن

دراسة حالة مؤسسة موبيليس - وكالة سطيف -

السلام عليكم...

يندرج هذا الاستبيان في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر تخصص إستراتيجية وتسويق، و يناقش موضوع أثر التسويق الداخلي على رضا الزبائن في مؤسسة موبيليس، لذا أرجوا منكم التكرم بالاطلاع على توضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بتأني، والإجابة بوضع علامة أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن إجاباتكم مفيدة ومهمة جدا لنا، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وفي الأخير لكم الشكر على مساعدتكم وتعاونكم.

**أولا: المصطلحات والمفاهيم:**

**1- التسويق الداخلي:** اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

**2- رضا الزبائن:** هو الناتج النهائي المتولد من التجربة أو الخبرة المتراكمة الذي يعكسه الزبون في تقييمه لمستوى أداء الخدمة المقدمة.

- أفراد الخط الأمامي: الموظفين الذين لهم احتكاك مباشر بالزبائن.

المشرف:

د. قاسمي كمال

الطالبة:

ذبيح سميحة

**ثانياً:** فيما يلي مجموعة من العبارات، والمطلوب قراءتها جيداً ووضع علامة على الإجابة التي تعتبرونها صحيحة

- المحور الأول : التسويق الداخلي في موبيليس

### 1- مفهوم التسويق الداخلي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1- التسويق الداخلي في موبيليس شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة.					
2- تركز فكرة التسويق الداخلي في موبيليس على الموظفين الذين لهم احتكاك مباشر بالزبائن فقط.					

د

### 2- التدريب

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3- تركز البرامج التدريبية في مؤسسة موبيليس على المهارات الإنسانية المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.					
4- تشمل البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية.					
5- تنظم مؤسسة موبيليس دورات تدريبية بشكل مستمر.					

### 3- التمكين

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6- يمتلك الموظفون الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة بدل من المشرفين.					
7- تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية.					

### 4- فرق العمل

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8- تشجع إدارة المؤسسة العمل بأسلوب الفريق.					
9- لدى مؤسسة موبيليس فرق عمل تقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بعملها.					
10- توجد في مؤسسة موبيليس فرق عمل متخصصة في انجاز المهمات اليومية.					
11- تقوم إدارة المؤسسة بتشكيل فرق العمل من مستويات تنظيمية متعددة.					

## 5- الدعم الإداري

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12- تشجع الإدارة الموظفين على تقديم الأفكار الابتكارية.					
13- تشجع الإدارة الموظفين ماديا على تنمية مهاراتهم بشكل مستمر.					
14- تقدم مؤسسة موبيليس حوافر معنوية للموظفين لتشجيعهم على تقديم الأفضل.					

## 6- المعلومات التسويقية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15- تقوم مؤسسة موبيليس بتتبع كل ما يحدث في البيئة الخارجية من أجل الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب.					

## - المحور الثاني: رضا الزبائن من وجهة نظر الموظف

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16- تؤكد المؤسسة أن الاهتمام بالزبون أهم من إنجاز أي عمل آخر.					
17- هدف المنظمة هو الزيارة المتكررة من طرف الزبون.					
18- تحل الإدارة مشاكل الزبائن حتى ولو تحملت بعض المخاطر.					
19- الزبون الراضي عن منتجات المنظمة يتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.					
20- المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.					

## - المحور الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21- التفاعل مع العملاء يعتمد على مهارات أفراد الخط الأمامي.					
22- موظف راضي يعني زبون راضي.					
23- تحسين بيئة العمل الداخلية من شأنه أن يحقق للموظف الرضا والولاء					
24- ولاء العملاء للمنظمة يتجسد في الأرباح المحققة من طرفها.					
25- لتحقيق مستوى عال من الأرباح يجب تركيز جل الاهتمام على أفراد الخط الأمامي					

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.







# الفهرس

# فهرس المحتويات

أ..... مقدمة

## الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

7..... تمهيد

8..... المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

8..... المطلب الأول: نشأة و تطور مفهوم التسويق الداخلي

12..... المطلب الثاني: أهمية، خصائص وأهداف التسويق الداخلي

16..... المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

20..... المبحث الثاني: مكونات وأنشطة التسويق الداخلي

20..... المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي الخدمي

22..... المطلب الثاني: أنشطة التسويق الداخلي

26..... المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

31..... المبحث الثالث: التسويق الداخلي و مصداقية منظمة الخدمات

31..... المطلب الأول: المصداقية

33..... المطلب الثاني: إدارة المناخ الداخلي

35..... المطلب الثالث: جودة الخدمة الداخلية

36..... المطلب الرابع: إدارة توقعات الزبون

37..... المطلب الخامس: التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية

39..... خلاصة

## الفصل الثاني : رضا الزبائن

41..... تمهيد

42..... المبحث الأول: ماهية رضا الزبائن

42..... المطلب الأول: تعريف رضا الزبون ، محدداته و النظريات المفسرة له

44..... المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون

45..... المطلب الثالث: وسائل تعزيز رضا الزبون و نواتجه

47..... المبحث الثاني: مراحل رضا الزبون ، العوامل المؤثرة فيه و خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبون

47..... المطلب الأول: تصميم مراحل رضا الزبون

49..... المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبون

51..... المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في رضا الزبون

53	المبحث الثالث : علاقة بحوث التسويق برضا الزبون ، نظامه و نماذج قياسه.....
53	المطلب الأول : علاقة بحوث التسويق برضا الزبون .....
55	المطلب الثاني : أدوات قياس رضا الزبون .....
56	المطلب الثالث: نماذج قياس رضا الزبائن.....
62	المطلب الرابع : أدوات ووسائل تحسين الرضا .....
66	المطلب الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن .....
67	خلاصة الفصل .....

### الفصل الثالث: دراسة واقع التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس

69	تمهيد .....
70	المبحث الأول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة.....
70	المطلب الأول: منهج الدراسة.....
70	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
72	المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.....
72	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس.....
74	المطلب الثاني: أهداف وقيم وطموحات موبيليس.....
79	المبحث الثالث: البحث الميداني في مؤسسة موبيليس.....
	المطلب الأول: توزيع الاستبيان والاسترجاع، التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة المتعلقة
79	بالخوور الأول .....
89	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى رضا زبائن موبيليس عن منتجاتها.....
91	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون.....
93	الخلاصة .....

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي	01
24	طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي	02
80	مفهوم التسويق الداخلي	03
81	التدريب	04
82	التمكين	05
83	فرق العمل	06
85	الدعم الإداري	07
86	المعلومات التسويقية	08
87	التسويق الداخلي في موبيليس	09
89	إجبايات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بالمحور الثاني والمتمثل في رضا الزبائن من وجهة نظر الموظفين	10
91	العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن	11

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	نموذج بييري في التسويق الداخلي	01
28	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	02
29	نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	03
32	أبعاد التسويق في منظمة الخدمات	04
33	العوامل المؤثرة على توقعات الزبون	05
47	تصميم مراحل رضا الزبون	06
49	العوامل المؤثرة على رضا الزبون	07
54	إطار رصد الزبون	08
56	الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن	09
57	نموذج عدم المطابقة	10
58	نموذج المعايير المعتمدة على الخبرة للرضا أو عدم الرضا	11
61	نموذج كانو	12
64	مراحل قياس الجودة	13
73	الهيكل التنظيمي	14

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس، وأثر ذلك على رضا الزبائن من خلال دراسة حالة و مؤسسة موبيليس، وقد تم تناول ثلاث فصول، الفصل الأول يتعلق بالإطار النظري للتسويق الداخلي، والفصل الثاني يتعلق بالإطار النظري لرضا الزبائن، أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الجانب الميداني للدراسة والمتمثل في واقع التسويق الداخلي في مؤسسة موبيليس.

وقد قمنا بتصميم استمارة بغرض جمع البيانات الأولية، وقمنا بتوزيع 40 استمارة على موظفي المؤسسة وتم لتحليل SPSS استرجاع كافة الاستمارات، أي بنسبة استرجاع بلغت 100 بالمائة واستخدمنا الحزمة الإحصائية للبيانات.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- 1- هناك فهم واستيعاب لمفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
- 2- المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد التسويق الداخلي.
- 3- زبائن المؤسسة راضين عما تقدمه من خدمات من وجهة نظر العاملين.

وقد خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين.
- 2- يجب على المؤسسة أن توفر للموظفين المناخ والظروف الملائمة للعمل.
- 3- تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للموظفين.
- 4- تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية للموظفين الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة.

### Abstract.

The purpose of this study is to make a knowledge about the internal marketing in the Mobilis enterprise , and the impact on the clients satisfaction through out the case study (MOBILIS enterprise). There has been addressed three chapters, the first one is about the Theoretical framework of the internal marketing, and the second chapter talk about the theoretical framework of the clients satisfaction, the last one take it as a case study representing the real fact of the internal marketing in Mobilis foundation. We have been distributed 40 forms to the enterprise's staff, whose designed to depict and gather all the initial data, and we retrieved all of them i.e. 100% and we used the package of SPSS to analyse the statistical and the data.

### The study found a group of results, here are the most important :

- 1- There is an understanding and absorption to the concept of the internal marketing on the enterprise under study.
- 2- The foundation under study adopts the internal marketing dimensions.
- 3- The enterprises clients has been satisfied about the services provided trough out the staff's opinions.

### The study concluded a set of recommendations :

- 1- The need to expand the scope of empowerment and the delegation of authority for employees.
- 2- The enterprise must provide the climate and the appropriat conditions for workers.
- 3- Planing , implementation and evaluation of programs permanently aimed at develop the techincal and behavioral skills to the employees.
- 4- Planing, implementation rewards and incentives whether are material or moral to the employees whose realize a especial performance for presenting service.