



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المعهد العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

المركز الجامعي علي كافي تندوف

اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن - دراسة حالة مؤسسة موبيليس وكالة تيندوف -

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم
التسيير - تخصص تسيير موارد بشرية

تحت إشراف و تأطير الأستاذ:

❖ د. يحيى توفيق

من إعداد:

➤ زهارة شيماء

➤ زهارة هاجر

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
		المركز الجامعي علي كافي تندوف	رئيسا
		المركز الجامعي علي كافي تندوف	مشرفا و مقرا
		المركز الجامعي علي كافي تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1442-1443هـ / 2022-2023م

التشكرات

تتهادى الحروف بكلماتها لتجسد أجمل عبارات الشكر والثناء

مكحلة بباقة ورد عطرة للجهود التي بذلها الأستاذ "د. يحيى توفيق"

كما نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء لجنة التحكيم

ولنا الشرف بتوليهم مناقشة هذا المشروع متمنين من المولى

عز وجل أن يوفقنا بتقديم هذه التقرير و أن نكون عند حسن ظنهم

وبالمستوى المطلوب.

ولا يسعنا ونحن على عتبات منعطف جديد في حياتنا العلمية

والعملية إلا أن نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان الوفير إلى مشاعل

النور ، إلى من كان للعلم نبراس

وللوفاء مقياس، إلى من واكبنا من بداية المشوار وساندنا ومد لنا يد العون إلى

من زرع بذرة الأمل فينا وزرع في نفوسنا روح العزيمة والإصرار إلى الأساتذة

الكرام.

وكل من ساهم في اتمام هذا التقرير المتواضع من

اسرتنا كل واحد باسمه .

الاهداء

الى من لا يمكن للكلمات ان
توفي حقهما

الى من لا يمكن للأرقام أن تحصي
فضائلهما

الى والدي العزيزين
الى اخوتي و اخواتي
الى زوجي و ابنتي
الى جميع أهلي و أحبتي و
أصدقائي

الى كل من سقط من قلبي سهوا
اهدي هذا العمل

ها جر

الاهداء

أشكر الله عزوجل على المكان الذي وصلت له أهدي ثمرة مجهودي الى
من قال فيهما الرسول صلى الله عليه وسلم :
"أبواك جنتك و نارك"

لأنه يعجز اللسان عن الكلام و العقل عن التفكير و القلب عن التعبير

﴿ نور عيني أبي ﴾

و الى يامن لا حياة من دونها يامن نزعت أشواك عن دربي لو اردت ان اصفك لانتحرت
الكلمات أمام روعتك اشفيها و عافها

﴿ نبض القلب أمي ﴾

والى الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيئ الظلمة و إلى إخوتي و أخواتي و
إلى أصدقائي في الدفعة.

التي كانت تقف أحيانا في طريقنا، إلى من زرعو التفاؤل في دربنا و قدموا لنا المساعدة.

شيماء

رقم	عنوان	صفحة
1	يوضح مكونات المزيج التسويقي الداخلي	13
2	يبين التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي	14
3	نموذج بييري في التسويق الداخلي	19
4	نموذج كرونوس للتسويق الداخلي	20
5	النموذج المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي	21
6	توقعات الزيتون	23
7	تصميم مراحل رض الزيتون	35
8	العوامل المؤثرة على رضا الزبائن	38
9	إطار رصد رضا الزيتون	43
10	الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن	45
11	نموذج OLIVER لمقدمات ونواتج الرضا	47
12	نموذج كانو لرضا الزبائن	48
13	نموذج سبرنج (spreng) لرضا الزيتون	49
14	مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس تيندوف	58
15	الدائرة البيانية لتوزيع العينة حسب الجنس	63
16	الدائرة البيانية توزيع أفراد العينة حسب العمر	64
17	الاعمدة البيانية توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	64
18	أعمدة بيانية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	65
19	دائرة نسبية توزيع أفراد المستهدف حسب الخبرة	66

قائمة الشكال و الجداول

2. الجداول

رقم	عنوان	صفحة
1	طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي	17
2	مقياس ليكرت الحماسي	60
3	معامل الثبات ألفا كرونباخ	62
4	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث المستهدف حسب متغير الجنس	63
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	64
6	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	64
7	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث المستهدف حسب المستوى العلمي	65
8	يوضح توزيع أفراد المستهدف حسب الخبرة	66
9	يوضح احصائيات وصف وتشخيص متغيرات إجراءات التسويق الداخلي	67
10	يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري	68
11	يوضح احصائيات التمكين	69
12	ناتج اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن	70
13	معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي و رضا الزبائن.	71
14	معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الداخلي و رضا الزبائن	71
15	معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين الموظفين و رضا الزبائن	72
16	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق معامل ارتباط بيرسون العمل في المؤسسة و رضا الزبائن	72
17	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معامل ارتباط بيرسون الدعم الاداري للموظفين و رضا الزبائن	73

ملخص:

أصبح اهتمام المؤسسات في جميع أنحاء العالم و باختلاف مجالاتهم التجارية بالتسويق لأنه يعتبر اتجاه حديث حيث شهدت توسعا كبيرا في السنوات الاخيرة في مختلف انحاء العالم، حيث يكمن أساس نجاح التطور للمؤسسة هو رضا الزبون و يعتبر رضا الزبون مصطلح تجاري العصرية و تهدف إلى تلبية حاجات و متطلبات الزبائن و كل مكان رضا الزبون في التسويق كلما رحبت المؤسسة أي يوجد علاقة طردية بين رضا الزبون و التسويق الداخلي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، رضا الزبون.

résumé:

L'intérêt des organisations du monde entier et dans leurs différents domaines d'activité est devenu le marketing car il est considéré comme une tendance moderne car il a connu une grande expansion ces dernières années dans diverses parties du monde, où la base du succès de la le développement de l'organisation est la satisfaction du client et la satisfaction du client est considérée comme un terme commercial moderne et vise à répondre aux besoins et aux exigences des clients, et partout la satisfaction du client dans le marketing, plus l'organisation gagne, c'est-à-dire qu'il existe une relation directe entre la satisfaction du client et commercialisation interne.

Mots clés : marketing interne, satisfaction client.

فهرس المحتويات

تشكرات

الإهداء

قائمة الاشكال و الجداول

ملخص

أ.....	مقدمة عامة.....
4.....	الفصل الأول:.....
5.....	تمهيد.....
6.....	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.....
6.....	المطلب الأول: نشأة التسويق الداخلي.....
8.....	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.....
10.....	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي.....
12.....	المبحث الثاني: مكونات وأنشطة التسويق الداخلي.....
12.....	المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي الداخلي.....
15.....	المطلب الثاني: أنشطة التسويق الداخلي.....
18.....	المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.....
22.....	المبحث الثالث: التسويق الداخلي ومصدقية منظمة الخدمات.....
22.....	المطلب الأول: المصدقية وإدارة المناخ الداخلي.....
24.....	المطلب الثاني: جودة الخدمة الداخلية.....
25.....	المطلب الثالث: إدارة توقعات الزبون.....

27 خلاصة الفصل الأول
28 الفصل الثاني:
29 تمهيد
30 المبحث الأول: ماهية رضا الزبون
30 المطلب الأول: تعريف رضا الزبون ومحدداته والنظريات المفسرة لرضا الزبون
32 المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون
33 المطلب الثالث: وسائل تعزيز رضا الزبون ونواتجه
35 المبحث الثاني: مراحل رضا الزبون والعوامل المؤثرة فيه وخطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبون
35 المطلب الأول: تصميم مراحل رضا الزبون
37 المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبون
40 المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن
40 الفرع الثاني: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجياتهم
41 الفرع الثالث: إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه
41 الفرع رابع: التأكد من استمرارية الزبائن بالتعامل مع المنظمة
41 المبحث الثالث: علاقة بحوث التسويق برضا الزبون، نظامه ونماذج قياسه
42 المطلب الأول: علاقة بحوث التسويق برضا الزبون
44 المطلب الثاني: أدوات قياس رضا الزبون ونماذج الرضا
44 الفرع الأول: أدوات قياس رضا الزبون
46 الفرع الثاني: نماذج قياس رضا الزبون
50 المطلب الثالث: أدوات تحسين رضا الزبون

51	المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون
53	خلاصة الفصل الثاني
54	الفصل الثالث:
55	تمهيد
55	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
56	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس Mobilis
58	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis الوكالة التجارية تندوف
59	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
59	المطلب الأول تحديد مجتمع البحث
60	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
61	المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان
61	المطلب الأول: الأساليب الإحصائية
74	خلاصة الفصل الثالث
76	الخاتمة العامة
82	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق



مقدمة عامّة



لقد شغلت المؤسسة حيزاً معتبراً لدى الباحثين وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية، والتغيرات الجذرية في القيم والمفاهيم في ظل مظاهر المنافسة الشرسية بين المؤسسات فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة الناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين أداء العاملين ورفع من مستواهم .

ومن هنا ظهرت وظيفة التسويق والتي هي ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضاً الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم ، ولقد أدركت العديد من المنظمات وخاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، والذي من خلاله تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية، قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن ، حيث أنه من المعروف أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالأداء الداخلي للعاملين ، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح ، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المنظمة من أن تكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن و سيضمن لها ولاء زبائنها وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

في ضوء هذه المعطيات، وجدنا من الأهمية بناء إطار شمولي عن التسويق الداخلي وإجراءاته وتأثيره على رضا الزبائن ، حيث أن هذه الدراسة تستهدف الوقوف على أهمية تطبيق التسويق الداخلي والمزايا التي يحققها بحيث تمت دراستنا في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف.

❖ الإشكالية:

ولمعالجة هذا الموضوع ارتأينا لطرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي على رضا زبائن المؤسسة ؟

❖ التساؤلات الفرعية

- 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؟

❖ الفرضيات

للإجابة على الإشكالية المطروحة صغنا الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي و رضا الزبائن.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الداخلي و رضا الزبائن .

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين الموظفين و رضا الزبائن .

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل في المؤسسة و رضا الزبائن .

- لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الاداري للموظفين و رضا الزبائن .

❖ أهمية الدراسة

وفي ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

1. البعد النظري مثلًا بدراسة هذا الموضوع الذي يحقق التكامل بين مدخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق.
2. البعد الميداني للدراسة الذي يسهم من خلاله التسويق الداخلي وإجراءاته إسهاماً في تعزيز رضا العاملين و الزبائن في مؤسسة موبيليس .
3. ستكمل الدراسة أهميتها بالجهود المبذولة لإبراز الدور الجوهرى للتسويق الداخلي وإجراءاته من خلال تكوين استراتيجيات وما يتعلق بها من أنماط فكرية وسلوكية تحترم توجهاتهم المستقبلية تجاه العاملين ومستوى أدائهم وما ينعكس بذلك في تحقيق رضا المستفيدين
4. الخارجيين.

❖ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى تبين واقع تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بمؤسسة موبيليس وكالت تندوف عينة الدراسة وأثره على رضا زبائنها بالإضافة إلى أهداف أخرى نذكرها كما يلي :

- تحديد إطار نظري للدراسة نستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي ورضا الزبون.
- تحديد واقع التفكير الذي تبناه مؤسسة موبيليس عينة الدراسة تجاه موضوع دراستنا.
- التحسيس بالمكانة الهامة للتسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية ومحاوله النهوض به في المؤسسة عينة الدراسة.
- تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي والتي تعمل كذلك على تحقيق رضا الزبائن .

❖ دوافع اختيار الموضوع

ومن بين الدوافع التي أرشدتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

✓ الدوافع الذاتية

✓ الدوافع الموضوعية

- إمكانيات البحث متوفرة إي إن هذا الموضوع قابل لمبحث و الدراسة نظراً لإمكانيات الوصول إلى نتائج واقعية في هذا الموضوع.

- القيمة العملية لموضوع البحث جد مهمة.

- كون الموضوع حيوي ملم و له علاقة بمصير المؤسسة.

❖ صعوبات الدراسة

- ندرة المصادر والمراجع العلمية المتعمقة بالبحث في المكتبة الجامعية بالمركز الجامعي تندوف نظراً لحدثة هذا الأخير.

- كون الموضوع واسع ويحتاج منا إلى كم هائل من المعلومات التي لا تتوافق مع الوقت الممنوح لإعداد الدراسة

❖ المنهج وأدوات الدراسة

- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كما أو كيفا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى .
تم الاعتماد على هذا المنهج لتوصيف العلاقة التي تربط التسوق الداخلي و رضا الزبائن والطرق الى ماهية ومفاهيم كل منها، واتبع من أجل تحميل آثار والانعكاسات التي يؤثر بها التسويق الداخلي على رضا الزبائن بشكل مباشر أو غير مباشر في مؤسسة الهاتف النقال موبيليس تيندوف .

❖ أدوات الدراسة : لدراسة هذا الموضوع استعنا بنوعين من الأدوات:

❖ **الأدوات المرتبطة بالتأصيل النظري :** تم اللجوء إليها بغية توضيح المفاهيم الأساسية وكذا التعرف على اهم

الدراسات السابقة التي تناولت موضوع هذه الدراسة وتمثل في: **المراجع والوثائق المكتبية (الكتب ،**

الأطروحات ، المذكرات ، المجلات ، المقالات ، الوثائق الإدارية

❖ **الأدوات المرتبطة بالدراسة الميدانية :** تم إسقاط المضامين النظرية على واقع المؤسسة موبيليس وكالة تندوف

قمنا باستعمال أداة هي :

- **أداة الاستبانة:** حيث تم تصميمها من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة ، كما تم تحميلها بهدف

الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تسمح بالإجابة على تساؤلات الدراسة وكذا اختبار فرضياتها عن

طريق استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كما سنتطرق إليه بالتفصيل في الجانب التطبيقي .

- **حدود الدراسة :** تتمثل حدود الدراسة في المجالات التالية

- **الحدود الموضوعية :** حيث اشتملت هذه الدراسة على محاولة التعرف على الاثر الذي تلعبه استراتيجيات

تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن .

- **الحدود البشرية :** وتتمثل في مجموعة الإطارات المتواجدة في المؤسسة محل الدراسة.

- **الحدود المكانية :** لقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة موبيليس تندوف.

- **الحدود الزمانية :** الدراسة النظرية والتي تم الانطلاق فيها بمجرد اختيارنا للموضوع وذلك خلال شير جانفي و

فيفري ، 2023 باشرنا في إنجاز الدراسة التطبيقية على مستوى المؤسسة محل الدراسة خلال شهر مارس و

أفريل لنفس السنة .



الفصل الأول
الاطار المفاهيمي
للتسويق الداخلي



تمهيد

تقوم المؤسسات الخدمية بتطبيق التسويق الخارجي و الذي اعتبر مؤخرًا ذو فعالية محدودة لان الخدمة تنتج و تستهلك في نفس الوقت و لهذا خضع التسويق الى التطوير المستمر فاصبح يهتم بالعنصر البشري و منه سطر نجم التسويق الداخلي في سوق الخدمات والذي يهتم بدرجة أساسية على الموارد أو العناصر البشرية داخل المؤسسة والتي تعتبر كزبائن داخليين، وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية و ذلك لمحاولة جعل كل العاملين يشاركون في الخدمات، ولاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع الزبائن لذلك يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل، وبهذا 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، وعددهم 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.

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

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: مكونات وانشطة التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي و مصداقية منظمة الخدمات.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

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

المطلب الأول: نشأة التسويق الداخلي

لمسوقين بشق طريقهم في هذا الاتجاه (من خلال نشر معلومات مساعدة على مدوناتهم الإلكترونية وغيرها). وعلى النقيض من التسويق الخارجي حيث يقومون بالشراء، والاستجداء، أو يكون هناك خلل في طريقتهم للتسويق (وذلك من خلال الإعلانات المدفوعة أو من خلال إصدار البيانات في الصحافة أو من خلال دفع مبيعات للناس ذات تكلفة أو عمولة على التوالي)، نشأة التسويق الداخلي (الفرع الداخلي) و مررنا مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي (الفرع الثاني)

الفرع الأول: 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 الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على انها 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 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:

1. **تعريف بيرى (Berry):** حيث عرف التسويق الداخلي¹ على أنه " :اعتبار الموظفين كزبائن داخليين و الوظائف منتجات داخلية، وحب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" 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، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم

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 ، 2003، ص60.

قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي، وهي موظف راضي = زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي.

2. 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 .

3. أما كوتلر Kotler: فعرف التسويق الداخلي¹ على أنه: "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز العاملين، خصوصاً الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، و كذلك دعم العاملين في الخدمة للعمل لتحقيق رضا الزبائن".

4. أما الجمعية الأمريكية: ترى ان التسويق الداخلي "هو وظيفة تنظيمية تنظم مجموعة عمليات إيجاد قيمة الزبائن ثم الاتصال بهم وتوصيلها لهم بما يحقق مصالح المؤسسة وأصحاب الحقوق عليها².

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

ويتضح من خلال هذا التعريف أن الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي وبعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي استراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه على أنه آلية يمكنها تحقيق ما يلي:

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

وفي الأخير ومن خلال هذه التعاريف تستخلص أن التسويق الداخلي يتمثل في كافة الجهود التسويقية المبذولة من أجل إقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ كمال بلمسعود " أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي" مذكرة ماستر علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012ص12 .

² محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008ص48.

الفرع الثاني: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي¹:

1. **مرحلة إرضاء العاملين** : تبرز هذه المرحلة أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين وإرضائهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم بسبب الاختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاساتها على رضا العملاء، أي أن إرضاء العاملين يؤدي إلى رضا العملاء ويتم باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء الوظيفي.
2. **مرحلة التوجه بالعميل**: الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونوس، حيث أشار إلى دور موظفوا الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، و بذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing interaction) الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:
 - عاملين لديهم توجه بالمستهلك و السوق (Market, Customer orientation)
 - عاملين لديهم عقلية بيعيه (Sals mindedness).
 - وجود تكامل و تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد بذلك موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) من خلال تفعيل العلاقات مع الزبائن.
 - استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المؤسسة .
3. **التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير**: ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشرة مع الجمهور، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة أيضا. وبالتالي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المؤسسة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

يمكن لفئات التسويق المختلفة، مثل تسويق المحتوى والتسويق عبر البريد الإلكتروني والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتسويق الرقمي، أن تشهد جميعًا فوائد محتملة من دمج استراتيجيات التسويق الداخلي في الحملات، أهمية التسويق الداخلي (الفرع الأول) كما ان تعرفنا على أهداف التسويق الداخلي.

¹ كمال بلمسعود، مرج سبق ذكره، ص15.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

ان التسويق الداخلي هو الطريقة الإدارية، التي تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامها على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة و إرضاء الزبائن.

أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

إن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس ايجابيا على أداء وربحية المؤسسة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور¹:

1. **إدارة التغيير:** قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة 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:** تُعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المؤسسة، نظام التسليم، ثقافة المؤسسة) في نظام إدارة مؤسسة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (العاملين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) وذلك بهدف:

- التمويع الاستراتيجي.
 - دخول السوق بفاعلية.
 - تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.
 - توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.
- ❖ **استراتيجية المنظمة:** تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف

يمكن إبراز أهمية التسويق الداخلي² من خلال أن له العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها العاملون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

¹ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000ص ص 24-255.

² رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان، مذكرة ماجستير كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010ص 12 ص 14.

1. **تحقيق الرضا لدى العاملين:** أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
2. **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 والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.
3. **تحسين العلاقات بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل.
4. **شعور العامل بمعنى الوظيفة:** برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى العامل بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل واشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

ترتبط أهداف التسويق الداخلي¹ بأهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، فالتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم لضمان نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وعموما يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف و هي:

1. **هدف على المستوى العام:** وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.
2. **هدف على المستوى الاستراتيجي:** هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها، ويتم تسهيل ذلك من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين، والعاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وايجاد التكامل بينهم ومحاوله ازالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فعالية التسويق الداخلي.
3. **هدف على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

ليس من السهل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي إذ انه يتطلب الكثير من الجهد فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، و تنمية مهاراتهم وقدراتهم لتقديم 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 :

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002ص.

أولاً: التدريب

يعرف التدريب¹ بأنه التغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات: المعرفية، المهارية، والاتجاهية بين الأداء الحالي و الأداء على المستوى المطلوب، كما يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم والهدف الرئيسي من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام العاملين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات اللازمة والمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. كما انه يعتبر السمة المميزة للتسويق الداخلي وتكمن اهميته في:

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتميز و الترقية في العمل.
- معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
- 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 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، ويتضمن تمكين العاملين في الخطوط الأمامية:

- منحهم السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفتهم والتي تؤثر على مجريات العمل.
 - توفير المعلومات عن أداء المنظمة كالتنتائج التشغيلية والوضع التنافسي.
 - إكسابهم المعرفة التي تعنى بالعاملين إلى الفهم والمساهمة في أداء المؤسسة.
- و للتمكين فوائد كثيرة فهو يزيد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا في اتخاذها، كما يساعدهم على فهم ظروف و اهداف المنظمة .

ثالثاً: 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 وتتجلى فوائد فرق العمل فيما يلي:

1. التعاون : هذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.
2. نقل المعلومات : و يعتمد 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 و الهدر.

¹ بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص5092 .

رابعاً: الدعم الإداري

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 .

خامساً: المعلومات التسويقية

يعبر نظام المعلومات التسويقية 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 تتوفر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة.

- إن حاجة العاملين إلى المعلومات التسويقية تزداد عندما تكون الحالة التسويقية في البيئة التي تعمل بها المنظمة تتصف بقصر دورة حياة بعض السلع أو الخدمات مما يشكل ضغطاً ويدفع باتجاه عملية تطوير المنتجات الجديدة .

- تعقد الأنشطة التسويقية واتساع نطاقها دولياً، واختلاف سلوك المستهلك.
- تساهم كل ابعاد التسويق الداخلي السابقة الذكر في دفع العاملين في مختلف مواقع عملهم و تحسين ادائهم و بالتالي نجاح التسويق الداخلي الذي يضمن للمنظمة ميزتها التنافسية .

المبحث الثاني: مكونات وأنشطة التسويق الداخلي

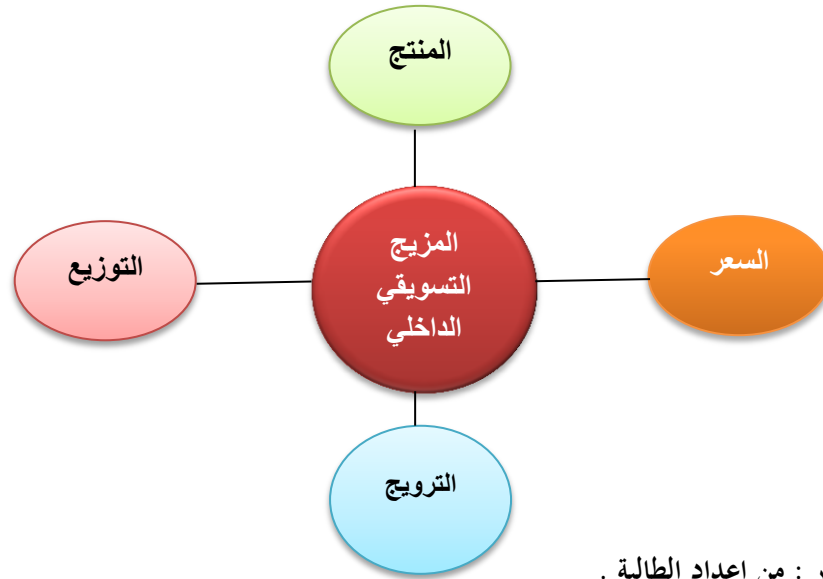
يرتبط المزيج التسويقي الخارجي الموجه للعملاء والمزيج التسويقي الداخلي الموجه للعامل بالمؤسسة ارتباطاً وثيقاً حيث أن قيام المؤسسة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في مجالات جديدة أو تغيير الأهداف أو الاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه سواء في الهيكل التنظيمي أو في إعادة تخصيص الموارد أو في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الاستراتيجيات التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية

المطلب الأول: عناصر المزيج التسويقي الداخلي

عرف كوتلر¹ التسويق، بأنه "نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل"، وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظريفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، و لكنه يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيفه، وباعتبار التسويق الداخلي نوع من انواع التسويق فإنه يتطلب تنمية مزيج تسويقي موجه للعاملين يكون موازي ومقابل لذلك المزيج التسويقي الموجه للعملاء ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة أهداف واستراتيجيات المؤسسة و بالتالي فهو يتكون من عناصر المزيج التسويقي التقليدي الأربع 4p

¹ ابراهيم بلحيمر. التسويق (المفاهيم- الأنواع- المجالات). القبة القديمة، الجزائر: دار الخلدونية. 2016 ص 108

الشكل (1) يوضح مكونات المزيج التسويقي الداخلي



المصدر : من إعداد الطالبة .

- **المنتج** : يمثل الوظيفة ويقصد بذلك الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس خاصة عند موظفي الخط الامامي والتي يتولد عنها منافع يمكن بيعها لهاذا وجب على المؤسسة التركيز على تصميم الوظائف وذلك بتحديد مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغلها و الدمج بينهما بحيث تشمل الاتجاهات و السلوكيات لتحقيق الاهداف المخطط لها و ذلك يسمح لها بجذب افضل و احسن الافراد و هذا ما يطلق عليه بمجازية الوظيفة¹.

- **السعر (الالتزام)**: يعبر عن التكلفة الي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة و التي يصعب قياسها و تسعيرها .

ويمكن أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو الموظف على أنها الالتزام، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي أو سينتمي إليها، و لا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام و الواجبات هو جزء من الوظيفة , و لهاذا فأساس التبادل بين المنظمة والموظف، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا وحصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الأخر .

ومن هذا المنطلق نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها الموظف هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به الموظف نتيجة انتمائه للمنظمة، وقيمة ينبغي ان يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها كالمكافآت و الحوافز .

¹ وغلاني راضية، أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي في بنك لافلاحة و التنمية , مذكرة ماستر (غير منشورة) , بسكرة, 2020

- **الترويج¹** : يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي المختلفة لإعلام واقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتمثل في التقارير وملخص الخطط، المجالات الحائطية، الندوات، الاجتماعات، 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..

- **التوزيع** : يعبر عنه موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف و يشير ايضا لمحيط العمل , مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب و خاصة موظفو الخط الامامي الذين يعتبروا واجهة المنظمة مع الزبون الخارجي .

أما (أحمد و رفيق) فيرون إمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (ps07)

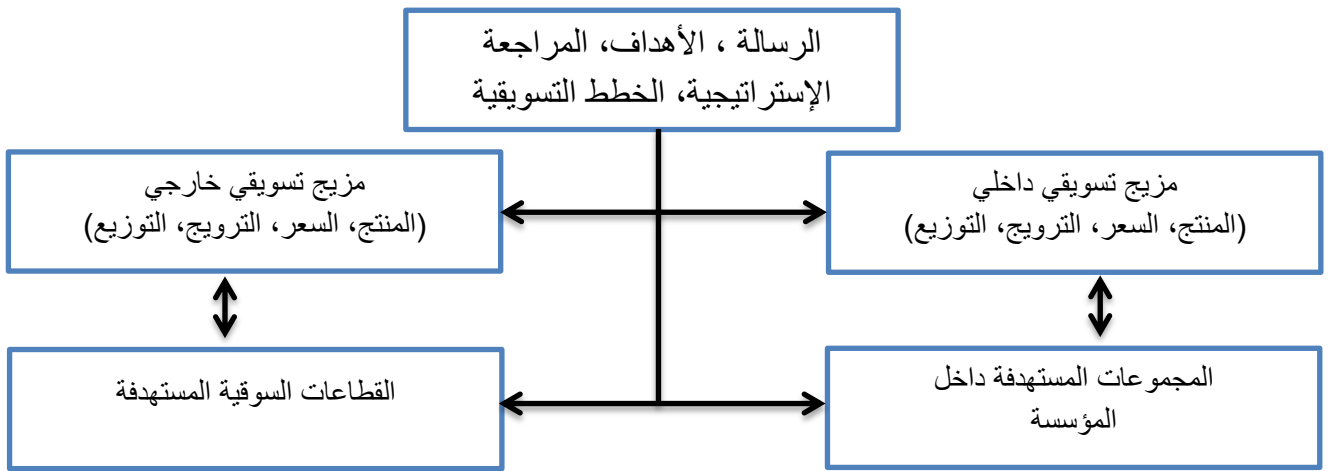
فقاموا بإضافة الدليل المادي ، العمليات ، المشاركون ، على العناصر السابقة :

- **الدليل المادي أو الملموس** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي

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

- **المشاركون (الأفراد)** وتعبّر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

الشكل (2): يبين التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي والخارجي².



¹ محمد محجوبي الاخضر أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص ص 31-

² محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 43.

المطلب الثاني: أنشطة التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المؤسسة أن تعتنقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، والتي تشمل :

أولاً: تحديد السوق : تحديد السوق الداخلي بوضوح و الذي يعتبر اول سوق تتعامل معه المنظمة باعتبار الموظف هو المستهلك الداخلي ، الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، كل شخص مشارك ويقدم الخدمة بوضوح فو يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العاقلات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية للسلطة .

ثانياً: بحوث التسويق : بحوث التسويق هي أول العناصر المكونة لنظام المعلومات التسويقي في الشركات، والتي تتم من خلالها الدراسات على البيئة الخارجية، والتي تعتبر من المصادر الأولية للمعلومات، وذلك للحصول على البيانات الأولية .

تكمن¹ بحوث التسويق في البحث والاستخدام الأمثل للمعلومات من كل المصادر المتاحة، واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق، وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يُعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يُراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أُجريت 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 المؤسسة وتحتاج المنظمة الى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل تبادل في السوق الداخلي وتنقسم الى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة(ما هو المطلوب منهم تقديمه؟).
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي(هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟).

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

تشمل مواضيع بحوث التسويق الداخلي¹ ما يلي :

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية.
- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم.
- حاجات و رغبات العاملين.

يتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات المقابلات و الحوارات المباشرة... الخ

1. تجزئة السوق : هو عملية تقسيم أو تجزئة السوق إلى مجموعات واضحة على أساس المشتريين أو

المستهلكين الذين يحتاجون إلى سلع مختلفة أو مزيج تسويقي مختلف، بمعنى تصنيف المستهلكين إلى مجموعات تتمتع باحتياجات وخصائص وسلوكيات مختلفة .

إذا كان قانون تجزئة السوق² الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحاً لأنه يزيد من فاعلية و دقة و ملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، و تجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتت كل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزء و يقسم المنظمة إلى مجموعات و أقسام، و بالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل و صراعات بين الأقسام و الوظائف، و التسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير و أسس التجزئة و التقسيم، التي تحتمل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة و العاملين بها ينظر له من الجوانب التالية :

- التقسيم الجغرافي.
- التقسيم الديموغرافي.
- التقسيم البسيكوجرافي.
- التقسيم السلوكي.

¹هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن 2005ص.346

² محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص.173.

2. **التقسيم الجغرافي:** يفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر ، بمعنى حاجات و دوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي آخر، و هذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة .
3. **التقسيم الديمغرافي:** ويقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل السن، الجنس، الديانة، الدخل... الخ، هذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة .
4. **التقسيم البسيكوجغرافي:** يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، التوجهات ،القيم...ومن أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بـ (VALS) وهو يجمع بين القيم (VALUES) ونمط الحياة (LIFE، STYLE) ويركز هذا المدخل الى تقسيم السوق الى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه .
5. **التقسيم السلوكي :** يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل ، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت و تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

الجدول رقم (1) طرق ومعايير تقسيم السوق الداخلي

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

المصدر:

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

المطلب الثالث: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي¹:

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

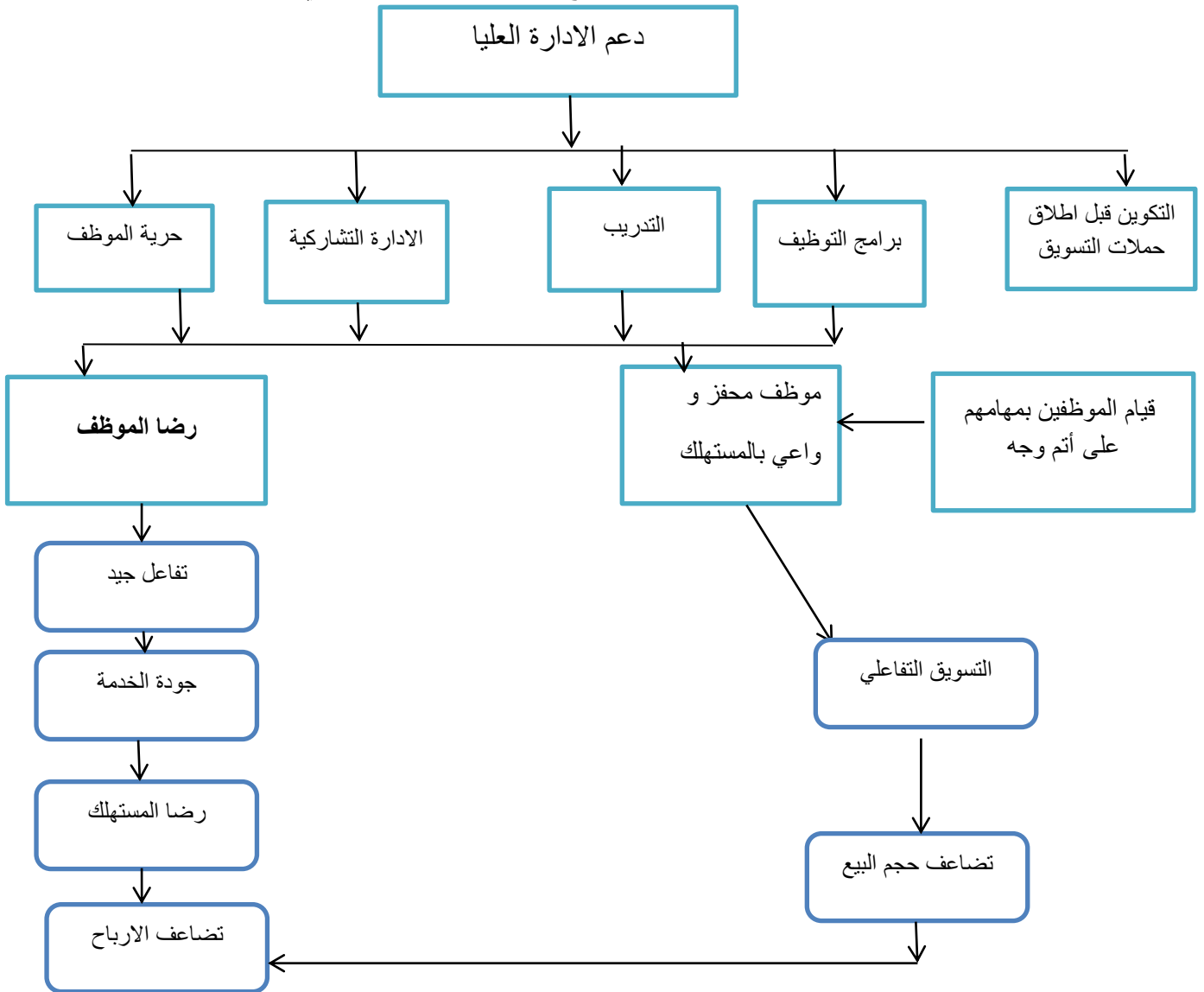
أولاً: نموذج بيرري: و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين وتتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.
- يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :
 - إشباع حاجات و رغبات الموظفين.
 - إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.
 - جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.
- وهذا الأمر يؤدي الى 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 منة تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق والشكل الموالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

¹ محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص. 44-48

- إضافة الى 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 سليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

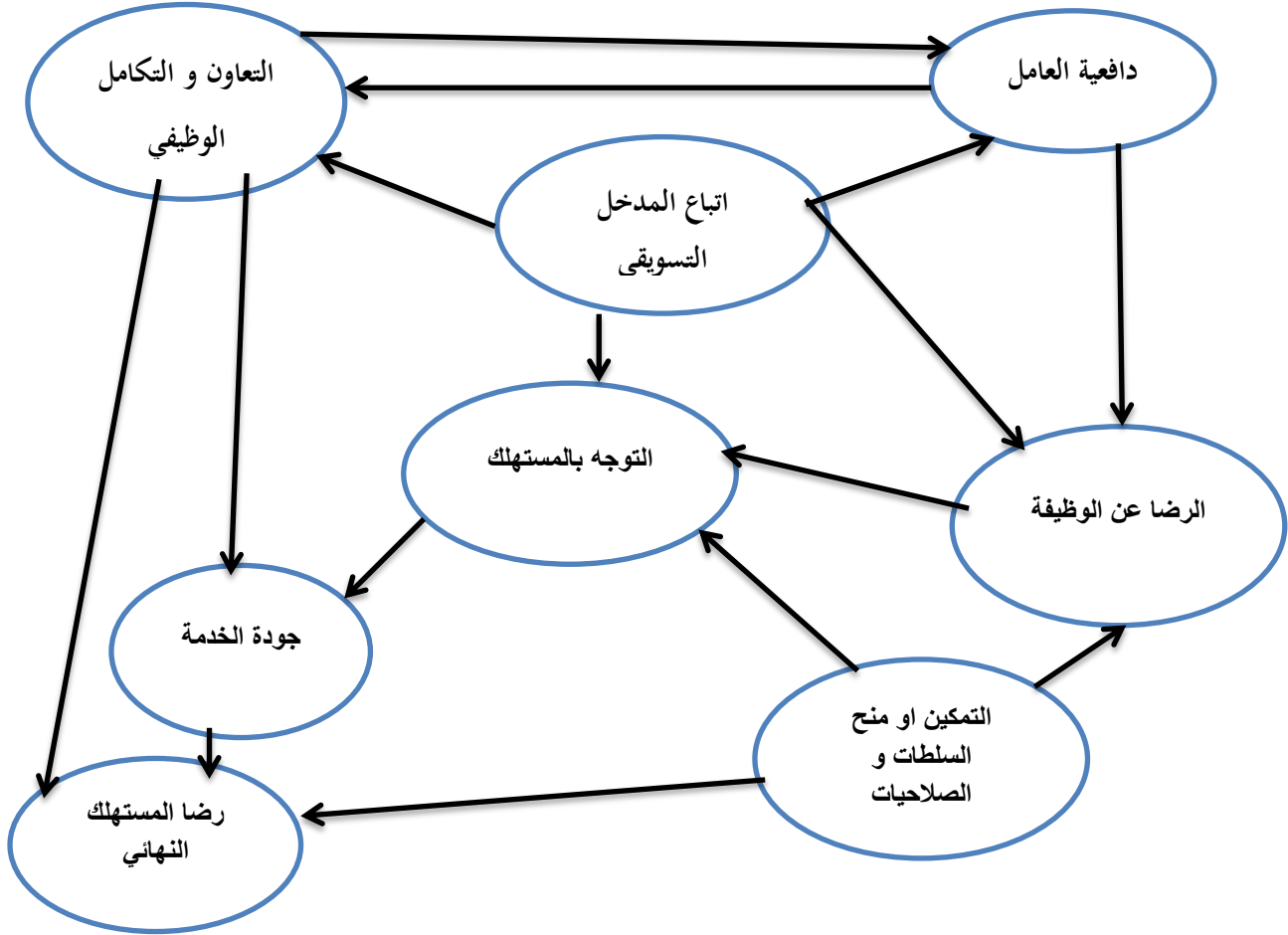
الشكل (4) نموذج كرونوس للتسويق الداخلي



Rafiq. M, Ahmed.P, Ameta-, " model of internal marketing", in Varey & Barbara,Op. Cit, p226

ثالثا: نموذج احمد و رفيق: قام كل من "رفيق وأحمد" و ابتناده على التعريفات السابقة للتسويق الداخلي بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي

الشكل (5): النموذج المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي



المصدر : محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008
ص 173

و يتضح 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 خدمات بجودة عالية والتي بدورها تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق .

المبحث الثالث: التسويق الداخلي ومصداقية منظمة الخدمات

و نقصد بالمصداقية في التسويق الداخلي درجة تطابق أداء و تسليم الخدمة مع الوعود أو التزامات التي تقطعها المنظمة على نفسها بشأن توريد خدمات معينة و توفير بيئة مناسبة لتسليمها بما يوافق متطلبات الزبون , حيث يقول بيرري بهذا الشأن " أن الجودة هي المحافظة على الوعد بالخدمة "

المطلب الأول: المصداقية وإدارة المناخ الداخلي

الفرع الأول: المصداقية (الوفاء بالوعد بالخدمة)

توصل كل من¹ (ZITHMAL, BERY , PARASURMAN) أن المصداقية تقع في قلب الخدمة الممتازة و يعتبرها معظم الزبائن الخاصية الرئيسية لجودة الخدمة ، و يمثل عدم الوفاء بالوعد بالخدمة الطريقة الأكثر أهمية الوحيدة التي تفشل فيها منظمات الخدمات مع عملائها و لكي تحقق المنظمات النجاح يجب ان تضع الزبون نصب اعينها ثم تقوم بالعمليات و الأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات و رغبات الزبائن في الأسواق المستهدفة ، من خلال تشجيع كل العاملين على المساهمة في تقديم خدمات تطابق أو تفوق متطلبات و توقعات الزبائن .

ولذلك فان نجاح جهود التسويق الخارجي هي في الحقيقة تبدأ من نجاح التسويق الداخلي، وفي هذا السياق يشير الأستاذ بينتر أن الوفاء بالوعد هو حجر الزاوية في بناء والمحافظة على العلاقات مع الزبون، ويؤكد أن ذلك يكون من خلال الأنشطة التالية :

- وضع وعود حقيقية (عدم المبالغة في الوعود).
 - المحافظة على تلك الوعود أثناء تسليم الخدمة.
 - من خلال دعم الأفراد وأنظمة الخدمة من أجل تسليم الوعود المقدمة.
- ويشير إلى أن بث الوعود يكون من خلال التسويق الخارجي بمختلف قنوات الاتصال ويتأثر بمظهر الأفراد، وبتصميم وشكل البناية وبمحيط تقديم الخدمة، ويشدد على أن الأمر المهم هو أن تكون الوعود صادقة وحقيقية وعليه فالمصداقية تعني درجة التطابق بين التسويق الخارجي والداخلي الذي يتطلب :

¹جاي كاندا ميولي ،ضمان الخدمة ،الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة، في إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة ، ترجمة سرور علي إبراهيم ، دار المريخ ، الرياض 2007.

1. إدارة المناخ الداخلي.
2. إدارة الجودة الداخلية.
3. إدارة توقعات الزبائن.

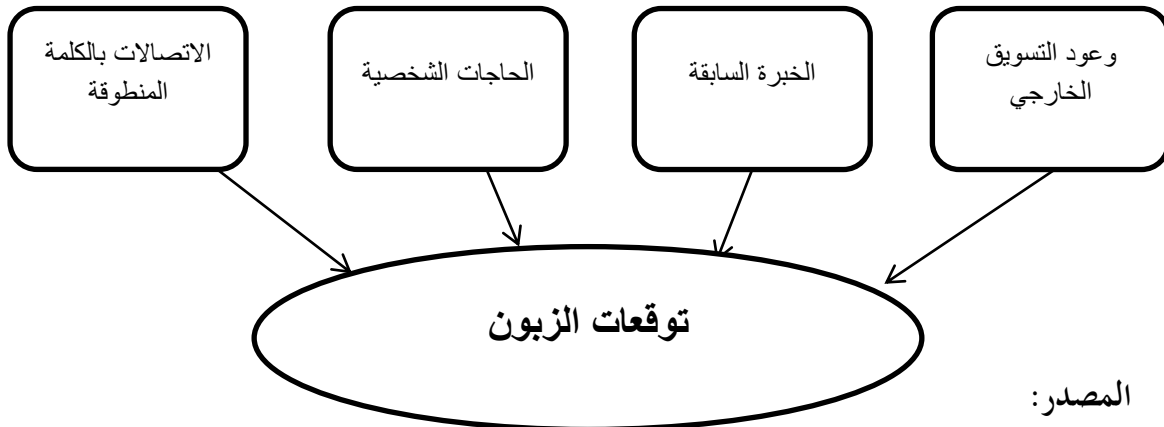
الفرع الثاني: ادارة المناخ الداخلي

يقوم التسويق الداخلي على اعتبار العمال كزبائن داخليين وجب العمل على ارضائهم و التأثير على توجهاتهم و سلوكياتهم لتحقيق اهداف التسويق الداخلي التي أشار إليها كل من كرونروس و بيرى و رفيق و أحمد.

و خاصة ما تعلق منها بتحقيق الميزة التنافسية، و ذلك من خلال تقديم الخدمات بجودة توافق أو تفوق توقعات الزبائن التي تنشأ أساساً من الحاجات و الرغبات الشخصية للزبائن و خبرة الزبائن، حيث يرغب أو يتوقع الزبائن الحصول على نفس مستوى الخدمة أو أكثر مما اعتادوا عليه، بالإضافة إلى الوعود و التلميحات التي تقدمها المنظمة من خلال التسويق الخارجي بشأن الخدمة المعروضة، وكذلك الاتصالات بالكلمة المنطوقة حيث أن الزبائن اللذين يحصلون على مستويات مرضية من الخدمات ينقلون هذه التجارب إلى عدد من الزبائن الآخرين و لذلك فهم يقبلون على تلك الخدمات وهم يتصورون بأن المنظمة ستلتزم بمستويات الأداء التي أخبروا بها، والشكل الموالي يوضح.

الفرع الثالث: العوامل التي تؤثر على توقعات الزبائن

الشكل (6): توقعات الزبون



المصدر:

G.Tocquer M.Longloi, **Marketing des service le défi relationnel**, édition Dunoud, Paris 1992,p 72

فالزبون¹ يقيم توقعاته بناء على عوامل معينة و يتخذ قراراته انطلاقا من تجربته للخدمة والتي ترتبط بالعناصر التالية : الأفراد، البيئة، عملية تسليم و هي أيضا العناصر التي تجسد من خلالها المنظمة وعودها.

أ. الأفراد

- المصدقية، الاحترافية، الفعالية.
- الاتصال الجيد و طرق التقدم و العرض.
- القدرة على فهم و تحديد احتياجات العملاء.

ب. البيئة المادية

- مظهر و شكل العناصر المادية الملموسة للخدمة.
- البيئة المحيطة الأساسية.

ج. التسليم (العمليات)

- الاعتمادية ،مستويات الثقة بالأداء و احترام الوقت.
- الفاعلية، الدافعية و اليقظة

المطلب الثاني: جودة الخدمة الداخلية

جودة الخدمة التي يتلقاها أو يتوقعها الزبون 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 بينها، فالرضا يؤثر على تقييمات جودة الخدمة، و هذه الأخيرة تؤثر على الرضا ولكنهما. ليسا مترادفين بقدر ما هما جوهران في إتمام عمليات التبادل المستقبلية بين أطراف التبادل، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الجودة الداخلية تتعلق بطبيعة التبادل الداخلي، وبقوانين السوق الداخلي، الزبون الداخلي والتسويق الداخلي، وعندما يتكلم اغلب الباحثين في التسويق الداخلي حول ما يطلق عليه موظف راضي يساوي زبون راضي، فهي إشارة ضمنية على أن مستوى الجودة الخارجية مرتبط وناتج عن مستوى الجودة الداخلية.

يمكن القول إذن أن تصدير جودة عالية إلى الزبائن يبدأ من الداخل حيث ينبغي على منظمة الخدمات أن تجتهد على توفير مجموعة من المبادئ والمعايير تسود كل المنظمة من الإدارة العليا

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره ص.438

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 يجب¹ على المنظمة أن:

- تقدم رؤية حقيقية، توفر الغرض المطلوب عن الأعمال والمهام الواجب إنجازها وخاصة من طرف عمال الخط الأمامي.
- توفير التدريب الكافي لتمكين العاملين من تأدية ادوار الخدمة الخاصة بهم.
- توضيح أن العمل كفرق ومجموعات متناسقة ومتكاملة وملتزمة هي الطريقة الفضل لكسب الزبائن والحفاظ على ولائهم.
- توفير حرية حقيقة للعاملين بحل مشاكل الزبائن.
- الدعاية لإنجازات المتميزة، ومكافأة أصحابها.
- التعامل مع العاملين على أساس أنهم زبائن حقيقيين

المطلب الثالث: إدارة توقعات الزبون

إن التعرف على طبيعة العوامل المؤثرة في توقعات الزبون يتيح العديد من الفرص والبدائل الاستراتيجية 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 توافق متطلبات الزبائن، وفي نفس الوقت تستطيع الوفاء بها وهذا ما ينعكس إيجابا على مصداقية وسمعة المنظمة.

وتشير الأبحاث والدراسات (Zeithmel et al.,1993) إلى وجود ثلاثة مستويات لتوقعات الزبائن وهي:²

- **الخدمة المطلوبة:** وتعكس ما يريده الزبون.
- **الخدمة الكافية:** وهي المستوي الذي يكون فيه الزبائن على استعداد لتقبل الخدمة.
- **الخدمة المتوقعة:** مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بإمكانية الحصول عليه

¹ جوفري سوتار، جودة الخدمة رضا العمال والقيمة، دراسات العلاقات في ادارة جودة الخدمة في السياحة

والضيافة، ترجمة سرور علي إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص.106.

² تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن ط ، 2005، ص355.

وتستطيع منظمة الخدمات إدارة توقعات الزبائن بشكل يسمح برفع مصداقيتها وتحسين سمعتها من خلال الالتزام بالوعود التي تقطعها على نفسها وذلك بالتركيز على النقاط التالية¹:

1. **التأكد من الوعود واقعية:** يتوجب على المنظمة تقديم وعود تلاءم احتياجات ومتطلبات الزبون، وأن تكون صادقة في وعودها، حتى يمكن ضمان توافق أداء الخدمة الفعلي مع الوعود المقدمة من طرف المنظمة لا بد من مراعاة الآتي:

- التعرف على ردة الفعل تجاه أي حملة ترويجية أو إعلانية قبل القيام بها.
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمميزات الرئيسية فيها.

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 تمييزها على المنافسين، وهذا الأمر يتطلب التدريب على أداء الخدمات بشكل صحيح من أول مرة.

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.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص455.

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل والذي تطرقنا فيه إلى ماهية التسويق الداخلي، أنشطة وعناصر مزيج التسويق الداخلي والجودة والمصدقية، تبين لنا الجدل الكبير الذي يدور حوله موضوع التسويق الداخلي مما يعكس أهميته في تعزيز أداء العاملين و تنمية قدراتهم وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه الموظفين ومسئوليتها تجاه الزبائن على حد سواء، فمسؤولية المنظمة اتجاه الموظفين فهي أن توفر لهم المناخ و الظروف الملائمة للعمل، و أن تسعى إلى أن توفر لهم قدر من الرضا الوظيفي، وأما مسؤوليتها اتجاه الزبائن هو أن توفر لهم القيم التي تشبع حاجاتهم و رغباتهم و أن تفي بوعودها والتزاماتها اتجاههم بأن تجعل تلك القيم تلي فعلا حاجاتهم ورغباتهم و توافق التوقعات التي دفعتهم إلى الإقبال على تلك القيم التي تعرضها و تعد بها المنظمة و بعبارة أدق أن تكون أكثر مصداقية معهم، و هذا ما سيتم التفصيل فيه في الفصل الموالي.



الفصل الثاني

رضا الزبون



تمهيد

من اهم الأهداف الرئيسة للمؤسسة الحديثة التي تبحث عن التفوق والتميز تحقيق رضا الزبون وتعزيز ولائه وهذا بتفعيل استراتيجياتها التسويقية واعتمادها على نظام ذكاء الأعمال الحديثة لإدارة علاقتها مع الزبون وتوطيدها وضمان مردوديتها كما أنها تحاول باستمرار خلق وتعظيم القيمة المدركة لدى الزبون للوصول إلى تحقيق هذا الهدف الهام .ومن خلال هذا الفصل سنقوم بتناول أساسيات رضا الزبون وتحليل مدى أهمية تحقيقه والمحافظة عليه، وتوضيح أسس قياسه والأدوات المعتمدة لذلك.

في هذا الصدد سوف نتطرق في هذا الفصل الى المباحث التالية:

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.

المبحث الأول: ماهية رضا الزبون

رضا المستفيد أو الزبون من الألفاظ المهمة في علم التسويق، ويقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا الزبون عن طريق ملاحظة ردود الأفعال والأقوال عن المنتج أو الخدمة، وفي تخصص التسويق يمكن قياسها علمياً عن طريق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات الزبون حيث أظهرت الدراسات أن رضا الزبون من يؤثر تأثيراً إيجابياً على نجاحات المنظمات الربحية والمنظمات غير الربحية، لذا فإن عدداً من المنظمات الكبيرة والعملاقة تضع اهتماماً خاصاً برضا الزبائن¹.

المطلب الأول: تعريف رضا الزبون ومحدداته والنظريات المفسرة لرضا الزبون

لمعرفة ما يرضي الزبون و كيفية ارضائه و محددهاته و النظريات التي تتبعها المؤسسات لإرضاء الزبون سوف نقوم ب تعريف رضا الزبون (الفرع الاول)، كما تطرقنا إلى محددات رضا الزبون (الفرع الثاني) أما النظريات المفسرة لرضا الزبون (الفرع الثالث).

الفرع الأول: تعريف رضا الزبون

يمكن تعريف الرضا على انه: " حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما نحقق هدف ميوله الدافعية السائدة"².
وفي تعريف ثان: " 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"³
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"⁴.
وعرفه R.Ladwin بأنه: " الحالة النفسية الناتجة عن عمليات تقييم مختلفة"⁵.

¹ رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العميل والمستفيدين، مركز إستراتيجيات التربية، الطبعة الأولى، 2016، ص.ص 12-13.

² سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

³ معمر عقيل عبيد، "العلاقة بين الزبون والاستراتيجيات التسويقية المصرفية"، جامعة واسط للإدارة والاقتصاد.

⁴ Richard Ladwin : « Le comportement de consommateur et de l'acheteur », édition economica, 2eme édition, paris, 2003, p 377.

⁵ نظام موسى سويدان، " تقييم تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون والحفاظة عليه"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 2001، المجلد 13، العدد 1، ص 663.

كما عرف من طرف Khirallah على أنه: " إدراك الزبون بأن حاجاته ورغباته وتوقعاته حيال المنتج أو الخدمة قد تم إشباعها".¹

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

الفرع الثاني: محددات رضا الزبون

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

1. **تقرير متطلبات وتوقعات الزبون:** ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لما ينطوي على التغيير

في نمط الاستهلاك المبني على أساس التغيير في الرغبات، أو عند دخول سلع أو خدمات جديدة لما لها من أثر تنافسي أو أسباب تدفع الزبون للعزوف 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.²

الفرع الثالث: النظريات المفسرة لرضا الزبون

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

أولاً: 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 بان

¹ آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد الجبوري، " اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، ص 200.

² آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، مرجع سابق، ص 201، 202.

تقييم الجودة ليس بالضرورة مرتبطا بالرضا، فيمكن أن يتأثر هذا الأخير بحدث عارض أو خاص ناتج عن عوامل ظرفية.¹

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

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.

ثالثا: 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.²

المطلب الثاني: أهمية رضا الزبون

إن رضا الزبون والمحافظة عليه من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الرائدة إلى تحقيقها، و ذلك أن مستويات عالية من رضا الزبون من شأنها تعزيز ولاء العديد من زبائن المؤسسة وهذا ما يقلص من نسبة فقدان الزبائن ويضمن مردودية تجارية عالية وزيادة رقم أعمال المؤسسة، خاصة أن الزبون الراضي يعتبر مروج ممتاز للمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، إضافة إلى أنه ال يكلفها أي شيء وهذا ما يزيد مردودية هذه العالقة بين المؤسسة والزبون ويدر عليها أرباحا إضافية تحسن من نتائجها المالية، وتحقق رضا عمالها ومسيريها، وهو ما يبرهن أن رضا الزبون هو مفتاح وبوابة رضا الأطراف الفاعلة الأخرى خاصة المساهمين والمالكين والعمال، إضافة إلى أنه عامل هام لتحسين الأداء التسويقي والتجاري للمؤسسة، والذي بدوره ينعكس على تحسين أدائها المالي والاقتصادي ويزيد من ربحيتها ومردوديتها.

تبرز أهمية رضا الزبائن لكونها أحد أهم العوامل التي تمكن المؤسسات الخدمية من البقاء والاستمرار في السوق، وبالخصوص إذا وضعت رضا الزبائن كهدف من أهدافها الإستراتيجية اعترافا منها بالدور الذي يؤديه رضا الزبون على مستقبل المؤسسة، ويمكن إبراز النقاط الآتية التي تحدد أهمية رضا الزبون:

¹ Richard ladwin, op-cit, p378.

² Daniel Ray : « Management développer la satisfaction client », édition d'organisation, paris, 2000, p19.

- تتجنب المؤسسات الضغوط التنافسية وبخاصة المنافسة السعرية من خلال رضا الزبائن.
- إن رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة يقلل من احتمالية توجه الزبائن إلى المؤسسات المنافسة .
- إن الزبون الراضي عن إدارة المؤسسة وموظفيها بسبب استجابتهم لاحتياجاته والتميز في تقديم الخدمات يصبح أداة للعلاقات الطيبة مما يقود إلى اجتذاب زبائن جدد.
- عندما يكون الزبون راضيا عن الخدمات المقدمة فانه سيكرر عملية الشراء مما يسهل الاحتفاظ به.
- يعد رضا الزبائن بمثابة التغذية العكسية للمؤسسة بخصوص الخدمات المقدمة إليه، والتي تحدد المشاكل السائدة والمحتملة، مما يجعل المؤسسة تطور دائما الخدمات المقدمة للزبائن.¹
- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المنظمة فانه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد زبائن جدد.
- إن المنظمة التي تسعى إلى قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية.
- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة.
- يعد دليلا لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات الزبون وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية.
- الكشف عن مستوى أداء العاملين في المنظمة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.²

المطلب الثالث: وسائل تعزيز رضا الزبون ونواتجه

كما انه كل ما زاد تطور المؤسسة زادت مميزاتها و يجب عليهم معرفة وسائل تعزيز رضا الزبون (الفرع الاول) و التعرف على نواتج رضا الزبون (الفرع الثاني)

الفرع الأول: وسائل تعزيز رضا الزبون

إن المؤسسات الموجهة للزبائن تركز على تحسين رضا زبائنها وهذا لضمان الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم والذي يتم من خلال الأدوات التالية³:

أولاً: الجودة المدركة: إن تحسين الأداء الداخلي للمنظمة والذي يتمثل في تحسين الجودة والغرض منه إرضاء الزبائن، إلا أن قياس الجودة في الداخل هو أمر ضروري لكن غير كاف حيث يجب على المنظمة أن تقوم بقياس رضا الزبائن أيضا لأنه قد تكون الجودة جيدة لكن رضا الزبائن ليس في نفس

¹ خدير نسيمه، أخلاقيات العمل وتأثيرها على رضا الزبون، (مذكرة ماجستير)، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص81.

² مزبان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمة على رضا العميل، (مذكرة ماجستير)، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2012، ص.100-101.

³ <http://tas-wiki.com/tw612.html>. (6-4-2014).

- درجة هذه الجودة يمكن أن تفسر الاختلاف بين القياس الداخلي (من جانب المؤسسة) والقياس من جانب الزبائن فيما يخص الجودة من خلال أربع مراحل تعبر عن علاقة الزبون أو المؤسسة والتي تتمثل في:
1. **المرحلة الأولى:** إن الزبون المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.
 2. **المرحلة الثانية:** تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة كما نفرض المشاركة الفعالة للزبون نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة ويمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.
 3. **المرحلة الثالثة:** تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للزبون بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكه (الجودة المدركة) والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة .
 4. **المرحلة الرابعة:** تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا.
- إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما تحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.
- ثانيا: تحليل عدم الرضا:** في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا. إن البحث عن الأسباب يجب أن تكون دقيقة لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل للزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناتجة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير.
- ثالثا: متابعة الزبون:** إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، وتأخذ خصوصيات كل زبون بعين الاعتبار على حدى وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تهتم به.
- رابعا: ولاء الزبائن:** يجب على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبارها ولاء الزبائن نقطة البداية فالتسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا باعتباره وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضيا كان أكثر ميلا لإعادة شراء المنتج أو العلامة التي ولدت الرضا.

الفرع الثاني: نواتج رضا الزبون

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

1. سلوك تكرار الشراء: يختلف سلوك تكرار الشراء عن سلوك الولاء، فسلوك تكرار الشراء لا يشترط أن تكون الشراءات متتالية، في حين أن الولاء يتطلب ذلك إضافة إلى أن الدراسات أثبتت انه يوجد ارتباط كبير بين مستوى الرضا وظهور نوايا تكرار الشراء لدى العميل لاحقاً¹
2. 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 حوله².
3. الولاء: هو عبارة عن درجة اعتقاد ايجابي للزبون بالنسبة للعلامة والالتزام تجاهها والنية في مواصلة شرائها³.

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

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 لنتائج الخدمة بعد تقديمها

المطلب الأول: تصميم مراحل رضا الزبون

الشكل رقم (7): تصميم مراحل رض الزبون

المصدر:

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



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.

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 المقدمة¹.

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 وضماناً لتعقب آراء الضيوف عن أداء المنظمة الخدمية بإتباع الأدوات التالية²:

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

ثالثاً: قياس رضا الزبون

تبنى عملية قياس رضا الزبون على مراجعة المعلومات المتعلقة به، وقد يكون تجميع هذه المعلومات نشاطاً أو خاملاً، لذا على الإدارة معرفة إذا كان هناك مصادر كثيرة لهذه المعلومات، وينبغي عليها إنشاء المعلومات وتحليلها واستخدامها في تحسين الأداء، وكذلك ينبغي عليها عمليات ذات كفاءة وفاعلية لتجميع 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 خلال³:

- **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 البحث⁴.

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

² مرجع نفسه، ص 203.

³ مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، قياس رضا العملاء من أجل بناء قدرات مؤسسية فعالة، سلسلة الأدلة الإرشادية، ص 5

⁴ المرجع نفسه، ص 5.

- **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 بالبحث¹.
- **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 ساعتين².

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في رضا الزبون

يخظى 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 مستقبلا .

وحدد Singh عوامل عديدة تؤثر في رضا متلقي الخدمات والتي تعمل على تعزيز رضاه تجاه الخدمات التي تقدمها المنظمة³.

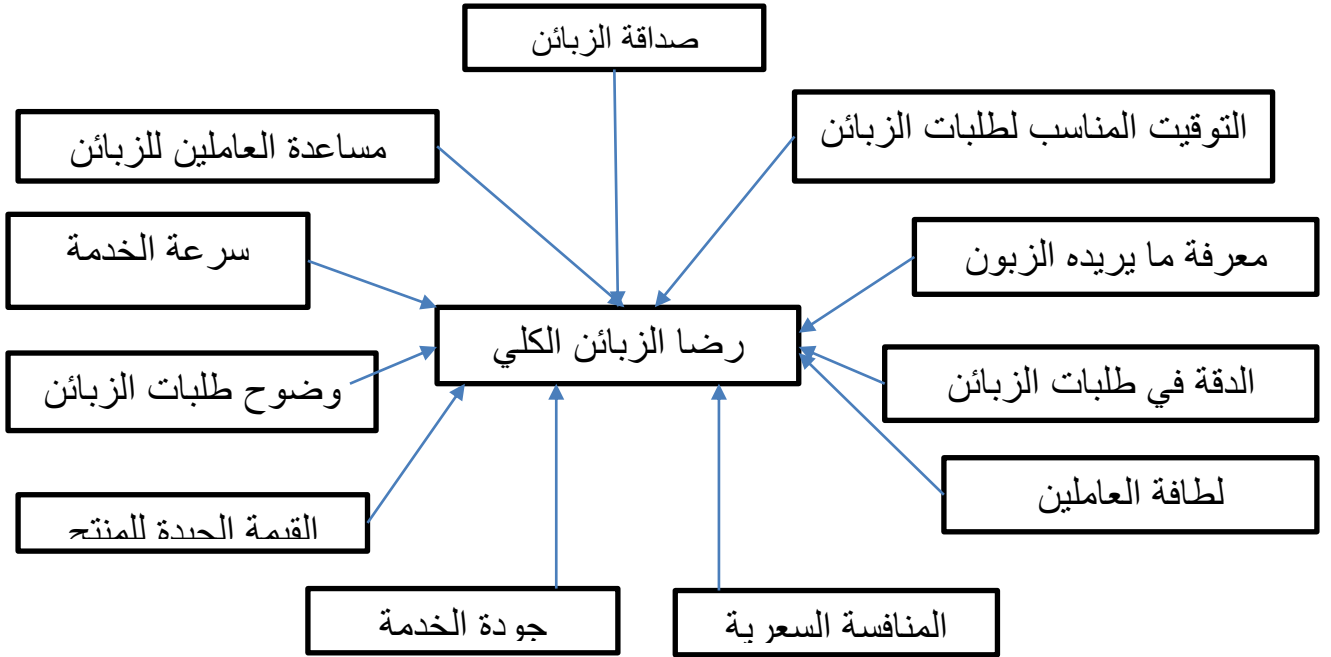
¹ أمجد قاسم، تعريف المقابلة وأنواعها وخطواتها وأهميتها في البحث العلمي مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني

<http://www.al3loom.com> تاريخ النشر 17 أبريل 2011، تم الاطلاع عليها في : 20/12/2022 على الساعة 05:57 .

² محمد بن علي شيبان العامري، مقالة عنوانها: طريقة الجماعات البؤرية في الموقع الإلكتروني : <http://www.sst5.com> تم الاطلاع عليها في 2022/12/24 على الساعة 06:45 دقيقة.

³ بثينة لقمان أحمد، "تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 38، ص 34، 2012.

الشكل رقم (8): 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.

وهناك 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 نظرا لخصائص الخدمة والمتمثلة بعدم الملموسة، فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها، كما أن هناك صعوبة في تحديد معايير جودة الخدمة. يتعلق الأمر براحة الزبائن، إذ أن جودة الخدمة لا تقاس بمقدار كلفتها أو كميتها بل ترتبط ارتباطا وثيقا 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 .

وعرف 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 ومنافع وتسهيلات كما أنها ترسخ في الذاكرة.
- الخدمات غير متجانسة ومتباينة، وعمامة في طبيعتها، وذات اتساع كبير وقاعدتها التكلفة غير 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

تقتزن 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 لتمكين من تلبية احتياجاتهم المرتبطة بتوفير المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان المحددين من قبلهم لأجل تحقيق رضاهم وكسب ميزة تنافسية جديدة دون المساس بالجودة¹

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

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 شيوعاً في هذا المجال¹:

الفرع أول: جذب الانتباه 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 وفقاً لما يلي:

1. الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام ورغبته تقديم الخدمة الملائمة لهم وفي مختلف مجالات التفاعل.
2. حسن المظهر والمقابلة الإيجابية الفعالة نحو العملاء
3. الابتسام 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 .

الفرع الثاني: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجياتهم

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

1. العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا الخدمة المركزة 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 والابتسام والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.

¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2002، 1، ص 226-220.

الفرع الثالث: 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. جب على مقدم الخدمة ألا يأخذ اعتراضات الزبون قضية مسلم بها.

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.

الفرع رابع: 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:

- الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم، إن هذا الأمر يتطلب من تجهيز الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوى المستهلكين وامتصاص غضبهم واستيائهم من الخدمة واتخاذهم الإجراءات الكفيلة بمعالجة الموقف من خلال:
- ✓ الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من قبلهم .
- ✓ 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.

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

لقطاع الخدمات الحيوي أهمية متزايدة لتحقيق عائد مادي، وتنشيط اقتصاداتها 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، الحداثة، 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 بان 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 لان الزبون يعتقد بأن المنتج ذو السعر المرتفع يمتلك جودة عالية.

ثالثاً: تأثيرات التوزيع: تؤثر استراتيجية 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 فان 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 .

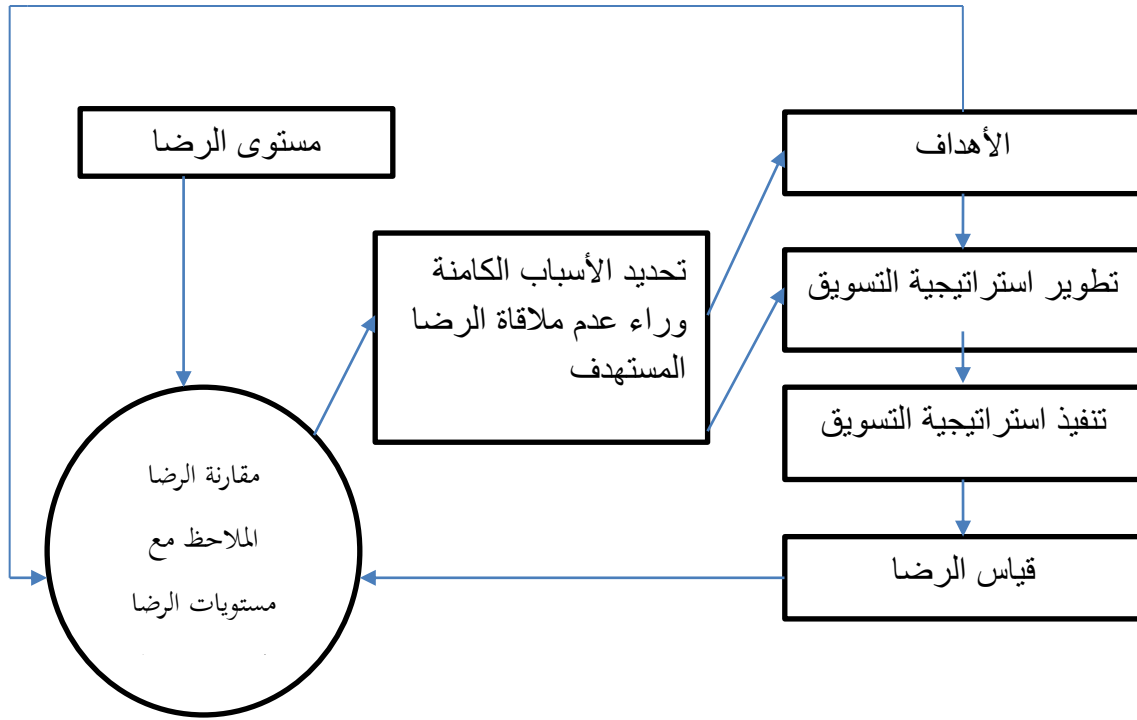
رابعاً: تأثيرات الترويج: يمكن أن تؤثر الدعاية والترويج على المنتج على ما يدور بذهن الزبون حول المنتج، وما يشعر به عند شرائه بتلك الاتصالات أو استعماله، فقد يتلقى الزبون العديد من المعلومات من قبل المسوقين ولهذا عليهم التحكم وذلك عن طريق :

1. تقوم الإدارة بوضع الأهداف الواضحة وتحدد مستوى الرضا المستهدف الجاهز.
2. الاستراتيجية 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 الاستراتيجية التسويقية ويتم أيضا قياس مستوى الرضا مرة أخرى لتقويم أثر التعديل الذي يتم إجراؤه ومن خلال عملية الرصد الدورية يتم قياس مستوى إنجاز رضا الزبون على مدار الوقت¹ .

وتتم الخطوات السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): إطار رصد رضا الزبون



المصدر: العفيشات 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 236 - 235

المطلب الثاني: أدوات قياس رضا الزبون ونماذج الرضا

ولمعرفة كيفية رضا الزبون يتوجب على كل مؤسسة مهاما مختلف مجالها ان تتعرف على أدوات

قياس رضا الزبون (الفرع الأول) كما يتوجب مرور بنماذج قياس رضا الزبون (الفرع الثاني)

الفرع الأول: 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 نسبيا سهل، 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 راضيا 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 أيضا: المردودية، عدد المنتجات المستهلكة من قبل الزبون، تطور عدد الزبائن،¹...

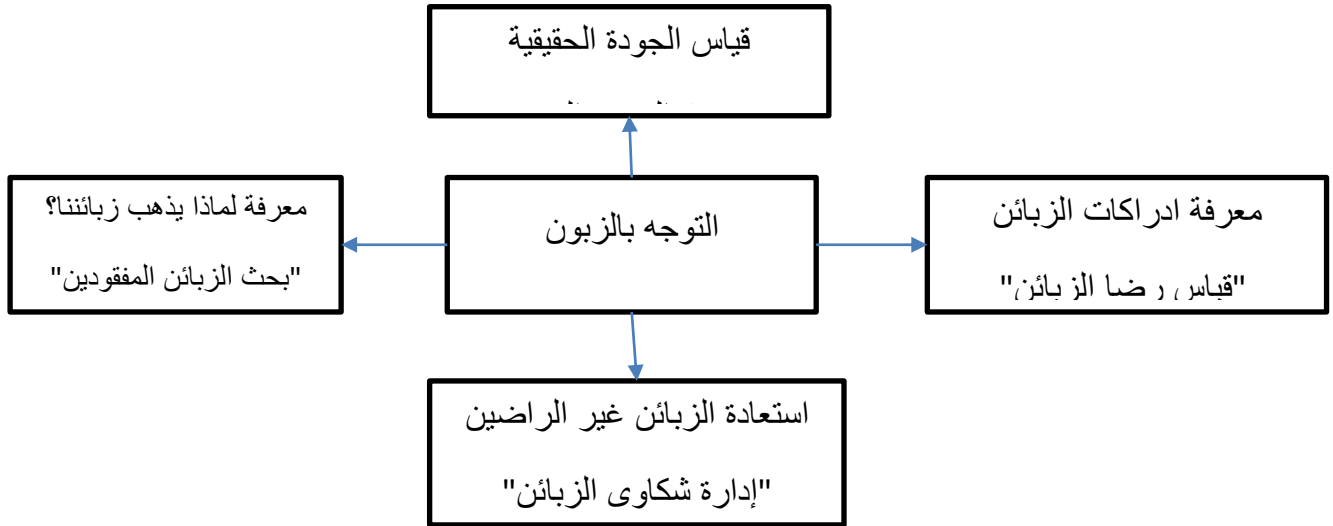
¹S. Robert, Le tableau de bord prospectif, paris, l'édition d'organisation, 1998, p83-84.

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

1. إدارة شكاوى الزبائن.
2. بحوث حول الزبائن المفقودين.
3. بحوث الزبون الخفي .
4. بحوث قياس رضا الزبون¹ .

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

الشكل رقم (10): الأدوات الموجهة للاستماع للزبائن



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

¹ Kotler et Dubocs, Marketing Management, paris, public union, édition, 1997, p68.

الفرع الثاني: نماذج قياس رضا الزبون

تعددت إسهامات الباحثين في سبيل وضع نماذج يمكن عن طريقها تفسير كيفية تكون الشعور بالرضا لدى الزبائن، و يمكن توضيح هذه النماذج كما يلي:

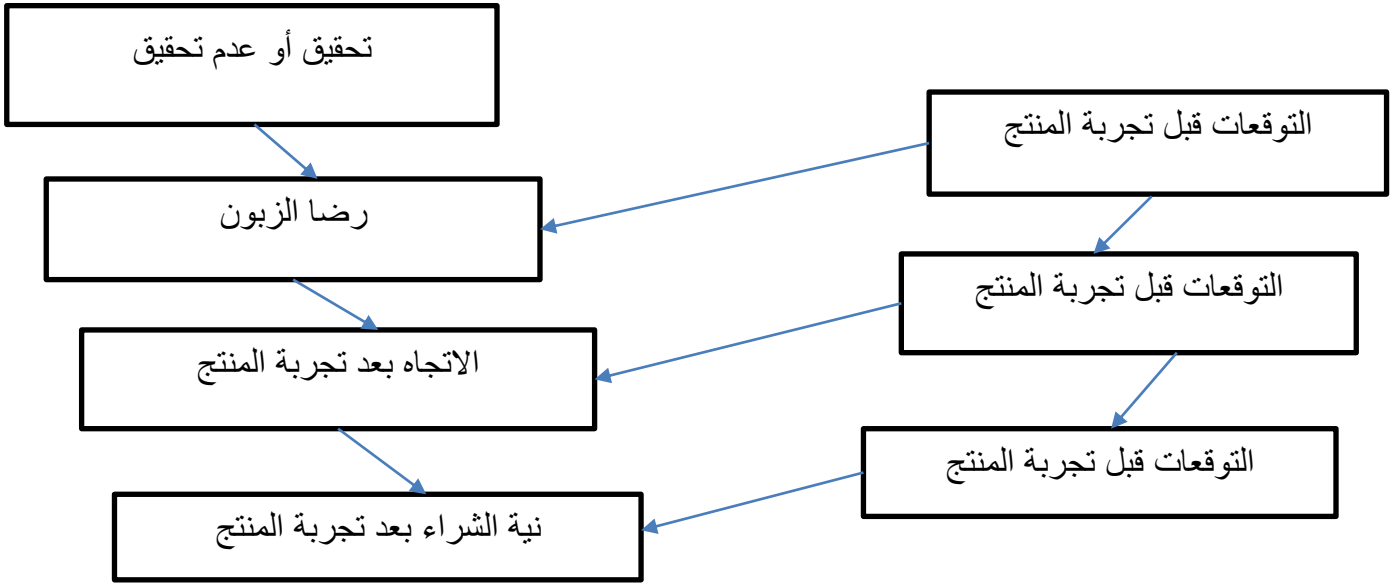
أولاً: نموذج أوليفر. (OLIVER)

اقترح أوليفر هذا النموذج وقدمه سنة 1980، وهو يشمل العلاقات الداخلية بين التوقعات، الرضا، عدم المطابقة، النوايا الشرائية، اتجاه الزبون، وأطلق على هذا النموذج اسم مقدمات ونواتج الرضا النظرية، بحيث تشمل مقدمات الرضا كل من: التوقع وعدم المطابقة، بينما تشمل نواتج الرضا كل من: الاتجاه و النوايا الشرائية، والعلاقات الداخلية التي اقترحها هي¹:

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

¹ سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007 ص 115.

شكل رقم (11): نموذج OLIVER لمقدمات ونواتج الرضا



قبل تجربة المنتج فترة تحقيق أو عدم تحقيق التوقعات بعد تجربة المنتج

المصدر: سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2006، ص115.

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

ثانيا: نموذج كانو (KANO)

لكي تبلغ المؤسسة هدفها والمتمثل في إرضاء عملائها عليها أن تطلع على المتطلبات توفرها في المنتج والتي ستؤثر مباشرة في رضا عملائها، وقد جاء كانو بنموذج لرضا الزبون، والذي يفسر المتطلبات كما يلي¹:

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

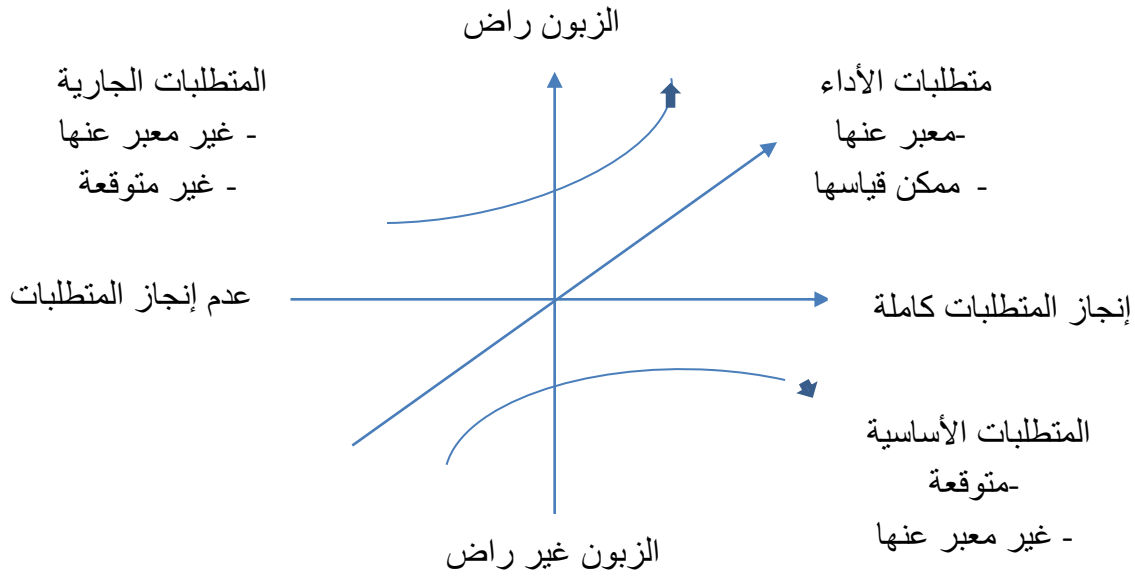
2. **متطلبات الأداء:** وفقا لمتطلبات الأداء والتي هي باتجاه واحد فإن مستوى رضا الزبون يتناسب طرديا مع درجة تلبية هذه المتطلبات، فكلما كانت درجة تلبية هذه المتطلبات عالية كلما كان مستوى

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص82-80.

الرضا عالي والعكس بالعكس وهذه المتطلبات يطلبها الزبون صراحة. ويتم تمثيل متطلبات الأداء بخط مستقيم.

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

شكل رقم (12): نموذج كانو لرضا الزبائن



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

تستفيد إدارة المؤسسة من تصنيف نموذج كانو لمتطلبات المنتج بهذا الشكل من عدة نواحي أهمها أن ذلك التصنيف يساعد الإدارة على ترتيب أولوياتها فيما يتعلق بتطوير المنتج، حيث قد توجه الإدارة جهودها لتطوير متطلبات الأداء والمتطلبات الجاذبة بدلا من توجيهها نحو تطوير المتطلبات الأساسية إذا كانت المتطلبات الأساسية موجودة بدرجة مرضية للزبون.

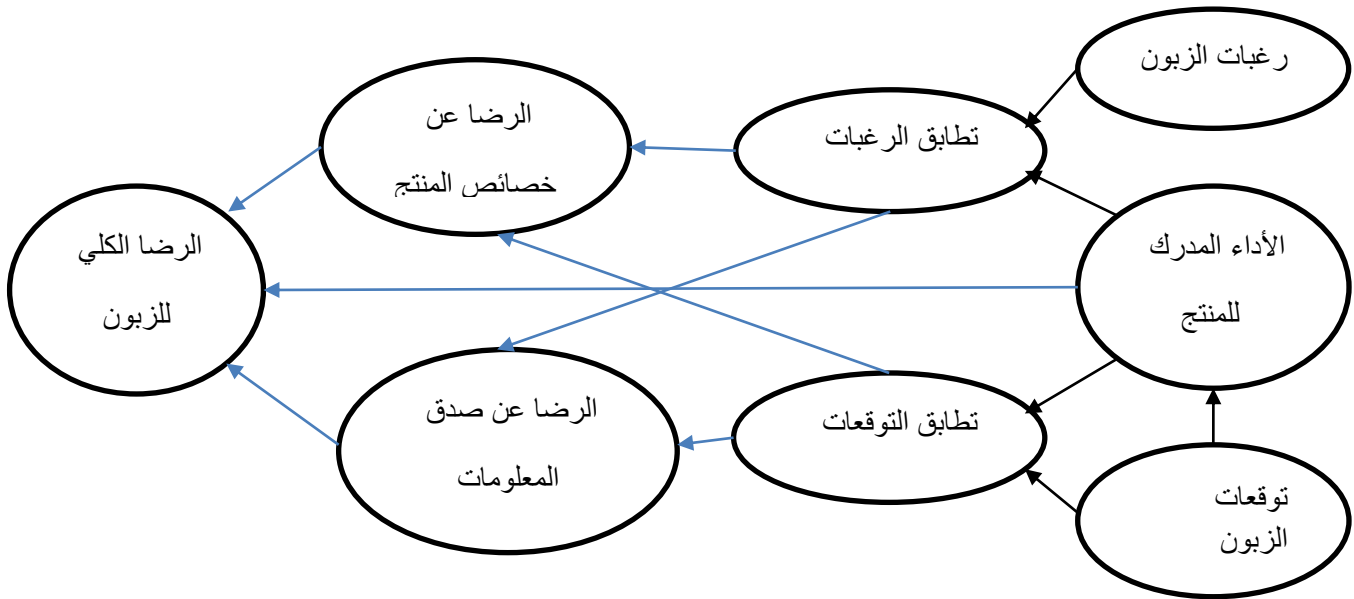
ثالثا: نموذج سبرنج. SPRENG.

توصل spreng عندما وضع نموده سنة 1996 إلى النتائج التالية:

- أن كل من الرضا عن خصائص المنتج وعن صدق المعلومات التي يقدمها المسوق، يؤثران بشكل معنوي في الرضا الكلي للزبون ويساهمان في تكوينه.

- إن تطابق الأداء المدرك للمنتج مع رغبات الزبون، يؤثر بشكل معنوي في كل من رضا الزبون عن خصائص المنتج، ورضا الزبون عن صدق معلومات المسوق.
 - إن تطابق الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون، يؤثر معنويًا في كل من رضا الزبون عن خصائص المنتج وعن صدق معلومات المسوق.
 - تؤثر توقعات الزبون بشكل طردي على كل من الأداء المدرك للمنتج (بشكل مباشر) وعلى الرضا الكلي للزبون (بشكل غير مباشر).
 - تؤثر توقعات الزبون بشكل عكسي على كل من تطابق التوقعات (بشكل مباشر) وعلى الرضا الكلي (بشكل غير مباشر).
 - تؤثر رغبات الزبون بشكل عكسي على تطابق الرغبات.
 - يؤثر الأداء المدرك للمنتج بشكل طردي على تطابق الرغبات.
 - يؤثر الأداء المدرك للمنتج بشكل طردي على تطابق التوقعات.
- والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

شكل رقم (13): نموذج سبرنج (spreng) لرضا الزبون



المصدر: كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2006، ص 105.

المطلب الثالث: أدوات تحسين رضا الزبون

إنّ المؤسسات الموجهة للزبائن تركز على تحسين رضا زبائنها وهذا لضمان الاحتفاظ بهم وكسب ولائهم والذي يتم من خلال الأدوات التالية:

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

- أ. **المرحلة الأولى:** إن الزبون المستقبلي له توقعات وما على المؤسسة إلا البحث عن هذه التوقعات إلى جودة مطلوبة ويتم هذا بالتركيز على العمليات الداخلية من أجل الاستجابة لتوقعات الزبائن.
 - ب. **المرحلة الثانية:** تركز هذه المرحلة على الانتقال من الجودة المطلوبة إلى الجودة المحققة كما نفرض المشاركة الفعالة للزبون نظرا لمكانته الحساسة على مستوى المؤسسة ويمكننا القيام بقياس داخلي في هذه المرحلة وهذا من خلال إجراء مطابقة بين الجودة المطلوبة والجودة المحققة.
 - ج. **المرحلة الثالثة:** تركز هذه المرحلة على تحويل الجودة المحققة للزبون وهي عملية الاتصال أو البيع والتي تسمح للزبون بعد الشراء، الاستهلاك واستعمال المنتج أو الخدمة المشتراة ببناء إدراكه (الجودة المدركة) والتي تعبر عن النظرة الخاصة التي يحملها الزبون عن الجودة.
 - د. **المرحلة الرابعة:** تركز على المقارنة بين الجودة المتوقعة (قبل الشراء) والجودة المدركة (بعد الشراء والاستعمال) والتي ينتج عنها الرضا أو عدم الرضا.
- إن إحساس الرضا أو عدم الرضا له انعكاس على التوجهات المستقبلية للزبون حول المؤسسة، ففي الواقع الجودة المدركة تعبر عما تحصل عليه فعلا وهي تغير التوقعات المستقبلية.
- **تحليل عدم الرضا:** في حالة عدم الرضا تصبح عدد الاتصالات التي من الضروري على المؤسسة أن تقوم بها لمعالجة المشاكل المسببة لهذه الحالة ومدة المعالجة عوامل ضرورية للرجوع لحالة الرضا إن البحث عن الأسباب يجب أن تكون دقيقة لأن عدم الرضا المعالج بطريقة سيئة معادل للزبون مفقود، كما أن هذه الحالة غير ناجحة عن رداءة المنتج فقط وإنما تتعداه إلى مشاكل التسيير.

- **متابعة الزبون:** إن متابعة الزبون تأخذ عدة أشكال هدفها إقامة علاقات وثيقة بين الزبون والمؤسسة، ومن المهم أن تكون هذه العلاقات شخصية أي أن يعامل كل زبون بصفة منفردة، وتأخذ خصوصيات كل زبون بعين الاعتبار على حدى وهذا لتحسيسه بأن المؤسسة تهتم به.
- **ولاء الزبائن:** يجب على المؤسسة أن توجه إستراتيجيتها نحو اعتبارها ولاء الزبائن نقطة البداية فالتسيير الجيد لعدم الرضا يعتبر ركيزة فعالة لخلق الرضا باعتباره وجود علاقة مباشرة بين الرضا والولاء، حيث كلما كان الزبون راضيا كان أكثر ميلا لإعادة شراء المنتج أو العلامة التي ولدت الرضا.

المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون

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 ليقدّموا 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 بتحفيزهم 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 مستمر¹.

¹ همود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط2002، ص216-215.

خلاصة الفصل الثاني

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 حالة الوكالة التجارية

لمتعامل الهاتف النقال موبيليس



تمهيد

بعد استعراض اهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتسويق الداخلي و رضا الزبائن ، سنبين من خلال هذا الفصل العلاقة بينهما في ما يتعلق بتطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي و اثره على رضا الزبائن و سنقوم في الاطار التطبيقي بمحاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث حاولنا القيام بدراسة ميدانية في مؤسسة معامل الهاتف النقال موبيليس تندوف وذلك بالاستعانة بآراء وتوجيهات الإطارات المتواجدة بهذه المؤسسة.

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس، mobilis ومن ثم تعريفها و هيكلها التنظيمي وأهم العروض و الخدمات التي تقدمها مؤسسة mobilis. سيتم في هذا المطلب التطرق إلى لمحة تاريخية عامة عن مؤسسة موبيليس و ذلك من خلال التعريف بمؤسسة موبيليس، و الهيكل التنظيمي لها.

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس Mobilis

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة MOBILIS

هي مؤسسة عمومية جزائرية تقرر استغلالها عام 2003 تنشيط في مجال الهاتف النقال موبيليس، نشأت بموجب قانون أوت 2000 المرتبط بإعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات لفصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، وقد دخلت رسميا في سوق العمل في 1 يناير 2003. وهي أول شبكة للهاتف المحمول في الجزائر كفرع للمؤسسة العمومية اتصالات الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100% ولذلك فهي تعتبر شركة الاتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر التي بلغ عدد مساهمائها تسعة ملايين مشترك سنة 2007

وهي عبارة عن شركة مساهمة SPA ذات رأسمال قدره 100 000 00.000 دج مقسم إلى 1000 سهم قيمة كل سهم 100.000.000.000 دج، وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، حيث يتواجد مقرها الاجتماعي بجريدة بالجزائر العاصمة. ويرأسها مدير عام PDG". كما أن شعار هذه الشركة كان "الكل يتكلم" وهو "الان اينما كنتم".

تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة ضعيفة للمستهلكين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الابداع في العروض و الخدمات المقترحة.

موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامها بلعب دور هام في المجال و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي.

و سجلت موبيليس الهاتف النقال لشركة اتصالات الجزائر سنة 2003 ارتفاعا بنسبة 21.17% لزيائنها في الهاتف النقال أي مجموع 373.451.12 مشترك مقابل 884.622 و قد شهدت الشركة تطور حسب ما كشف عنه الرئيس المدير العام لمؤسسة موبيليس شوقي بوخزاني ان المتعامل الاول للهاتف النقال في الجزائر حقق أفضل رقم أعمال في تاريخها سنة 2022. ومن المتوقع ان رقم اعمال موبيليس عند نهاية سنة 2022 سيتجاوز 135 مليار دينار أي أكثر من مليار دولار. كم صرح ان عدد المشتركين وصل الى 21 مليون مشترك لديهم احسن تدفق الانترنت وأفضل تغطية في الجزائر .

❖ الوكالة التجارية موبيليس تيندوف

تم افتتاح الوكالة التجارية موبيليس بولاية تندوف في جانفي 2006 وهي حيث يقع مقرها في حي القصابي و تقدم خدمات فيما يخص شبكات الهاتف النقال، للزيائن من 8 صباحا حتى 8 مساء، كما تعتمد على شبكة بيع غير مباشرة متمثلة في نقاط البيع المعتمدة والتي بدورها تقدم نفس خدمات الوكالة، كما شهدت المؤسسة على مستوى الولاية إطلاق خدمة الجيل الثالث في جانفي 2016 ثم خدمة الجيل الرابع نوفمبر.

العروض التي تقدمها لزيائنها :

1. عروض الخصوص كونترول: مكن لمشتركي عرض باطل و قوسطو الإستفاداة من:

100 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية + 50 ميقا أوكتي من الإنترنت أو 150 دج من المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية سيتضاعف حجم الإنترنت ثلاث مرات، أي بمعنى عند شراء جواز الإنترنت ، ستتحصلون على 3 جوازات إضافية . للاستفاداة من العرض، قوموا بتشكيل *600 #

سا 24	100 +ميقا أوكتي	جواز 30 دج لكل من 50 FB/ Whats App ميقا
سا 24	100 +ميقا أوكتي	50ميقا أوكتي = جواز 100 دج
30يوم	500 +ميقا أوكتي	جواز 500 دج = 250 ميقا أوكتي
30يوم	2 +جيقا أوكتي	جواز 1000 دج = 1 جيقا أوكتي
30يوم	4 +جيقا أوكتي	2جيقا أوكتي = جواز 1900 دج
30يوم	10 +جيقا أوكتي	5جيقا أوكتي = جواز 4000 دج

2. عروض الدفع المسبق

- تعبئة الرصيد.

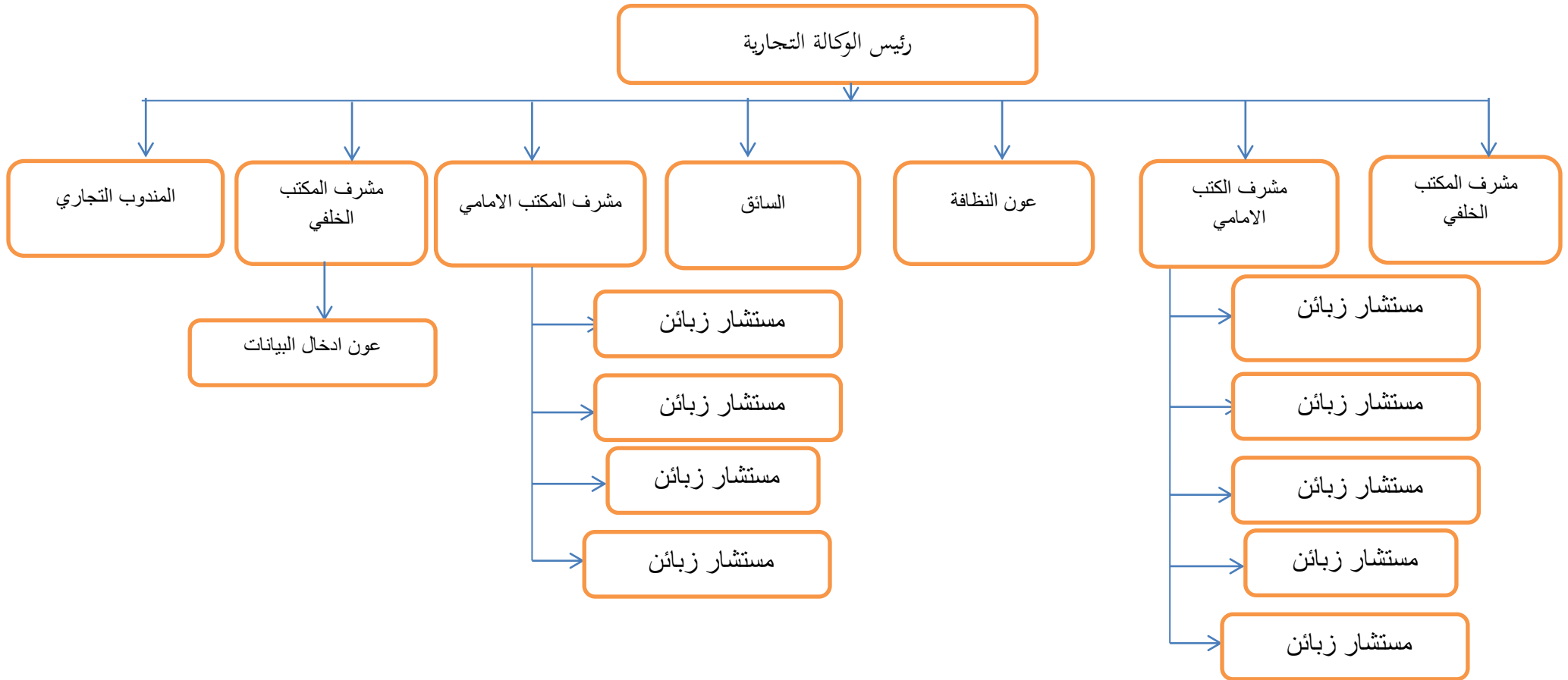
- خدمات الانترنت.

❖ عروض خاصة بالشركات

SKYPRO / SKY BUSNESSE / PRO CONECT

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Mobilis الوكالة التجارية تندوف

الشكل(14) مخطط الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية موبيليس تيندوف



المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

أجريت الدراسة الميدانية وفقا لمجموعة من الاجراءات في حدود الإمكانيات والقدرات البحثية، والتي يمكن توضيح أهمها في الآتي:

المطلب الأول تحديد مجتمع البحث

مكونات فئات مجتمع الدراسة واسباب الاختيار

أولاً: مكونات المجتمع ومبررات الاختيار

مجتمع البحث يتمثل في عمال و موظفي الوكالة التجارية موبيليس بتندوف بتعداد موظفين يقدر ب 35 حسب الهيكل التنظيمي التالي 01 : مدير ، 01 نائب المدير ، 8 أفواج مندوب تجاري و 15 مستشار زبائن و 02 عون ادخال بيانات وسائق واعوان نظافة و لقد تم استهداف هذه الفئة بحكم انها في بيئة تنافسية لان الأداء الحسن والجيد يعكس الصورة الحقيقية للمؤسسة من خلال احتكاكها المباشر للزبون وتقديم خدمات افضل.

فأما عن مبررات اختيار موظفي موبيليس تندوف ، فكان للأسباب التالية:

باعتبارها شركة لها منافسة في السوق وتعتمد على التجديد الدائم كما ان عمالها عليهم ضغوط متمثلة في استقبال كم هائل من الزبائن يوميا .

ثانياً: **مجتمع الدراسة:** مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف من هذه الدراسة تكون من جميع العاملين في المؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس الوكالة التجارية تيندوف

ثالثاً: **عينة الدراسة:** تم توزيع 35 استبانة على العمال الذين يقدر عددهم بالاساس 35 وقد بلغت الاستمارة المرجعة 30 استمارة ما يقدر ب(85%).

و لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استمارة الاستبيان و المرتب حسب درجة الموافقة كما في الجدول وقد اعتمدنا على برمجية إدخال البيانات المتوافر حزمة الأساليب الإحصائية المخصصة للبحوث الاجتماعية و المعروف ب SPSS () v 22 ، بأسلوب الفرز السطحي الذي يقصد به تحليل المتغيرات كل واحدة على حدة.

الجدول (2): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

و فيما يأتي وصف استمارة الاستبان الملحق

لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى $5-1=4$ و للحصول على طول الخلية نقوم بقسمة المدى العام على خمسة $0,8 = 5/4$ ، بإضافة هذه القيمة إلى الحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى للمجال الذي يمثل الموقف المشترك لإجمالي أفراد العينة و عليه:

إذا تراوحت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجة الموافقة حول أي عبارة من عبارات الإستبانة

× [1,8-1] فإن هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق بشدة.

× [2,6-1,8] فهذا يعني أن درجة الموافقة تمثل غير موافق.

× [3,4-2,6] مما يعني أن درجة الموافقة تمثل محايد.

× [4,2-3,4] هذا يعني أن درجة الموافقة تمثل موافق.

× [5-4,2] في هذا المجال تكون درجة الموافقة تمثل موافق بشدة .

من أجل التحليل الإحصائي، و للإجابة عن فرضيات الدراسة قمنا بحساب:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): و الذي يشير إلى مدى صدق و

ثبات الاستبيان، يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة، فقد اعتمدت الدراسة على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

✓ المصادر الأولية (الاستبانة)

صممت الاستبانة في مجال موضوع الدراسة، والتي استهدفت الحصول على البيانات الأولية

لاستكمال الجانب التطبيقي من اجل معالجتها لأسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وقد تضمنت الاستبانة

38 عبارة موزعة على قسمين رئيسيين بالإضافة الى الاسئلة الشخصية والتي تضمنت (الجنس، العمر ، الحالة الاجتماعية .المستوى التعليمي ، الخبرة) وفيما يخص قسمي الاستبانة فقد كان توزيعهما على النحو التالي:

القسم الاول : لقياس مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي و يضم 23 عبارة مقسم على 4 ابعاد

1. مفهوم التسويق الداخلي

- بعد التدريب .
- بعد التمكين .
- فرق العمل .
- الدعم الاداري.

القسم الثاني: وتمثل في قياس رضا الزبائن و ضم 10 عبارات مقسمة على:

- زيادة الحصة السوقية بالنسبة للشركة.
- معدل نسبة الزبائن الجدد.

القسم الثالث : فهو العلاقة بين التسويق الداخلي و رضا الزبون

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية لنتائج الاستبيان

نتطرق في هذا المبحث للأساليب الاحصائية المستعملة في الدراسة كمطلب أول ، أما المطلب الثاني خصص لتحميل و لاختبار صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية

لقد تم توظيف بعض المؤشرات والأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والتي تراوحت بين الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، ذلك بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS من خلال نسخته الثانية والعشرون، وتتمثل هذه الأساليب في ما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي:** حيث تم الاعتماد على النسب المئوية وكذا التكرارات لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو عبارة ما ونسبتها المئوية، إضافة إلى استعمال كل من المتوسطات الحسابية. بغية معرفة أي فئة تنتمي إليها أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة حول أي عبارة وأيضا الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت الإجابة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي.

- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": لتبيان مدى ثبات واستقرار أداة الدراسة أي مدى إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا أعيد تطبيق هذه الأداة على نفس العينة.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس مدى صدق أداة دراسة في قياس ما وضع لقياسه.
- اختبار الإشارة: دوره اختبار توجه أفراد العينة نحو إجابات الاستبيان الهدف منه هو اختبار الفرضيات الموضوعية لدراسة من أجل قبولها أو رفضها .
- الانحدار الخطي البسيط: الهدف منه معرفة درجة التغير لكل من المتغير التابع والمستقل.
- معامل بيرسون: يقيس الارتباط و مدى العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- بسبرنامج **Microsoft Excel**, للرسوم البيانية.
- صدق أداة الدراسة وثباتها: نظرا لأهمية صدق أداة الدراسة وثباتها ومن خلال النتائج المتحصل عليها فإنه استوجب توضيح صدق أداة الدراسة وثباتها في العناصر الموالية:
- صدق أداة الدراسة : يقصد بصدق أداة الدراسة مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت لأجله وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على صدق المحك.

حيث تم حساب صدق المحك من خلال جذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، باستخدام

المعادلة التالية: صدق المحك = الثبات معامل ، الجدول رقم 01 " يبين أن معامل صدق المحك الكمي يقدر (0.84)

- ثبات أداة الدراسة : ثبات الأداة يراد به مدى ثبات واستقرار النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الأداة لو تكرر توزيع هذه الأداة مرة أخرى على نفس العينة وفي ظل نفس الظروف وباستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث قيمته في هذه الدراسة موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم(3):معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات ألفا كرونباخ	صدق المحك
0.80	0.89

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.V2.

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه بأن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الإجمالي بلغ (0.80) و هو مرتفع حيث تجاوز المعدل العام المقبول (60%) فأكثر وهذا ما يفسر بأن هذه الأداة لو تم إعادة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الشروط والظروف فإننا نتحصل على نفس النتائج بنسبة (80%) مقابل ذلك فقد بلغ معامل الصدق الإجمالي (0.89) وهي نسبة عالية وان دل هذا فإنما يدل على تمتع الأداة المستخدمة في هذه الدراسة على ثبات عالي ودرجة كبيرة من الصدق.

المطلب الثاني: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

تحليل النتائج

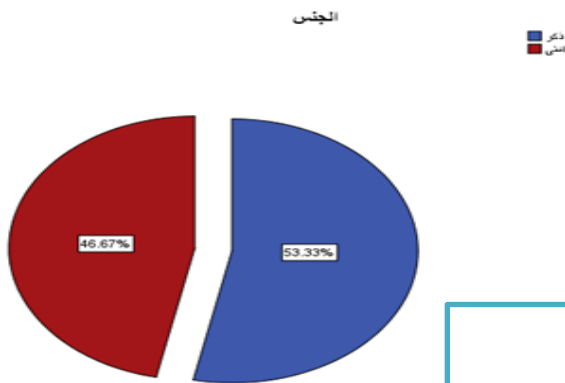
من خلال هذا المطلب سنعرض الحصييلة العامة للدراسة ثم نقوم بعرض نتائج و تحليل الاستبيان و اجزائه .

المتغيرات الشخصية للدراسة

1. الجنس : كان توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما يلي

الشكل (15): الدائرة البيانية لتوزيع

العينة حسب الجنس



جدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد مجتمع

البحث المستهدف حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	16	53.3
أنثى	14	46.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أن نسبة الموظفين الذكور في المؤسسة أكثر من الإناث و ذلك بنسبة 53.3% في حين أن 46.7% كانوا من جنس إناث ، و هذا ما يدل على أن الوكالة التجارية موبيليس قامت بمزج موظفيها من الإناث و الذكور ولم تقتصر على نوع واحد .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

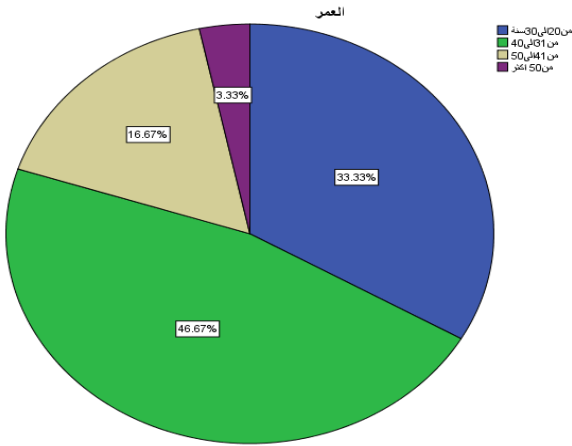
الجدول (5): توزيع أفراد العينة حسب

العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30	10	33.3
من 31 الى 40	14	46.7
من 41 الى 50	5	16.7
اكثر من 50 سنة	1	3.3
المجموع	30	100

الشكل (16): الدائرة البيانية توزيع أفراد

العينة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبين من نتائج spss

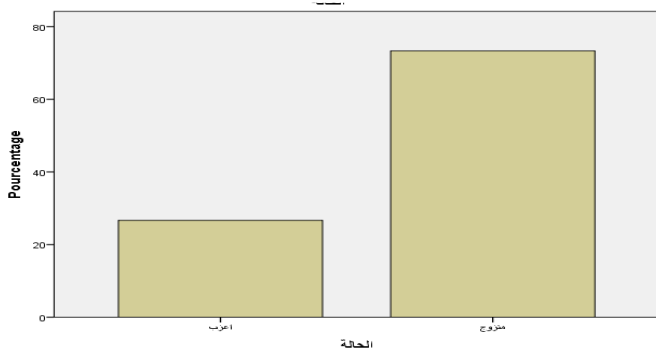
بين الجدول ان اغلبية المستجوبين أعمارهم تتراوح بين من 31 سنة الى اقل من 40 سنة وذلك بنسبة 46.7% في حين ان العمر من 20 الى اقل من 31 سنة يمثل 33.3% ومن 41 سنة الى 50 يمثل 16.7% في حين ان فئة الاكثر من 50 سنة من المستجوبين نسبتها 3.3% وهذا ان دل على شيء فانه يدل على ان المؤسسة تعتمد بقوة على عنصر الشباب في عملها اذ تمثا نسبة العمال الذين تقل

الشكل (17): الاعمدة البيانية توزيع أفراد

الجدول (6): توزيع أفراد العينة حسب

العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية %
اعزب	8	26.7
متزوج	22	73.3
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبين من نتائج spss

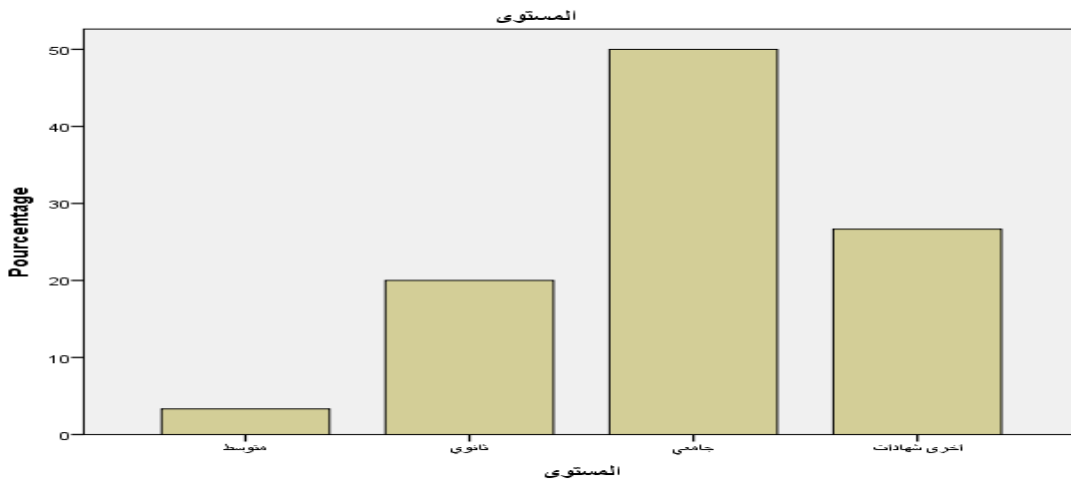
يبين الجدول ان اغلبية المستجوبين متزوجين مما يدل على انه هناك استقرار عائلي عند العامل بالوكالة التجارية حيث بلغت النسبة 73.3 % .

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (7) : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث المستهدف حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
3.3	1	متوسط
20	6	ثانوي
50	15	جامعي
26.7	8	شهادات أخرى
100	30	المجموع

الشكل (18): أعمدة بيانية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبين من نتائج spss

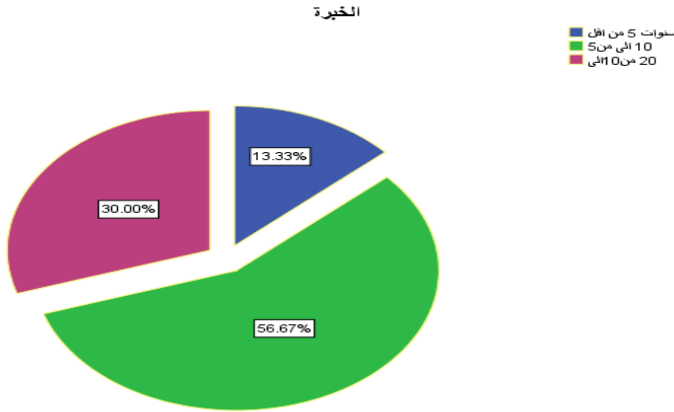
يتضح من خلال الجدول رقم أن هناك مستويات تعليمية تمثل عينة الدراسة، غير أن المستوى الجامعي كان المستوى الأوفر حظاً، بنسبة قدرت ب 50% من عينة الدراسة، أي ما يعادل 15 فرداً من أفراد عينة الدراسة، في حين قدرت نسبة مستوى الشهادات الاخرى ثاني أعلى نسبة ب 26.7% من عينة

الدراسة ، فيما يخص الثانوي فقد سجل نسبة قدرت ب 20% اما المتوسط فنسبته ضعيفة جدا 3.3 % وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على الموارد البشرية التي تمتلك مؤهلات علمية.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول (19): دائرة نسبية توزيع أفراد

المستهدف حسب الخبرة



الجدول (8): يوضح توزيع أفراد المستهدف

حسب الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 الى 10	17	56.7
من 10 الى 20	9	30
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتين من نتائج spss

توضح معطيات الجدول أن هناك تنوع في عدد سنوات العمل بالمؤسسة فالأفراد العاملين الذين لديهم سنوات الخبرة (5-10 سنوات) يشكلون اعلى نسبة في العينة والتي تقدر ب(56.7%) بينما اللذين لديهم سنوات خبرة (من 10 الى 20 سنة) بلغت نسبتهم (30%) واخيرا بلغت نسبة افراد الذين لديهم اقل من 5 سنوات خبرة ب(13.3%) هذا يدل على انه الافراد العاملين لعينة الدراسة يتقاربون نسبيا في سنوات الخبرة .

الجزء الثاني من الاستمارة

1. وصف وتشخيص متغيرات إجراءات التسويق الداخلي:

من خلال هذه الدراسة نطمح الى رؤية شمولية عن طبيعة متغيرات الدراسة في اطار اراء العاملين الجدول رقم (9) :

الجدول (9): يوضح احصائيات وصف وتشخيص متغيرات إجراءات التسويق الداخلي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التسويق الداخلي شكل من اشكال التسويق في مؤسسة موبيليس	4.03	0.96	موافق بشدة
2	ترتكز فكرة التسويق الداخلي في موبيليس على الموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر بالزبائن فقط	3.77	1.10	موافق
3	تخبر المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي تقدمها	4.07	0.86	موافق بشدة
	المعدل العام	3.95	0.97	موافق

المصدر: من اعداد الطالبين من نتائج spss

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح قيمتها بين 3.77 و 4.07 و التي تعتبر اكثر من القيمة 3 على سلم ليكرت و هذا يعكس درجة موافقة عالية من قبل افراد العينة على مفهوم التسويق الداخلي.

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

الجدول (10): يوضح الوسط الحسابي و الانحراف المعياري

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
4	تعبر البرامج التدريبية كافية	3.83	0.95	موافق
5	تشمل البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية	3.40	1.19	محايد
6	تنظم مؤسسة موبيليس دورات تدريبية بشكل مستمر	3.63	0.99	موافق
7	قبل تطبيق أي تغيير في الخدمة أحصل على التدريب اللازم المتعلق بهذه الخدمة	3.40	1	محايد
8	تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة الزبائن	3.73	0.98	موافق
	المعدل العام	3.59	1.02	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين من نتائج spss

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية لعبارة بعد التدريب تتراوح بين (3.40) و (3.83) و وقد تحصلت عبارات هذا البعد على متوسط حسابي اكبر من القيمة 3 التي تعبر عن متوسط بدائل سلم ليكرت الخماسي وهذا يدل على ميل الباحثين الى الموافقة وقد جاءت العبارة (تعبر البرامج التدريبية كافية) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 0.95 و التي تعبر عن موافقة حيث تدل على ان مؤسسة موبيليس تهتم بتدريب موظفيها. اما في المرتبة الثانية (تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة الزبائن) حيث جاءت بمتوسط حساب 3.73 و انحراف قدره 0.98 مما يدل على موافقة الموظفين على ان المهارات التي يكتسبونها تساعدهم في خدمة الزبائن .

اما درجة الموافقة لبعء التدريب كانت بمعدل عام متوسطه الحسابي 3.59 و انحرافه المعياري 1.02.

البعء الثاني: التمكين

الجدول (11): يوضح احصائيات التمكين

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	يمتلك الموظفون الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة بدل من المشرفين	2.17	1.17	غير موافق
10	تتيح المؤسسة للعاملين القيام بأداء أعمالهم دون رقابة عليهم	2	0.83	غير موافق
11	تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية	3.67	0.99	موافق
12	تشرك الإدارة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .	3.77	0.81	موافق
13	توفر و تدعم فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في وظائفهم	4.20	0.76	موافق بشدة
	المعدل العام	3.16	0.91	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين من نتائج spss

تبين العبارة (توفر و تدعم فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في وظائفهم) والتي عبر عنها الموظفون بوسط حسابي قدرة (4.20) و انحراف (0.91) و التي نالت أكبر قدر من الموافقة حسب سلم ليكرت مما يدل على ان المؤسسة تدعم فرص الابداع اما في الرتبة الثانية كانت العبارة (تشرك الإدارة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .) بمتوسط قدره (3.77) و انحراف (0.81) وهذا ان دل

على شيء فانه يدل على موافقة الموظفين حسب سلم ليكرت أي ان الادارة تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات .

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 (3.67) و انحراف (0.99) اما عن بعد التمكين فانه تحصل على متوسط (3.16) و انحراف (0.91) مما يدل على درجة الموافقة أي ان المؤسسة تهتم بتمكين العاملين .

جدول رقم (12): نتائج اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن

البيان	متوسط الحسابي	انحراف معياري	T	الجدولية T	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن	2.78	0.56	23,67	1.71	22	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) أظهرت اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن حيث بلغت قيمة t المحسوبة (23,67) بالمقارنة مع t الجدولية (1,71) كما قدرة القيمة الإحتمالية sig= 0,000 ، وبما أن قيمة إحتمال وقوع الخطأ $\alpha=0,05$ ، فعليه فإن قيمة الإحتمالية أقل من قيمة إحتمال الوقوع في الخطأ.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث والذي ينص: " ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي على رضا زبائن المؤسسة؟".

من أجل الإجابة على سؤال الدراسة السابق فقد تم فحص الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ - لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي و رضا الزبائن.

جدول (13): معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي و رضا الزبائن.

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
معامل إرتباط بيرسون	0.755	
مستوى المعنوية	0.000	
عدد أفراد العينة	30	

**Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين التمكين الإداري لقادة الديوان وبين تعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في ديوان الموظفين العام ، ويظهر الجدول رقم (13) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.755 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي و رضا الزبائن، وتعزيز القدرات الابداعية لدى العاملين في استقبال الزبائن و ارضائهم، ويبدو أن هذه النتيجة منطقية التسويق الداخلي يأثر على ارضاء الزبائن.

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الداخلي و رضا الزبائن .

جدول (14): معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الداخلي و رضا الزبائن .

Pearson Correlation		القدرات الابداعية
معامل إرتباط بيرسون	0.568	
مستوى المعنوية	0.000	
عدد أفراد العينة	30	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الداخلي و رضا الزبائن ، ويظهر الجدول رقم (14) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.568 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب الداخلي و رضا الزبائن ، ويرى الباحثين أن هذه النتيجة جاءت بشكل منطقي نتيجة ما تعزز العلاقات و ارتباطا بين التدريب الداخلي و تأثيره على إرضاء الزبائن وبمهنية مما ينعكس على مشاركة فاعلة في التسويق داخل وكالة موبيليس.

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين الموظفين و رضا الزبائن

جدول (15): معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين الموظفين و رضا الزبائن

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.568	معامل إرتباط بيرسون	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين الموظفين و رضا الزبائن
0.000	مستوى المعنوية	
30	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تمكين الموظفين و رضا الزبائن ، ويظهر الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الإرتباط تساوي 0.568 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية تتأثر تمكين الموظفين على رضا الزبائن لأن التمكين له دور فعال في المؤسسة و العمال يقومون بدورهم بشكل فعال و يقومون بإرضاء الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل في المؤسسة و رضا الزبائن .

جدول (16): معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل في المؤسسة و رضا الزبائن .

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.553	معامل إرتباط بيرسون	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل في المؤسسة و رضا الزبائن
0.000	مستوى المعنوية	
30	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين فرق العمل في المؤسسة و رضا الزبائن لووكالة موبيليس تندوف، ويظهر الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.553 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فرقة العمل في المؤسسة كل ما كانت الفرقة تعمل بشكل ممتاز فبطبيعة الحال يكون ارضاء الزبون.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الاداري للموظفين و رضا الزبائن

جدول (17): معامل ارتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الاداري للموظفين و رضا الزبائن

القدرات الابداعية	Pearson Correlation	
0.557	معامل إرتباط بيرسون	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الاداري للموظفين و رضا الزبائن
0.000	مستوى المعنوية	
30	عدد أفراد العينة	

تم حساب معامل إرتباط بيرسون لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الدعم الاداري للموظفين و رضا الزبائن ويظهر الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط تساوي 0.557 عند مستوى المعنوية ($0.05 \geq \alpha$) مما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أن الدعم الاداري للموظفين يساهم في رفع معنويات العمال و يقومون بدورهم بالجهد في العمل للوكالة التجارية موبيليس تندوف، و هذا يؤدي إلى ارضاء الزبون.

خلاصة الفصل الثالث

كان هدفنا من خلال الأداة المتمثلة في إستبيان الإجابة على إشكالية دراستنا " ما مدى تأثير تطبيق التسويق الداخلي على رضا زبائن المؤسسة ؟ " الوكالة التجارية لمعامل الهاتف النقال موبيليس تندوف ، وبعدها قمنا بتفريغ و معالجتها باستخدام برنامج SPSS بعد عرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية نتائج تأثير تطبيق التسويق الداخلي على رضا زبائن المؤسسة الوكالة التجارية لمعامل الهاتف النقال موبيليس تندوف، و لهذا يظهر لنا ان المديرية في تطور و تصل إلى الأهداف المرسومة.



الخاتمة



الخاتمة العامة

وفي الأخير قد خلصت الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي الى وجود تأثير للتسويق الداخلي على رضا الزبائن ومدى اهمية هذا الاخير في استمرارية المؤسسة وتطورها.

وقد كانت مؤسسة موبيليس وكالة تندوف على المستوى المطلوب في تطبيق التسويق الداخلي لديها حيث تبين من خلال الدراسة ان اهتمام المؤسسة بتطبيق تسويق الداخلي لديها في حدود عالية مما كان له الانعكاس على مستوى أداء العمال والذي كان بمستوى تطلعات الزبائن.

وبناء على هذه الدراسة النظرية توصلنا الى النتائج التالية:

- ليس هناك تعريف موحد للتسويق الداخلي وبالتالي عدم وجود اتفاق حول الأنشطة التي يقوم عليها.
- إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم.
- أصبح بناء علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون يفوق مجرد التعامل التقليدي، بل يتعدى إلى مستوى أعلى يجعل منها وسيلة لتحقيق نوع من الشراكة المستمرة عبر الزمن، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعتناء المؤسسة بعمالها فالمؤسسة من خلال عمالها تستطيع توطيد العلاقة مع الزبائن .
- يركز التسويق الداخلي على إثارة دافعية ورضا العاملين وبالتالي المساهمة في بناء علاقات جيدة مع الزبائن.
- التسويق الداخلي هو بمثابة وسيلة لتحقيق لرضا العمال، ورضا العمال يؤدي بدوره إلى تحقيق رضا الزبائن.
- للاحتفاظ بالزبائن وكسب رضاهم على المؤسسة أن تبدأ الاهتمام بالعاملين ثم التوجه للزبائن.
- أما نتائج الدراسة الميدانية فيمكن حصرها في النقاط التالية:

أولاً: النتائج

- 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: 3.95 وهذا ما أجمع عليه أفراد عينة الدراسة.
- فيما يخص الفرضية الثانية والمتعلقة بأن المؤسسة محل الدراسة تتبنى أبعاد التسويق الداخلي فقد تم إثبات الفرضية ، بحيث أنه يتعلق بالبعد الأول المتمثل في التدريب فإنه اثبت أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على هذا البعد بشكل متوسط فقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.59، أما فيما يتعلق بالبعد الثاني والمتمثل في التمكين فإن درجة الموافقة عليه كانت أيضاً متوسطة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.16. والبعـد الثالث والمتعلق بفرق العمل فلقد أثبت أن مؤسسة موبيليس تتبنى هذا البعد فقد كانت درجة الموافقة عليه عالية بحيث بلغ المتوسط الحسابي 3.84، أما فيما يتعلق بالبعد الرابع والمتمثل في الدعم الإداري فإن المتوسط الحسابي له بلغ 3.82 بموافقة أغلبية أفراد العينة.

- بالنسبة للمحور الثاني رضا الزبائن فان المؤشر الأول فقد بلغ المتوسط الحسابي له والمتمثل في زيادة الحصة السوقية بالنسبة للشركة 3.85 والمؤشر الثاني والمتمثل في معدل نسبة الزبائن الجدد بلغ متوسطه الحسابي 3.62 مما يدل على ان زبائن راضين عما تقدمه المؤسسة من خدمات من وجهة نظر الموظفين.
- لقد تم إثبات صحة الفرضية الرابعة والمتمثلة في وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن حيث كانت درجة الموافقة عالية حول الأسئلة المتعلقة بالعلاقة التي تربط التسويق الداخلي برضا الزبائن بحيث بلغ المتوسط الحسابي 5, 3.
- وبناء على صحة الفرضيات الجزئية تم إثبات صحة الفرضية العامة والمتمثلة في أن تطبيق مؤسسة موبيليس وكالة تندوف لمفاهيم وأبعاد التسويق الداخلي سيؤدي إلى تحقيق رضا زبائنهم وهذا ما دل عليه ارتفاع المتوسط الحسابي الخاص بالمحور الثالث أي المحور الذي يتعلق بالعلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي ورضا الزبائن.

ثانيا: الاقتراحات

بناء على النتائج المحصل عليها يمكن اقتراح ما يلي:

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

ثالثا: 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:

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



قائمة المصادر و المراجع



أولاً: الكتب

باللغة العربية

1. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
2. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
3. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
4. ابراهيم بلحيمر. التسويق(المفاهيم-الأنواع-المجالات). القبة القديمة، الجزائر: دار الخلدونية.2016.
5. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن ط 1، 2005.
6. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005
7. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، بدون طبعة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
8. جاي كاندا ميولي، ضمان الخدمة، الطبعة الزرقاء للتنظيم للمساعدة في تسليم الخدمة الممتازة، في إدارة جودة الخدمة في الضيافة و السياحة، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريح، الرياض 2007.
9. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد، الأردن ط 1، 2005
10. رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العميل والمستفيدين، مركز إستراتيجيات التربية، الطبعة الأولى، 2016،
11. سالم تيسير الشرايدة، "الرضا الوظيفي"، أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12. آمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد الجبوري، " اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65،
13. إبراهيم محمد عبيدات، "سلوك المستهلك"، مدخل استراتيجي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،
14. خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة وخدمة العملاء"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2002.
15. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط،2، 2002.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

1. كمال بلمسعود " أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي "مذكرة
 ماجستير علوم تجارية، تخصص تسويق الخدمات جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2012.
2. بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير
 تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 5092.
3. وغلابي راضية، أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي في بنك لافلاحة والتنمية، مذكرة ماجستير
 (غير منشورة)، بسكرة، 2020.
4. محمد محجوبي الاخضر أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية،
 مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
 وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009.
5. مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمة على رضا العميل، (مذكرة ماجستير)، جامعة أبو
 بكر بلقايد تلمسان، 2012.
6. سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم
 الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة، الجزائر، 2006/2007.

ثالثا: المجالات والدوريات والجرائد

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، 2003.
2. 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 1، 2001.
3. خدير نسيم، أخلاقيات العمل وتأثيرها على رضا الزبون، (مذكرة ماجستير)، جامعة أحمد بوقرة
 بومرداس، 2011.
4. بثينة لقمان أحمد «تأثير معايير جودة الخدمات في رضا الزبائن "، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة
 الموصل، تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 39، 2012.
5. يسري محمد حسين، "علاقة الإبداع التقني برضا الزبون"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 81،
 2010.

رابعاً موقع الانترنت

- 1- <http://tas-wiki.com/tw612.html>. (6-4-2014).
- 2- أجد قاسم، تعريف المقابلة وأنواعها وخطواتها وأهميتها في البحث العلمي مقالة منشورة على الموقع الإلكتروني [http://: www.al3loom.com](http://www.al3loom.com) تاريخ النشر 17 أبريل 2011.
- 3- محمد بن علي شيبان العامري، مقالة عنوانها: طريقة الجماعات البؤرية في الموقع الإلكتروني : [.http://: www.sst5.com](http://: www.sst5.com)

المراجع باللغة الفرنسية

1. Gerard Tocquer, Michel Langkting, Marketing des Service, le défi relationnel, dunad, 1992.
2. Rafiq. M, Ahmed.P, Ameta-, " model of internal marketing", in Varey &Barbara, Op. Cit.
3. Kotler. P, Dubois.B, « Marketing management », édition Pearson, 01eme édition, paris, 2003.
4. Paul Ohna, « le total customer management », édition d'organisation, paris, 2001.
5. G. Tocquer M. Longloi, **Marketing des service le défi relationnel**, édition Dunoud.
6. Richard Ladwin : « Le comportement de consommateur et de l'acheteur », édition economica, 2eme édition, paris, 2003 .
7. Daniel Ray : « Management développer la satisfaction client », édition d'organisation, paris, 2000.
8. Singh, Markvinpal, the importance of customer satisfaction in relation to Customer loyalty and retention, UTCI working paper.
9. Boone, Louis E. & Kurtz David L, "contemporary marketing", McGraw-Hill, INC 9th edition New York, 1998.



الملاحق





المركز الجامعي لتندوف

المركز الجامعي تندوف
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية



المركز الجامعي لتندوف

قسم : علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الاستبيان حول

اثر تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن

دراسة حالة مؤسسة موبيليس – وكالة تندوف -

الى موظفي مؤسسة موبيليس

تحية طيبة وبعد : يشرفني ان اقدم لكم هذا الاستبيان الذي يندرج في إطار دراسة ميدانية للحصول على شهادة الماستر تخصص ادارة الموارد البشرية ، ويناقدش تاثير تطبيق التسويق الداخلي على رضا الزبائن في مؤسسة موبيليس ، لذا أرجوا منكم التكرم بالاطلاع على التوضيح المرفق لمعاني بعض المصطلحات والمفاهيم الواردة في الاستبيان، ثم التكرم بقراءة عبارات الاستبيان بتأني، والإجابة بوضع علامة (X) أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن إجاباتكم مفيدة ومهمة جدا لنا، ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي .

وفي الأخير لكم الشكر على مساعدتكم وتعاونكم

من اعداد الطلبة :

زهارة شيماء

زهارة هاجر

الاستاد المشرف:

د. يحيى توفيق

الجزء الاول : المعلومات الشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 20 ال 30 سنة من 31 ال 40 سنة من 41 الى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج (ة)

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادات أخرى

الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 الى 10 سنوات من 10 الى 20 سنة

20 سنة فما فوق

الجزء الثاني : تطبيق التسويق الداخلي واثره على تحقيق رضا الزبائن

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

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الاول : مفهوم التسويق الداخلي						
1	التسويق الداخلي شكل من اشكال التسويق في مؤسسة موبيليس					
2	ترتكز فكرة التسويق الداخلي في موبيليس على الموظفين الذين لديهم احتكاك مباشر بالزبائن فقط					
3	تخبر المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات التي تقدمها					
البعد الاول : التدريب						
1	تعبر البرامج التدريبية كافية					
2	تشمل البرامج التدريبية كافة المستويات الإدارية					

					تنظم مؤسسة موبيليس دورات تدريبية بشكل مستمر	3
					قبل تطبيق أي تغيير في الخدمة أحصل على التدريب اللازم المتعلق بهذه الخدمة	4
					تهدف برامج التدريب اكساب العمال المهارات في خدمة الزبائن	5
البعد الثاني : التمكين						
					يملك الموظفون الصلاحيات في اتخاذ القرارات المناسبة بدل من المشرفين	1
					تتيح المؤسسة للعاملين القيام بأداء أعمالهم دون رقابة عليهم	2

					تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الأفراد ذوي الكفاءات العالية	3
					تشرك الإدارة العمال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات .	4
					توفر و تدعم فرص الإبداع و الابتكار للعاملين في وظائفهم	5
البعد الثالث : فرق العمل						
					تشجع إدارة المؤسسة العمل بأسلوب الفريق	1
					نعمل في المؤسسة بشكل جماعي لتلبية رغبات الزبائن	2
					تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق	3
					يوجد تعاون وتنسيق بين اقسام المؤسسة	4
					يسود التعاون بين العاملين	5

					في أداء العمل	
البعد الرابع : الدعم الاداري						
					تشجع الإدارة الموظفين على تقديم الأفكار الابتكارية	1
					تشجع الإدارة الموظفين ماديا على تنمية مهاراتهم بشكل مستمر	2
					تقدم مؤسسة موبيليس حوافز معنوية للموظفين لتشجيعهم على تقديم الأفضل.	3
					يتم توزيع المكافئات بطريقة عادلة بين الموظفين	4
					تقوم المؤسسة بترقية الموظفين عند تطور ادائهم	5
المحور الثاني : قياس رضا الزبائن						
المؤشر الاول : زيادة الحصة السوقية بالنسبة للشركة						
					تقوم مؤسسة موبيليس بتتبع كل ما يحدث في البيئة	1

					الخارجية من أجل الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب	
					تتميز الشركة بحصة تسويقية أكبر من منافسيها	2
					تناسب الحصة السوقية للمؤسسة مع نوعية و جودة الخدمة التي تقدمها	3
					تسعى الشركة الى الحفاظ على حصتها السوقية الحالية من خلال المزيج التسويقي الداخلي	4
					تسعى الشركة الى توسيع حصتها السوقية من خلال باقة العروض المتجددة	5
المؤشر الثاني : معدل نسبة الزبائن الجدد						
					تقدم المنظمة عروض جديدة لتبية حاجيات	1

					مختلف المتعاملين	
					تسعى المؤسسة الى زيادة شراكاتها مع المؤسسات الصناعية	2
					تتلقى المؤسسة اقبالا كبيرا من متعاملين جدد	3
					تتلقى المؤسسة الغاء للشراكة مع متعاملينها	4
					يستمر ولاء الزبائن على المدى الطويل	5

المحور الثالث: العالقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون

					التفاعل مع العملاء يعتمد على مهارات أفراد الخط	1
--	--	--	--	--	---	---

					الأمامي.	
					موظف راضي يعني زبون راضي.	2
					تحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن يحقق للموظف الرضا والولاء.	3
					ولاء العمال للمنظمة يتجسد في الأرباح المحققة من طرفها.	4
					لتحقيق مستوى عال من الأرباح يجب تركيز جل الاهتمام على أفراد الخط الأمامي	5



www.mobilis.dz

موبيليس mobilis



