جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تحت عنوان:

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصالات

دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر بالمدية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات

من اعداد الطالبين :

- محمد بوقلقال
- الياس القاسمي الحسني

تحت اشراف :

د/ شمس الدين بوعرار

السنة الجامعية 2019-2020


بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل وما التوفيق إلا بالله.

فأولا نخص الاستاذ المشرف : د/شمس الدين بوعرار بالشكر الجزيل وعلى رحابة صدره وصبره.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا في الطور الجامعي كل بما يليق بمقامه.

وإلى إطارات اتصالات الجزائر وكالة المدية وعلى رأسهم المدير الفرعي التجاري السيد محمد وعلي كوار على المساعدات المقدمة من طرفهم.

كما نتقدم بالشكر و العرفان لكل من:

د/ع.علي عبد الصمد، د/م.مختاري ، د/ع.مامي .

الذين كانوا سندا ودعما لنا بكل ما تملكه المعاني.

جزاهم الله عنا كل خير.

وفي الختام أشكر كل من كان حاضرا معنا في أي خطوة خطوناها في سبيل إنجاز هذه المذكرة.

إلياس و محمد.

إهداء

إلى من أنفقت وقتها وجهدها الكثير لأسعد وأرتاح...إليك والدتي.

إلى الذي رأيته أبا عطوفا وصاحبا نصيحا...إليك والدي.

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيرا آملا لهم خطوات أوسع على طريق النجاح.

إلى الأول في دفعتنا محمد بوقلقال والذي أراه مشروع باحث بامتياز وإلى جميع

من عرفني، إلى هؤلاء جميعا...

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

إلياس.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

العائلة الكبيرة: وعلى رأسهم أبي و أمي رعاكما الله.

عائلتي الصغيرة: زوجتي ، ياسمين و أيوب و فقكم الله.

أصدقائي الأفاضل كل باسمه وفقكم الله.

زملائي الاعزاء نور الله دربكم.

كل من علمني حرفا ، كلمة ، مبدءا، حفظكم الله.

أخي و رفيقي الياس القاسمي الحسني أعزه الله.

محمد.

مستخلص

تطرقنا في هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصال، وبعد عرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي، مفاهيمه، نماذجه وأبعاده...، وفيما يخص تحسين جودة الخدمة: مفاهيم عامة حول الجودة والخدمة بالإضافة إلى نماذج وأبعاد جودة الخدمة ...، حاولنا اسقاط ذلك في الجانب التطبيقي عن طريق تقديم استبيان لموظفي وكالة اتصالات الجزائر بالمدية يتضمن مجموعة من الأسئلة متعلقة بجوانب الموضوع، حيث تم التوصل في الأخير إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية بين عناصر التسويق الداخلي وجودة خدمة الاتصال.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الداخلي، جودة الخدمة ، خدمة الاتصال.

Abstruct :

This study aimes to study the role of internal marketing to enhance the quality of communication service, and after presenting the various concepts related to internal marketing, its concepts, models and dimensions ..., and with regard to enhance service quality: General concepts about quality and service also the models and dimensions of service quality ..., we tried to apply this on the practical field by submitting a questionnaire to the employees of Algeria Telecom Agency in Medea that includes a set of questions related to aspects of the topic, as it was concluded in the end that there is a correlation between the elements of internal marketing and the quality of the communication service.

key words:

Internal Marketing, Service Quality, Communication Service.

الفهرس

الفهرس	
العنوان	**رقم الصفحة**
الشكر	I
الإهداء	II
المستخلص	IV
الفهرس	V
فهرس الجداول	IX
فهرس الأشكال	X
مقدمة	أ – هـ
الفصل الأول : التسويق الداخلي بين المفاهيم والاجراءات	1
المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي	3
المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي	3
المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي	8
المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي	10
المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه	13
المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي	13
المطلب الثاني : خصائص واجراءات التسويق الداخلي	17
المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي	22
المبحث الثالث : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية وأبعاده	27
المطلب الأول : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية	27
المطلب الثاني : علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية	29
المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي	30
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمة	37
المبحث الأول: عموميات حول الجودة	38
المطلب الأول: مفهوم الجودة	38

المطلب الثاني : أشكال ومزايا الجودة.	41
المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها	42
المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة	44
المطلب الاول : مفهوم الخدمة	44
المطلب الثاني : خصائص الخدمة	46
المطلب الثالث : أنواع الخدمة	47
المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمة	48
المطلب الأول: مفهوم وأهمية جودة الخدمة	48
المطلب الثاني : نماذج قياس جودة الخدمة وأبعادها	51
المطلب الثالث: جودة الخدمة الداخلية	57
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية	60
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر	62
المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر	62
المطلب الثاني: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية	66
المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر	66
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	69
المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة	69
المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة	70
المطلب الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة	73
المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية للاستبيان	78
المطلب الأول : تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	78
المطلب الثاني : نتائج الدراسة	81
خاتمة	84
قائمة المراجع	87
الملاحق	93

فهرس
الجداول والأشكال

عنوان ورقم الجدول	رقم الصفحة
الجدول (01): أهم مقاربات التسويق الداخلي	4
الجدول (02) : أهداف التسويق الداخلي	12
الجدول (03) : المزيج التسويقي للتسويق الداخلي	16
الجدول (04) : عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة	19
الجدول (05) : أبعاد التسويق الداخلي	34
الجدول (06) : تعاريف الجودة وفق بعض المداخل	39
الجدول (07) : تصنيف درجة الملموسية	45
الجدول (08): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة.	69
الجدول (09) : مقياس ليكارت الخماسي	71
الجدول (10) : درجات مقياس ليكارت الخماسي	71
الجدول (11) : نتائج اختبار ثبات الدراسة .	73
الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .	73
الجدول (13) : توزيع عينة الدراسة حسب السن .	74
الجدول (14) : توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي .	75
الجدول (15) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل .	76
الجدول (16): تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي	78
الجدول (17) : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات جودة خدمة الاتصال	80

عنوان ورقم الشكل	رقم الصفحة
الشكل (01): نموذج Berry للتسويق الداخلي	23
الشكل (02): نموذج التسويق الداخلي Tansuhajو زملائها	23
الشكل (03) : نموذج Coronoos للتسويق الداخلي	25
الشكل (04) : نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي	26
الشكل (05) : الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج	40
الشكل (06): مفهوم جودة الخدمة	49
الشكل (07):نموذج فجوة جودة الخدمة	53
الشكل (08) : حلقة الخدمة الداخلية	58
الشكل (09) : نموذج متغيرات الدراسة	70
الشكل (10) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	74
الشكل (11) : توزيع عينة الدراسة حسب السن	75
الشكل(12) : توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي	76
الشكل (13) : توزيع عينة الدراسة حسب سنوات العمل	77

مقدمة

يكتسب قطاع الخدمات أهمية بالغة في اقتصاديات الدول خاصة في ظل التغيرات السريعة التي يعرفها عالم اليوم ، حيث بات في الامكان الحديث عن اقتصاديات متطورة ومتقدمة بما تتميز به من خدمات عن غيرها من الاقتصاديات، اذ يمثل قطاع الخدمات ما لا يقل عن 50% من الناتج المحلي الاجمالي في اكثر من نصف دول العالم ، ونحو 65% من الناتج المحلي الاجمالي العالمي.

كما سعت منظمات الأعمال الرائدة الى تحسين مختلف انشطتها لمواكبة التغيرات الطارئة في محيطها، وبما ان التسويق يعد أحد الأنشطة التي من خلالها تتحقق أهداف المنظمات، والتي ركزت عليه كثيرا وسعت الى تطويره وتحسين فعاليته، ومن المعلوم أن التسويق اهتم بالمحيط الخارجي في أوائل ما كان متغاضين عن العنصر البشري المكون للمنظمة ، ففي بداية القرن الماضي افترض تايلور أن هيأة الادارة العليا تعرف جيدا مصلحة العمل ومصالح العمال وتعمل على تحقيقها ، ولذا فمن رأيه لا مجال لإشراك العاملين في مناقشة القرارات التي تتخذ من جانب الادارة العليا أو حتى الاعتراض عليها. ومع مرور الوقت ظهر اتجاه جديد للتسويق حيث أصبح يركز على العاملين في المنظمة لمواجهة التغيرات الجديدة ، فالعنصر البشري يعتبر ميزة تنافسية لما يملكه من معرفة و خبرة ومهارة يساعدها على البقاء و التميز ، يعرف هذا الاتجاه بالتسويق الداخلي الذي تقوم فكرته على أن الافراد داخل المنظمة يجب ان يبذلوا جهدهم من أجل زيادة كفاءة و فعالية أنشطة التسويق الخارجي.

تسعى المنظمات الخدمية لإرضاء زبائنها و كسب ولائهم من أجل البقاء في الاسواق و كسب مركز تنافسي و ميزة تنافسية ، وهذا لن يتأتى الا بتحسين جودة خدماتها ، وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر احدى هذه المنظمات التي تبحث عن موقع لها في سوق خدمة الاتصالات التي تعد اليوم أحد الاسواق الضرورية واللازمة في حياة الافراد و التي تخضع لمنافسة شديدة .

اشكالية الدراسة:

بناءا على ما سبق حاولنا في هذه الدراسة معرفة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المقدمة من طرف وكالة اتصالات الجزائر فرع المدية، ومن أجل ذلك تم صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

السؤال الرئيسي:

كيف يمكن للتسويق الداخلي المساهمة في تحسين جودة خدمة الاتصال في مؤسسات الاتصالات؟

الأسئلة الفرعية:

1. في ما تتمثل ماهية التسويق الداخلي وماهي الاجراءات التي يقوم عليها؟
2. ما هي سبل تحسين جودة الخدمة ، وكيف يتم قياسها؟
3. كيف يساهم التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصال؟ وهل يتم تطبيق ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية؟

الفرضية الرئيسية:

يساهم التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصالات من خلال انعكاس رضا العمال على رضا العملاء.

فرضيات الدراسة:

1. يعتبر التسويق الداخلي أحد أنواع التسويق ويقوم على مجموعة من الاجراءات والأبعاد.
2. يمكن تحسين جودة الخدمة من خلال الاهتمام بنوع الخدمة وتسهيل الوصول إليها، ويتم قياسها بنماذج متعددة.
3. تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتبني التسويق الداخلي كأداة لتحسن جودة خدماتها المختلفة.

أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- استعراض أهم الاسس و الاطر النظرية و المعرفية التي يرتكز عليها التسويق الداخلي و جودة الخدمات وحصر أهم أبعاد التسويق الداخلي المتبعة في هذه الدراسة.
- محاولة إبراز الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي لتطوير جودة الخدمة.
- تحديد مدى مساهمة تبني التسويق الداخلي في تحسين خدمة الاتصال بوكالة اتصالات الجزائر بالمدية.
- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساسا لأبحاث مستقبلية في هذا المجال.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من كونها تحقق ما يلي :

- تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل التسويق الحديث ألا و هو التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة العاملين مع ادارة المنظمة؛
- معرفة مدى وعي المنظمات لتبني مفهوم التسويق الداخلي للرفع من جودة خدمتها؛
- التأخر الذي يعانيه قطاع الخدمات في الجزائر بشكل عام و قطاع الاتصالات بشكل خاص، وكذا جهود تحسين جودة خدماته.

صعوبات الدراسة:

- الإجراءات الوقائية المطبقة بسبب جائحة كورونا (كوفيد-19) حدت من إمكانية جمع أكبر عدد من المعلومات خاصة في الجانب التطبيقي.

أسباب اختيار الموضوع:

- اهتمام الباحثين بموضوع التسويق عموما والتسويق الداخلي وجودة الخدمة بالخصوص كونهما يتعلقان بصلب تخصص الطالبين؛
- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق؛ بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي عكس التسويق الخارجي؛
- الاطلاع و استكشاف خبايا موضوع التسويق الداخلي؛ والسبل التي تؤدي إلى تحسين جودة الخدمة؛
- فضول لدى الباحثين حول موضوع جودة الخدمة خاصة في البيئة المحيطة.

منهج الدراسة:

من أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك بوصف الظواهر الاقتصادية ومن ثم تحليلها، تم جمع المعلومات عن طريق المسح المكتبي، وذلك بالاعتماد على عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية تمثلت في الكتب والمجلات المتخصصة، رسائل الماجستير والدكتوراه، والملتقيات العلمية والانترنت؛ هذا بالنسبة للفصلين الأول و الثاني، كم تم الاعتماد على منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والتعريف بمختلف خدماتها إضافة إلى طرح استبيان لعمال المؤسسة وتحليل نتائج الاستبيان باستعمال برنامج نظام الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss .

حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في حدود زمنية وحدود مكانية.

الحدود الزمنية: فهو يتعلق بفترة الدراسة وكانت ممتدة من 15 مارس 2020 إلى غاية 10 سبتمبر 2020 .

الإطار المكاني: وهو يتعلق بالحدود المكانية الخاصة بالبحث وهي وكالة اتصالات الجزائر بالمدية.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول: التسويق الداخلي بين المفاهيم والاجراءات حيث تضمن مدخل للتسويق الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه، علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية وأبعاده.

أما الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي لجودة الخدمة، فخصص لموضوع جودة الخدمة وعموميات حول الجودة، ومفاهيم عامة حول الخدمة، إضافة إلى عموميات حول جودة الخدمة.

أما بالنسبة للفصل الثالث و الاخير: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المدية، تم التطرق فيه إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف الخدمات التي تقدمها، وأخيرا تحديد عينة الدراسة ثم تحليلها باستخدام برنامج .spss

كما تضمنت الدراسة مقدمة وخاتمة إضافة إلى تمهيد لكل فصل وخلاصة.

الدراسات السابقة:

1- عطيل هارون، حميدية أيوب، دور التسويق الداخلي في ترقية الخدمة العمومية، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل بالمدية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات بجامعة المدية، 2018. حيث تم التطرق إلى موضوع دور التسويق الداخلي في ترقية الخدمة العمومية باعتبار توفر شروط عمل جيدة للعمال ينعكس على جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال مدخلين الأول خاص بالتسويق الداخلي والثاني خاص الخدمة العمومية، بالإضافة إلى التعرف على تأثير التسويق الداخلي على ترقية الخدمة العمومية ، ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية المتمثلة في ما هو الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في ترقية الخدمة العمومية

داخل الوكالة الولائية للتشغيل بالمدية؟ تم توزيع استبيانين الأول موجه لموظفي الوكالة وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 92 استبيانا، أما الثاني فخص متعاملي الوكالة بـ 71 استبيانا صالحا للتحليل.

حيث توصلا الى أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين تبني التسويق الداخلي و ترقية الخدمة العمومية داخل الوكالة .

2- سهام زرواق " أثر التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالعملاء دراسة ميدانية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات 2017، حيث جاءت الدراسة بهدف تسليط ضوء التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة الموظفين مع إدارة المؤسسة وكذلك كيفية تنفيذه داخل المؤسسة بنجاح وهذا من أجل الاحتفاظ بالعملاء وجاء شطرها التطبيقي بدراسة عينة موظفة متعاملي الهاتف النقال شملت 37 استبيان جاءت أهم نتائجها وتوصياتها كما يلي: ضرورة رفع مستوى الوظيفي لدى متعاملي الهاتف النقال من خلال تطبيق أساليب التسويق الداخلي كما يجب الاستمرار في توفير دورات تدريبية وإرشادية للموظفين تساعدهم في رفع مهارتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع العملاء إثناء تقديمهم الخدمة.

3- محمد عبد المعطي الجاروشة ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة، 2016. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ,كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي، وكانت الاشكالية الرئيسية على النحو التالي: ما علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية في قطاع غزة ؟ وقد تم توزيع 197 استبيان ، حيث تم التوصل إلى النتيجة الموالية حيث أظهرت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

الفصل الأول:

التسويق الداخلي بين المفاهيم والإجراءات

تمهيد:

يتمحور دور التسويق عامة حول كيفية تفعيل عناصر المزيج التسويقي المنبثقة عن البيئة التي ينشط فيها، حيث تأخذ المنظمات بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للفئة المستهدفة والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في نشاطها ، هادفة في ذلك لتحقيق أهدافها العامة من جهة وتحقيق إشباع لرغبات وحاجات العملاء من جهة ثانية ، هذه الأخيرة التي تعددت في الوقت الراهن وتبلورت في سلع وخدمات معينة يريدها المستهلك في المكان والزمان وبكيفية معينة ، أضافت قيمة أخرى للتسويق لا سيما في جانبه الخاص بالخدمات باعتبارها من بين أكبر القطاعات طلبا في الوقت الراهن ، والتي تعتمد هي الأخرى في إنتاج و استهلاك خدماتها على العنصر البشري ، مما أدى بالكثير من المفكرين والباحثين إلى التدقيق في هذا القطاع وكشف أسراره و الأبعاد التي تساعد على إدارته بطريقة أفضل ، ومدى تأثره بالعنصر البشري الأمر الذي وجه أنظارهم إلى دراسة الجانب الداخلي لهذه المنظمات وتبني فكرة ما يسمى بالتسويق الداخلي أو الشطر الثاني من التسويق ، متطرقين في ذلك إلى أبعاده وخصائصه ومزيجه التسويقي الهادف إلى اعتبار الموظفين سوقا يجب دراستها وتحليلها وتوفير احتياجاتها من اجل التحكم في جودة الخدمة المقدمة والسعي إلى ترقيتها وهذا ما تسعى إليه جل الحكومات في وقتنا الراهن لتقديم وتوفير خدمات لمواطنيها تتسم بالرقي والجودة معتمدة في ذلك على دراسة العوامل الاجتماعية – الوظيفية المؤثرة في ترقية خدماتها العمومية ، خاصة منها ما يتعلق برضا العملاء وجودة الحياة الوظيفية ، لما لهما من تأثير في زيادة الأداء الوظيفي ورضا المواطن المتلقي للخدمة من خلال ما سبق سوف نتطرق خلال هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث :

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي؛.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي و نماذجه؛

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم و أبعاده.

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد أنواع التسويق، حيث أصبح أحد الانشطة الرئيسية في المنظمات الخدمية التي تسعى للبقاء، اذ يعتبر العمود الفقري لها والركيزة الاساسية التي يستند عليها من أجل الاستمرار، وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى ماهية التسويق الداخلي ، أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعتمد التسويق الداخلي على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل المنتجات وبناء علاقات طيبة مع زبائنهم ومن ثم تحقيق هدف المنظمة المتمثل بشكل رئيسي في رضا الزبائن وتحقيق الربحية . و للوقوف أكثر على الدور الأساسي والمهم للتسويق الداخلي لابد من التطرق إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية والتي ستكون بمثابة القاعدة الأساسية لبحثنا من خلال تعريفه ونشأته ومراحل تطوره، هذا فضلا عن أهميته، خصائصه وأهدافه، وكذا علاقته بإدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي.

يعتبر كل من (Sasser et Arbeit) من أوائل المهتمين بالتسويق الداخلي وذلك في إحدى مقالاتهما لعام 1976 والتي تمحورت حول وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين ، بعدها ازدادت أهمية هذا الموضوع خاصة مع ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات وتزايد وتنوع متطلبات الأفراد على مختلف المنتجات والخدمات[1] .

إن الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين داخل المنظمة وعدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة، وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين[2].

1 تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص 30.

2 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص284.

وهذا ما يؤكده (Berry 1980) الذي يرى أن التسويق الداخلي على أنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فانهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة[1].

كما تم تعريف التسويق الداخلي على أنه فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافه للعاملين بغية تحقيقها.

أما (Kotler) قد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص اولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل مع العاملين لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"[2]، وبالتالي فمن الواضح أن التسويق الداخلي يهتم بما هو اكتر من التعامل مع العاملين بوصفهم زبائن، بل يهتم أيضا بتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين، باعتبارهم السوق الأول للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم.

وعرف ايضا على أنه "مهمة التوظيف والتدريب لموظفين يرغبون وقادرين على خدمة العملاء بشكل جيد، وفي الواقع يجب ان يسبق التسويق الداخلي اجراءات التسويق الخارجي، فلا يوجد معنى لتقديم وعود للزبائن دون استعداد موظفي المؤسسة لتنفيذها"[3].

والجدول التالي يوضح مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي وهذا على أساس المقاربات التي تعتمدها:

الجدول (01): أهم مقاربات التسويق الداخلي.

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.	كرونروس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص التسويقية.
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة

1 هاني حامد الضمور، نفس المرجع السابق، ص.284.

2 نظام موسى السويدان، البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص57 .

3 Philip kotler , Marketing Management , millennium edition , Pearson, USA, 2002, p13.

		الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال للتقنيات التسويقية داخليا.	بيرسى ومورفان 91	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	فيلم وكارسون 95	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.
التسويق الداخلي كأداة للإرضاء الزبائن الخارجيين.	بالونتين 2000	هو مقاربة استراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	فاري 2001	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.
التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.	بالونتين وآخرون2000	أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى التغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي.

المصدر : محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009/2010، ص 14.

الفرع الثاني: مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي

توجد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي : مرحلة دافعية العامل، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك وأخيرا مرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها . وسوف نقوم باستعراض هذه المراحل فيما يلي : [1]

أولا: مرحلة دافعية العامل

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديدا كتابات بيري وزملاؤه على قضية دافعية العامل عن المؤسسة والأعمال التي يقوم بها داخلها . ويمكن أن يكون السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود . ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية العاملين للعمل، إذن فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق

1: عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، – دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، جامعة فرحات عباس – سطيف، كلية قسم العلوم التجارية، 2019، ص7.

الإشباع للعامل، ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى العاملين باعتبارهم مستهلكين داخليين، والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإشباع حاجات ورغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين . والجدير بالذكر أن قبول فكرة التعامل مع العاملين كمستهلكين قد أثار الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التي تقوم عليها هذه المرحلة، ولذلك ظهرت الكتابات التي بدأت تشير إلى عدد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا، ويمكن تلخيص تلك المشاكل في الآتي:[1]

– على عكس موقف التسويق الخارجي، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى العاملين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونون بحاجة إليه بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي لمنتج يقوم بشرائه فعلا لسد حاجة غير مشبعة لديه ؛

– بخلاف ما يحدث في الموقف الخارجي مع المستهلكين، فإننا قد نلاحظ في كثير من الأحيان بأن العاملين لا يملكون حرية الاختيار بين المنتجات الوظائف التي يمكنهم اختيارها أو المفاضلة بينها ؛

– بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف، فقد يصل العاملين في نهاية تحليلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم أجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها أو أنهم اضطروا إلى قبول منتجات لا يرغبونها من أساسه .

ثانيا: مرحلة التوجه بالمستهلك

المرحلة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي جاءت من طرف (Gronroos) لتعزيز السلوك الموجه لصالح الزبائن، بحيث تحول التركيز فيها من العاملين إلى الزبائن، وذلك بهدف توجيه اهتمام العاملين نحو الزبائن والوعي أكثر نحوهم من خلال التنسيق والتفاعل بينهم، لاستجابة السريعة على احتياجات ومتطلبات الزبائن . وذلك نظرا للدور الذي يلعبه العاملون في تحسين العلاقة مع الزبائن الخارجيين، وبذلك تطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة، ليستخدم كأداة تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو الزبائن لتحقيق رضاهم وتجاوز توقعاتهم، وأصبح يساهم بشكل في تنفيذ استراتيجيات المؤسسة .[2]

كما أن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يشير إلى أن العاملين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها، وما ميز هذه المرحلة كذلك هو نشر الوعي بضرورة الاهتمام بالزبون والسعي نحو تحقيق أهداف التسويق في كل

1: محمد عبد العظيم، أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص ص 154 – 156.

2: سعاد عبود، مساهمة التسويق الداخلي، في تنمية رأس المال البشري، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص ص 135-136.

الأقسام، كما أن التوجه بالمستهلك يستلزم تطبيق التقنيات التسويقية في جميع أنحاء المؤسسة، وأهم خاصية اكتسبها المفهوم هي أن التسويق الداخلي يعد مفتاح تعظيم الخدمات ونجاح التسويق الخارجي .[1]

وفقا لما سبق فإن الاختلاف الجوهري بين مدخل كرونرس ومدخل بيري وزملاؤه في كيفية التعامل مع العاملين كمستهلكين، حيث يركز كرونروس على توجيه اهتمام العاملين نحو الزبائن الخارجيين لتحقيق رضاهم، أين اكتفى بيري وزملاؤه بإثارة دافعية العاملين للعمل والاهتمام بتحقيق الاشباع لهم .

ثالثا : مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة . وقد كان وينتر Winter من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية . وقد قام وينتر بتعريف التسويق الداخلي على أنه تخطيط وتعليم، وإثارة دافعية العاملين تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يتم ذلك من خلال العملية التي تمكن الأفراد العاملين من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ولكن أيضا معرفة دورهم في هذا البرنامج ويشير جلاسمان ومكافي Glassman et McAfee إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظائف التسويقية، ويمكن القول بصفة عامة أن هذا المدخل يرى التنفيذ الفعال الاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة وتحاول في نفس الوقت إلى إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف . إن مثل هذه الإضافات أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو موجهة إلى خارجها . وتبعا لذلك، فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من :[2]

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة؛

- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية ؛

- والتغلب على المقاومة للتغير .

1: سارة عمرون، التسويق الداخلي كمخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016، ص 84.

2: محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 159-160.

وفي هذه المرحلة اتسع نطاق نشاط التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز وإثارة دافعية العاملين والتوجه بالمستهلك نحو القيام بالسلوكيات، التي قد يكون من شأنها تحسين وتعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين، كما يشمل الجهود المخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتقليل الصراعات بين مختلف الوظائف وتفعيل الاتصال الداخلي من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، من أجل التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية، تستطيع من خلالها إرضاء المستهلك النهائي، فتطور مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة قد ركز أكثر على المهام والأنشطة التي يتعين القيام بها من أجل التنفيذ الفعال للتسويق والبرامج الأخرى التحقيق رضا الزبائن وبصفة أقل على مفهوم التعامل مع العاملين كزبائن، مع الاعتراف بالدور الرئيسي للعاملين.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، بالتالي فإنه يمكن تجزئة هذه الأهمية على مستويين:

أولا : أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

يعتبر التسويق الداخلي مدخل للمنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامه على أكمل وجه، فهنا يمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية :[1]

1. إدارة التغيير :

تشهد العديد من المنظمات نوعا من التحول خلال دورة حياتها، من خلال عمليات الدمج والتحالفات، أو تقليص حجم أعمالها، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة، وتغييرات أخرى مثل تغيير اسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها، لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الاطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير، وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة.

1: محمد عبد المعطى الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2016، ص 17.

2. بناء الصورة العامة للمنظمة:

حسب ريتشارد نورمان، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر(قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط) بهدف:

- التموقع الاستراتيجي ؛
- دخول السوق بفاعلية ؛
- تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف؛
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية ؛

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة.[1]

3. بناء استراتيجية المنظمة:

لتنفيذ أي استراتيجية لابد من التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة، ومن بين هذه المنافع نذكر منها ما يلي:[2]

1. تحقيق الرضا لدى العاملين

تقوم الفلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما للمنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأم عملاء داخليين فانه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز لاتصالات الداخلية.

1: هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص343.

2: محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص18.

2. تطوير وتحسين أداء العاملين:

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هده الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي

3. الشعور بالالتزام التنظيمي:

إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تم م وتعمل على تلبية احتياجاتهم

يمكن للمنظمة أن تجني مزايا عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي وهي كالآتي:[1]

- تشجيع السوق الداخلي على تقديم أفضل الخدمات؛
- تمكين العاملين وإعطائهم حرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية؛
- يساعد على تخفيض معدل دوران العمل وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي؛
- إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية.

المطلب الثالث: أهداف التسويق الداخلي

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دورا حاسما في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أقرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دورا حاسما في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة .

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعيا وتفهما وتحفزا واهتماما بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح

1: بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009، ص 18.

العقلية البيعية للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول أدناه . يهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن بحيث تلبي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم .

والجدول أدناه يوضح ثلاث مستويات لأهداف التسويق الداخلي وهي: [1]

- المستوى العام؛

- المستوى الاستراتيجي ؛

- المستوى التكتيكي.

ولكل مستوى من هذه المستويات تطبيقاته، إن الهدف من التسويق الداخلي هو تنمية وتطوير مهارات العاملين وجعلهم يقدمون كل ما لديهم بكفاءة وفعالية لكي تستطيع المؤسسة تقديم أفضل الخدمات لعملائها مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحقيق أهدافها.

1: سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- عين بيضاء، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2015، ص12.

الجدول (02) : أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء
الهدف الإستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد ؛ دعم الطرق الإدارية دعم سياسة الأفراد دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي
الهدف التكتيكي	على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة يجب عليهم دعم موقف معين، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء

المصدر : بلبالي عبد النبي، مرجع سابق ، ص ص 18-19.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه

يعتبر التسويق الداخلي نوع من أنواع التسويق، و لما له من أهمية بالغة في المنظمات الخدمية ، سعت هذه المنظمات بوضع مزيج تسويقي داخلي فعال و ناجح استنادا الى خصائصه كما هو مبين في ما يلي، بالإضافة الى أهم نماذج التسويق الداخلي التي اعتمدها غالب الباحثين.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي:

يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضا العاملين مع تحقق اهداف المنظمة ويتضمن العناصر التالية : المنتج، السعر، الترويج، التوزيع [1].

الفرع الأول: المنتج الداخلي (الوظيفة)

أن المنتج الداخلي يعبر عنه بالوظيفة أو منصب العمل وفيما يلي بعض التعاريف التي توضح أكثر مفهوم المنتج الداخلي (الوظيفة) : هي مجموعة المهام المنظمة والمنجزة من طرف شخص معين في مكان معين في فترة زمنية معينة، ويشير هنا إلى نقطتين أساسيتين وهما :

- المنتج الداخلي هو شيء غير ملموس، ويشمل كل الجهود والمواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما؛

- هذه المواقف والجهود يجب أن تكون في مكان معين (مكان العمل المنظمة). [2]

ويعرف أيضا : أن العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات العاملين والمنظمة. [3]

ومن هذا ينبغي على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشمل على المنتج الداخلي ويرغب فيها الموظفون مثل العناصر التالية ؛

- المكافآت المالية، الحاجة إلى التدريبية، درجة مستوى المسؤولية، مدى المساهمة في اتخاذ القرارات، فرص التطور والترقية.

إن تشكيل وتصميم الوظائف، يخضع إلى أهداف المنظمة ومتطلبات الاداء التي تفرضها الظروف والتغييرات.

1: بوشريط نهاد، زناتة سمية، أثر التسويق الداخلي على آداء العاملين في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنكي جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013، ص16.

2 Joel gouden, Gestions des sources humaines, 2eme édition Berger le VAV, 2017, P16.

3: عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص50.

مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات وطموحات الافراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف والاستفادة من نفعها، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام والواجبات وبذل الجهود في مكان معين خلال فترة معينة ويمكن تصور معالم التبادل في:[1]

1- الطرف الأول المنظمة بكل كيانها (صورتها، ثقافتها، العلاقات بين الأعضاء هيكلها التنظيمي)؛

2- القيمة التي تملكها الوظيفة بكل مكوناتها (المهام والواجبات، المنافع، الامتيازات)؛

3- - الطرف الثاني : الموظف(الزبون الداخلي) بكل ما لديه من استعدادات وإمكانات ومهارات ؛

4- القيمة التي يملكها: الالتزام في العمل، والجهود التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: السعر الداخلي (الالتزام):

يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة (تكلفة الفرصة البديل أو المنفعة المضحى بها نتيجة قبول العمل في المنظمة)، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة في العمل أي تكلفة التخلي عن الأساليب والطرق المعتادة في سبيل تنفيذ هذه السياسات الجديدة أو عند الانتقال من العمل من قسم معين إلى قسم آخر [2].

ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف وتنفيذ استراتيجيات معينة وأغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم، ومن هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود وبرامج التسويق الداخلي ولاسيما:

- إثراء الوظائف بما يلائم تطلعات واحتياجات الموظفين ومنحهم فرص الاندماج والمشاركة في صياغة مختلف سياسات برامج المنظمة
- ربط مصالح المنظمة بمصالح العاملين، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات والمنافع كاقتطاع نسبة من الأرباح لفائدة العاملين.
- استقطاب العاملين الجدد الذي تتفق قيمتهم مع قيمة المنظمة فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة ومبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر.

1: بوشريط نهاد، زناتة سمية، مرجع سابق، ص16.

2 Ahmed Rafik P,K ، Rafiq M , International Marketing, Tools and concepts for customer – focused management , linacre house ،great Britain, 2002, P28.

الفرع الثالث: التوزيع (مكان العمل)

يشير التوزيع إلى المكان أو القنوات (الأطراف الوسيطة) التي تستعمل لتوصيل المنتجات إلى الزبون الخارجي وعلى مستوى المنظمة أو السوق الداخلي، هناك من يرى أن التوزيع هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وخاصة موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) وبصفة عامة يشير التوزيع إلى مكان العمل أو مقر العمل ويشمل :[1]

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، بمعنى القسم الذي يعمل به الموظف.
- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، قاعات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم عرض السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال طرف وسيط مثل: المستشارين ووكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

ومنه التوزيع أو مكان العمل في منظمة الخدمات قد تكون مشتركة بين الموظف والزبون وبالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية :

1- البيئة المادية (الدليل المادي) : عملية تسليم (الأداء) واستلام الخدمة يكون في البيئة المادية؛
2- العمليات لان الأداء هو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون؛
3- الإفراد (المشاركون) في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف والزبون معا. [2]

الفرع الرابع: الترويج الداخلي

تسعى سياسة الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة، ويُعرَّف الترويج بأنه : نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إجبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو استخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة، معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاث أهداف أساسية :

1: بوشريط نهاد، زناتة سمية، مرجع سابق، ص16.
2: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ، ص ص 33-35.

- هدف إخباري ؛
- هدف إقناعي ؛
- هدف تذكيري .

نفس المنطق يمكن تطبيقه على الترويج الداخلي في المنظمة حيث تسعى إلى التأثير على التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة وتحقيق نفس الأهداف السابقة، أي تخبرهم وتقنعهم وتذكرهم بـ:

1- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي؛

2- أهداف المنظمة واستراتيجياتها وبرامجها؛

3- مستويات ومعايير الجودة المطلوبة ؛

4- توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة تلبيتها.

ولتحقيق تلك الأهداف يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية :

الاتصال الداخلي، التحفيز والتمكين والتي يمكن اعتبارها عناصر مزيج الترويج الداخلي[1].

الجدول (03) : المزيج التسويقي للتسويق الداخلي

عناصر المزيج	التطبيق على التسويق الداخلي
المنتج	الترويج يشمل مجموعة السياسات والبرامج والخدمات والأبحاث المرتبطة بتطوير أداء العاملين وتدريبهم وتمكينهم داخل المنظمة.
السعر	يشمل تكلفة البرامج والخدمات والدورات التدريبية الموجهة للعاملين، بالإضافة إلى مرتبات السعر العاملين والمكافآت والعلاوات ونظم الحوافز الخاصة بهم والتي تعتبر من أهم عناصر هذا المزيج .
التوزيع	يعني المكان الذي تؤدي فيه الأنشطة والبرامج والخدمات المتعلقة بالتسويق الداخلي للعاملين بالمنظمة، سواء كان داخل المنظمة أو خارجها .
الترويج	يطلق عليه أيضا عنصر الاتصالات الداخلية، ويشمل العلاقات العامة الداخلية، والإعلان والترويج الداخلي، ووسائل الدعاية المستخدمة في التسويق الداخلي تضم الاتصال الشخصي بين العاملين، الإعلان من خلال شبكة المطار الداخلية، وغيرها .
البيئة المادية	المقصود بها بشكل عام البيئة التي تقدم من خلالها الخدمة، وهذا العنصر تقل أهميته بالتطبيق على التسويق

1 مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العلمية التدريبية : النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، دار الفجر ، القاهرة ، 2008، ص ص24-25.

	الداخلي، حيث أن البيئة التي يمارس فيها العاملون أعمالهم ثابتة لا تتغير في البيئة معظم الأحوال، إلا في حالة إرسال العاملين لمراكز تدريب متخصصة وما إلى ذلك، ومن أهم المادية ما يجب أخذه في الاعتبار في هذا العنصر هو اعتماد التوثيق Documentation لأي نشاطات داخل المطار، مما يضفي عليها طابع الجدية، بالإضافة إلى أنه من أهم متطلبات تحقيق الجودة .
المشاركون	يقصد بهم العاملون المنتفعون ببرامج التسويق الداخلي، مستوى التفاعل فيما بينهم، وفيما بين المشاركون الإدارة العليا
عملية تقديم الخدمة	يحتوي هذا العنصر على الخطوات والإجراءات المتبعة من قبل الإدارة العليا لتطبيق برامج عملية تقديم الخدمة وسياسات التسويق الداخلي على الأفراد العاملين، بالإضافة إلى تحديد أساليب التدريب المختلفة ووسائل الاتصال وأنظمة الحوافز والكفاءات وغيرها.

المصدر: غادة الله ، هبة عاطف وآخرون، تأثير استراتيجيات التسويق الدالي على المطارات حالة دراسة مطار شرم الشيخ الدولي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم، المجلد الثاني عشر ، العدد (3/1) عدد خاص بأبحاث المؤتمر الدولي الحادي عشر للسياحة والضيافة الأقصر، 8-11 مارس 2018، ص65.

المطلب الثاني : خصائص واجراءات التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بكونه عملية اجتماعية وعملية إدارية في نفس الوقت بالإضافة إلى أنه يتميز بمجموعة من الأبعاد التي تمكن من قياس مدى تبني المنظمات للتسويق الداخلي من عدمه ، الأخيرة تحت من العديد من النماذج التي أقترحها أو توصل إليها المفكرين في هذا المجال ، وبطبيعة الحال أنها تشكل جوانب التسويق الداخلي من شأنها أن تكون ذات علاقة مع إدارة الموارد البشرية باعتبارها تلم بكل جوانب الأفراد خلال تأديته لعمليته الإدارية أو الوظيفية وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص نذكر منها ما يلي:[1]

التسويق الداخلي عملية اجتماعية : يطبق التسويق الداخلي داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها فالعاملين لا تقتصر حلجتهم على الحاجات المادية فقط، وانما هناك حاجات اجتماعية مثل: الامن، والانتماء والصداقة يريدون اشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي .

التسويق الداخلي عملية ادارية : تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال :

1ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتوج، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان – القنطرة بسكرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص7.

التأكد من ان كل العاملين تم اعدادهم وتحفيزهم للأداء عملهم بكفاءة، ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الاجابة على الاسئلة التالية:[1]

- ما هو المجال الذي يكون لدى المؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات؟
- من هم الافراد الذين يقومون بأداء الانشطة داخل المؤسسة؟
- ما هي الطريقة التي سيتم بها اداء الانشطة داخل المؤسسة؟
- هل المؤسسة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

الفرع الثاني: اجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عامليها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى . وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي :

أولا : اختيار العاملين

ويقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة حسب درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد أي تحقيق التوافق بين المجموعتين، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي[2]:

1: بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة المصرفية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق، جامعة ورقلة، 2009، ص2.

2: صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007، ص167.

الجدول (04) : عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة

مواصفات الشخص	متطلبات الوظيفة
تأهيل علمي من حسب النوع والمستوى.	أداء واجبات معينة .
خبرة عملية من حيث مجالها وعدد السنوات .	تحمل مسؤوليات سلطات معينة .
مهارات سواء بالذاتية أو ذهنية .	ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معينة
مواصفات شخصية .	

المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون، نفس المرجع السابق،ص 167.

ولا تهدف عملية الاختبار إلى الحصول على الشخص الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة سلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.

ثانيا : التدريب الداخلي

يعرف التدريب الداخلي على أنه : [1]

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة الغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء. يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن . ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولا، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانيا . ويعد العاملون طرفا مكملا لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضا على مواقفه وسلوكه تجاه المؤسسة، ولكي تنجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح . إذ إن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم ومعايير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابا في خدمة الزبائن الخارجيين

1 سليمان صادق درمان ، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في آداء التسويق الداخلي في العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008، ص ص53-54.

ولاسيما إن كان هذا السلوك متوافقا مع سياسة المؤسسة . إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين :[1]

المستوى الأول: هو أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقه شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل. من هنا فإن هذا التوجه ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون .

ثالثا : التحفيز

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد .[2]

1 –تعريف التحفيز :

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد الأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.[3]

1– أهمية الحوافز:

لنظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها :[4]

أ– زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح .

ب– زيادة مداخيل العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.

ت– جذب العاملين المؤهلين معرفيا إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم

1 قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2017، ص21.

2 محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص403.

3 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2006، ص 255.

4 مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 330، 331.

ث- تقابل الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات الصراعات.

رابعا : نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم أداء أعمالهم بكفاية وبما يوسع آفاقهم وتطلعا قسم، ويعاد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن . إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي :[1]

1- معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن.
2- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات.
3- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات .
4- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.

ويجب على الإدارة في المؤسسة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل وتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبالة عند شرائهم للخادمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات.

خامسا: تفويض الصلاحيات

تفويض الصلاحيات أو التفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر . وتتمثل المنافع الأساسية للتفويض فيما يلي :[2]

- إنجاز الكثير من الأعمال بما فيه الكثير من الأشياء التي ترغب فيها ؛

1: عبد النبي بلبالي، مرجع سابق، ص ص 30-31.
2: نفس المرجع السابق، ص 29.

– التعرف على موظفيك بشكل أفضل، مما يعزز علاقتك بهم؛

– مساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم؛

– كسب وقت من فراغك لنشاطات استراتيجية كالتفكير والتخطيط؛

– يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل؛

– زيادة فرص تحسين إنتاجيتك بفاعلية.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

هناك أربعة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:[1]

- : نموذج Berry والذي يرتكز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- .نموذج Tansuhaj وآخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
- .نموذج Goronoos والذي يرتكز على التسويق التفاعلي
- .نموذج أحمد ورفيق الذي يركز على الجمع بين نموذجGoronoos ونموذج Berry.

و فيما يلي تفصيل لكل نموذج:

الفرع الأول – نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981) :

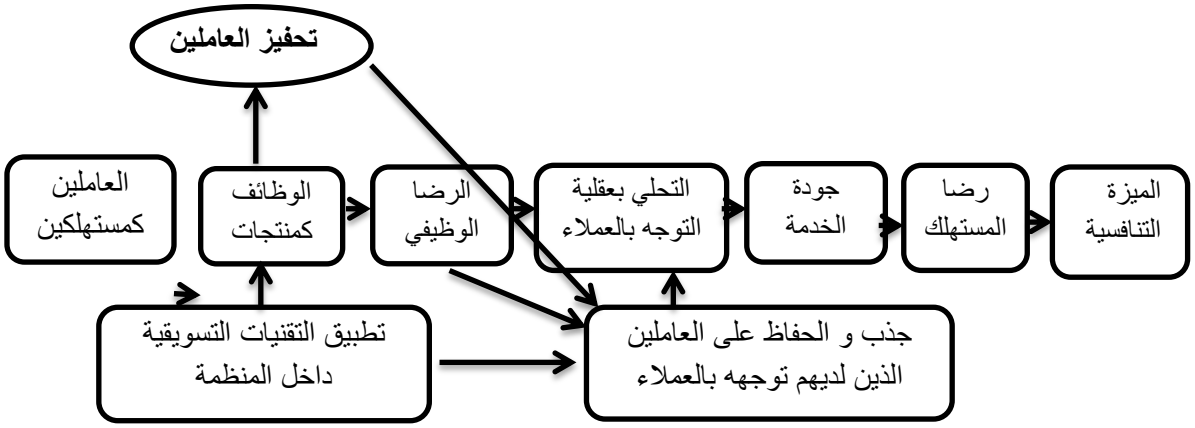
طرح Berry نموذجا للتسويق الداخلي يقوم على اعتبار العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين، والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة، ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم، ووفقا لذلك فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق ،كما يقوم هذا النموذج على الفرضية الأساسية وهي اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

– اعتبار الوظائف منتجات داخلية؛

1: محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص ص 24– 26.

- تبني التقنيات التسويقية داخليا؛ ويمكن تصور نموذج Berry بيانيا كما يلي:

الشكل (01): نموذج Berry للتسويق الداخلي

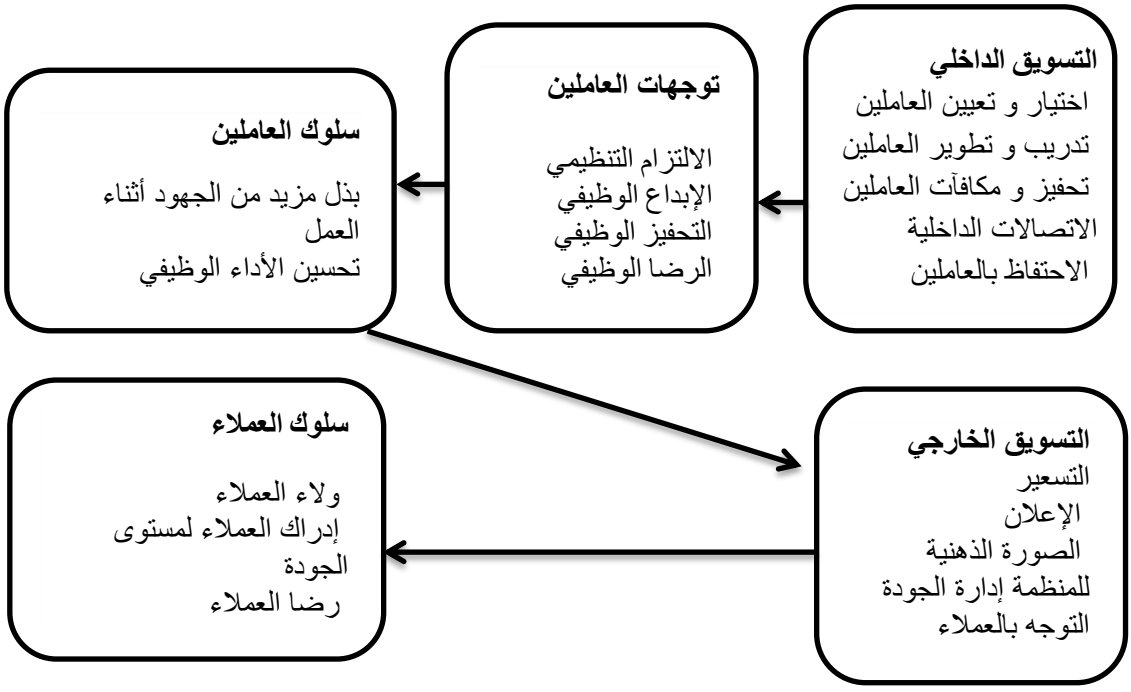


المصدر: عبد المعطي الجاروشة، مصدر سابق ، ص25

الفرع الثاني: نموذج التسويق الداخلي Tansuhajو زملائها (1988).

قامت Tansuhajو زملائها بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (02): نموذج التسويق الداخلي Tansuhajو زملائها



المصدر: عبد المعطي الجاروشة ،مصدر سابق ،ص26.

ويوضح هذا النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة.

ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات لجذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهه بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسات الاحتفاظ بالعاملين. أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير ، الإعلانات، والبيع الشخصي ،وبناء صورة الذهنية للمنظمة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء.

الفرع الثالث: نموذج Goronoos للتسويق الداخلي (1990):

يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعية . ومن أجل تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:[1]

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأا مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

- سياسات وبرامج التوظيف ،بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد ،أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين ،و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.

- الإدارة التشاركية أي نجاح برنامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم المشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الإستراتيجيات.

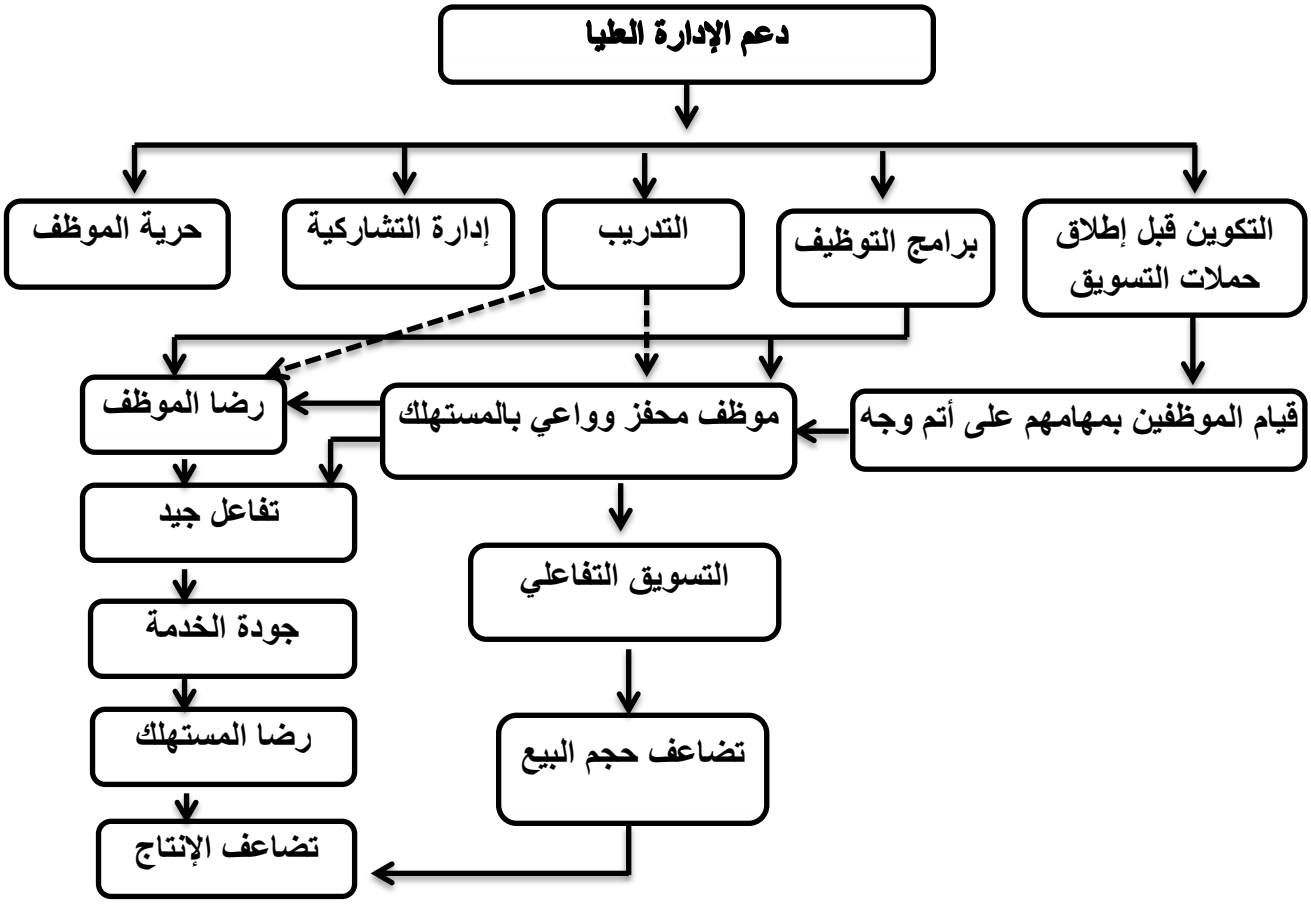
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

1 عطيل هارون ، حميدية أيوب ، دور التسويق الداخلي في ترقية الخدمة العمومية ، دراسة حالة –الوكالة الولائية للتشغيل بالمدية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ، جامعة يحي فارس بالمدية ، 2018، ص 24.

● ضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه .

التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح وحصص المنظمة في السوق.[1]

الشكل (03) : نموذج Goronoos للتسويق الداخلي



المصدر : جنادي كريم، مصدر سابق، ص 57.

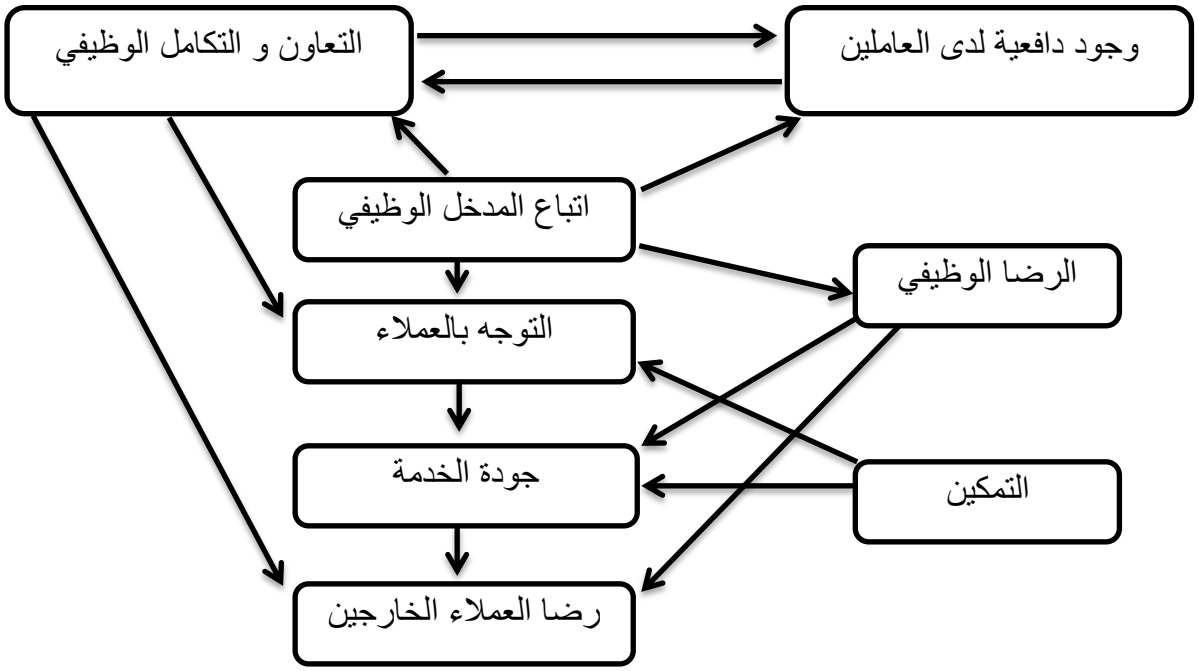
1: جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017، ص56.

الفرع الرابع: نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي (2000)

قام الباحثين أحمد ورفيق بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي وبالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Goronoos السابقين، بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي مع تقديم تعريف جديد شمولي للتسويق الداخلي، الذي ينص على أنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل . ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

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

الشكل (04) : نموذج أحمد ورفيق للتسويق الداخلي



المصدر : عبد المعطي الجاروشة، مصدر سابق، ص 28.

المبحث الثالث : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية وأبعاده

هناك بعض المفاهيم الادارية التي ارتبط مفهومها بالتسويق الداخلي، فإدارة الموارد البشرية ، التسويق بالعلاقات، ادارة الجودة وغيرها من المفاهيم تشترك و تتداخل مع مفهوم التسويق الداخلي في بعض الجوانب وتختلف معه في أخرى ، هذا ما سنحاول دراسته في هذا المبحث ،كما سنتطرق الى ابراز أبعاد التسويق الداخلي.

المطلب الأول : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية

هناك بعض المفاهيم الإدارية التي ارتبط مفهومها بالتسويق الداخلي. وسنتطرق إلى بعض هذه المفاهيم فيما يلي :

الفرع الأول: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة . حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي، ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وحب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين . حيث إن المفهوم الذي قدم يشير إلى دور التسويق الداخلي وهو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة. [1]

الفرع الثاني : التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات أسلوبا تفاعلية للتسويق، حيث يعتمد على التعاون والثقة وبناءا عليه يتوقف نجاح واستمرار أي مؤسسة في نشاطها وعلى مدى إمكانيتها وقدرها على خدمة أسواقها، وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، حيث أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المؤسسة بغرض إقناعهم وتحقيق احتياجاتهم ورغباتهم تتضح من خلال قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي، ولكي يتم ذلك فإنه من الضروري إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المؤسسة بإنتاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي على مستوى المؤسسة والذي ينطلق من قاعدة

1 محمد لخضر محجوبي، مرجع سابق، ص 15.

مفادها أن الاهتمام يأتي أولا بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب الزبائن الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق " . [1]

الفرع الثالث : التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة :

تتمثل طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة في : [2]

أن إدارة الجودة الشاملة هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المؤسسة، وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك تتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر .

وتسعى المؤسسات إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة) .

إن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمؤسسة على المدى البعيد . ويضيف نفس الباحثان أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية ؛
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل ؛
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي تمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

ومن هنا يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

1 حكيم بن جروة ، خليدة دلهوم، إمكانية تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015، ص ص 97-98.

2 محمد الأخضر محجوبي، مرجع سابق، ص ص 23-24.

المطلب الثاني : علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية :

من المهم تنفيذ خطة التسويق الداخلي بواسطة الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية والتسويق وجميع الأقسام في المنظمة .

وقد يوجد افتراض ضمني في المناقشات المتعلقة بالتسويق الداخلي يفيد بأنه يمكن حل جميع المشكلات المتعلقة برضا العملاء وجودة عمل الموظفين عن طريق الاستخدام الفعال الأساليب التسويق التي يتم تطبيقها داخلية، ومن المهم للغاية ملاحظة أن التسويق الداخلي يتطلب تعاون عدد من الأقسام المرتبط إنتاجها ببعضها البعض.[1]

وينصح المدراء باستخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بالإضافة إلى بحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين، وبنفس الدقة تعريف وتحديد حاجات الزبائن، والسبب في ذلك أن العاملين ليسوا جميعا في نفس الاتجاه، حيث أن قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر إلى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته . لذلك بإمكان مسئولي التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن اختيار وانتقاء الفئات الملائمة للعمل في المنظمة، لأنه يوجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين واشباع رغبات وحاجات الزبائن . ولذلك يتطلب من المنظمة الانتباه بحذر إلى هذه العلاقة لأنه في حالة فقدان الموظفين الماهرين من المحتمل أن تفقد المنظمة زبائنها الدائمين وهذا يكلف إدارة المنظمة كثيرة.

ويمكن القول أن مدراء الإنتاج الذين يعتقدون بأن الجهود التسويقية يجب أن توجه خارج المنظمة أي باتجاه السوق والزبائن لهم الحق في ذلك، ولكن المدراء الذين يعملون في القطاع الخدمي يوجهون جهودهم التسويقية صوب المنشأة وخاصة العاملين فيها .

ويستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات قوية مع الزبائن ينتج عنه تحقيق هدف المنشأة الذي يتمثل في رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية للمنشأة.[2]

ووفقا لكوبر وكروئين (2000) يمكن اعتبار التسويق الداخلي أنه محاولة إدارية فعالة القسم الموارد البشرية في المنظمة وذلك من أجل تقديم خدمات أفضل لزبائنها، وفي الواقع هناك تعريف من قلب التسويق الداخلي يقول

1 أحمد برفيز و رفيق محمد، التسويق الداخلي، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق والاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، الجيزة، 2002، ص 73.
2 الطائي حميد عبد النبي، العلاق بشير عباس . تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 346.

أن العملاء من يشكلون التسويق الداخلي للمنظمة، ولذلك يمكننا القول أن المنظمة يمكنها إرضاء عملائها الخارجيين من خلال إرضاء عملائها الداخليين العاملين " .

وعليه فإن نجاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساس على التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية ويعتبران المفتاح الذي يحقق برنامج التسويق الداخلي .[1]

المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العاملين، لأنه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي في منظمات الأعمال، والتي تهدف إلى لاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية وعدهم زبائن داخليين، وفقا لنموذج (Tansuhaj) و زملائها لإدارة خدمات التسويق والذي يحدد العلاقة بين العناصر الرئيسية لنظام التسويق والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء) فإن أبعاد التسويق الداخلي هي اختيار العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصال الداخلي، التمكين .وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد :

الفرع الأول: اختيار العاملين

تعرف سياسة الاختيار والتعيين على أنها جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم المقومات الوظيفية من حيث المؤهلات القابليات والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية .[2]

تعد سياسة الاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية، إذ يترتب على الخطأ والتساهل في سياسة الاختيار والتعيين في المنظمات أثر سلبي على عدد من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، ولذلك فإن سياسة الاختيار والتعيين الصحيحة مفتاح نجاح لمنظمة الأعمال ووسيلة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين لذا فإن التركيز على القيام بالنشاطات الخاصة بالتوظيف وتطبيق إجراءات التوظيف بعدالة سوف تمكن منظمات الأعمال من اختيار العمالة المناسبة مع أنشطتها وأعمالها والتي ته إلى رضا الزبون في النهاية.

1 الطائي حميد عبد النبي، العلاق بشير عباس، نفس المرجع السابق، ص 354.

2 حمود خضر، الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2007، ص 109.

الفرع الثاني: تدريب العاملين

يعرف التدريب بأنه " عمليه تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة.[1]

ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفايتهم، وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج والإنتاجية، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي، والاجتماعي، فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي .

ويكون التدريب من خلال وضع برنامج تدريبي للعاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية وخاصة التي تهتم بالمهارات تهتم بالوعي الثقافي، وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون، كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن.[2]

إن نوعية الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات عملاء هي الهدف الذي يتعين على جميع المنظمات أن تسعى لبلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيس لهذه العملية يتمثل في توفير البرامج التدريبية الضرورية لجميع المستخدمين العاملين فيها، ويعد التدريب أحد الأدوات الرئيسة التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهليهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، ويعرف التدريب وفقا لذلك بأنه إجراء مخطط يكتسب الأفراد من خلاله معارف ومهارات من أجل غرض محدد.

وأهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الأفراد بناءة ؛ فإن مهارات وقدرات الأفراد السلوكية والوظيفية عند مرحلة الانطلاق محدودة، لذلك هي بحاجة إلى الاستمرار في التطوير وزيادة المعارف، وهذه البرامج من شأنها أن تضمن قيام العاملين بشكل منسجم ومستمر بأداء واجباتهم وتنقية أعمالهم الوظيفية وفق المعايير المتفق عليها للأداء، ولكن عندما لا تنتقل هذه المعايير بشكل فعال وكفه فإن النتيجة ستكون تقديم المنظمات خدمات ومنتجات بشكل غير متناسق وغير ثابت إلى زبائنها، وإن عدم الاستقرار والانسجام هذا يمكن أن

1 زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003، ص13.

2 الطعاني حسن أحمد ، التدريب : مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق ، عمان ، 2002، ص55.

يؤدي إلى زبائن لا يشعرون بالرضا والارتياح، وروح معنوية متدنية للمستخدمين، فضلا عن انخفاض في الأرباح وهدر في الوقت والموارد.[1]

الفرع الثالث: الحوافز للعاملين:

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتنقعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية،[2] وعليه فإنه يمكن اعتبار الحوافز مثيرات تعمل على دفع العاملين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه يصب في نهايته إلى تحقيق أهداف مطلوبة، فالحوافز المشجعة هي التي تحقق حاجات الفرد وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله.[3] وتعتبر الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسة للاحتفاظ بهم، إذ إن العديد من العاملين يتركون العمل في بعض المنظمات الأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز، لذا فإن المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بسألة الحوافز سواء فردية أو حوافز جماعية أو حوافز مادية أم معنوية لاسيما في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل حيث تعتبر أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها، وإن فشل العديد من المنظمات في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز العاملين أكانت حوافز.

الفرع الرابع: التمكين

يقصد بالتمكين نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة البيانات واتخاذ القرارات وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار، يصبح المسؤول مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وهو ما يؤدي إلى نقل صلاحيات من الرئيس إلى العاملين نفسه بشكل نسبي.

كما عرف على أنه: "مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم و مهاراتهم وتوفير الموارد الكافية و المناخ الملائم"[4].

1 Tsai yafang , Wu Shil-Wang, Internal marketing , Organizational commitment and service quality, papers admit to international conference on service systems and service management , vol 2 , 2006, p p 18- 19.

2 الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، 2005، ص255.

3 العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007، ص 15.

4 جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد12 ، العدد 1، 2010، ص64.

الفرع الخامس: الاتصالات الداخلية

تعرف الاتصالات الداخلية بأنها " تبادل للأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري[1]. وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس الأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث تلاحظ اهتمام أغلب المنظمات الاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وايضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين، وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى العاملين وهي : النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، الاجتماعات المؤتمرات، البريد الإلكتروني، وأقراص الCD ، تلفزيون المنظمات، مواقع التواصل الاجتماعي على الإنترنت وما إلى ذلك.

تعتبر الاتصالات الداخلية بين العاملين عملية ثانية الاتجاه، ومن الممكن أن هذه الاتصالات في بعض المنظمات تكون غير فعالة بسبب وجود العوائق التي تعيق الاتصال في اتجاه معين أو أن يحصل سوء فهم في عملية الاتصال، لذلك على المنظمات أن تركز على تحسين هذه القنوات، كذلك عليها تحسين مستوى التنسيق بين العاملين خاصة العاملين في الخطوط الأمامية وباقي العاملين في المنظمة، حتى لا يتأثر هؤلاء العاملين الذين هم في حالة تواصل مباشر مع العملاء الخارجيين، إن الاتصالات الداخلية تتطلب من الإدارة أن تمتلك مهارة الاستماع إلى العاملين وليس فقط إصدار الأوامر.[2]

1 أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 9 – 10.

2 Ballantyne david, Internal relationship marketing, a strategy for knowledge renemal, international journal of bank marketing , Vol 18, ISS 6 , 2000, p 280.

الجدول (05) : أبعاد التسويق الداخلي

الباحث	أبعاد التسويق الداخلي
Saad et al2002	استراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، التوظيف، الاختيار والادماج، التكامل الوظيفي، نظم التحفيز، التمكين.
Ahmed P.K et al 2003	القيادة العليا، استراتيجية التعويضات، الاتصالات الداخلية، تدريب الموظفين
Doukaks 2004Klemen M & I.P	صورة المنتج لدى الزبون الخارجي، تطوير البرامج، معايير الجودة، نظم المكافآت
Bouranta Net et al 2005	الرؤية، تطوير الموظفين، التعويضات، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين التناسق بين الوظائف
Martensen & Cronholdt 2006	القيادة، قيم الأفراد وعلاقاتهم، تطوير مهارات الموظفين، محتويات الوظيفة، الابتكار والابداع، التوجه نحو العملاء التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو العملاء
Ha et al 2007	التنسيق والتكامل بين الوظائف، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، جودة الخدمات، تطوير الموظفين، رؤية المؤسسة، إستراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلى
Spodarezy & Rudzka 2008	الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب
أمل إبراهيم أحمد الحاج وعبد هاني الضمور 2010	التوظيف، التطوير، الاتصال الداخلي، التحفيز
Ahmad N et al 2012	الاتصال الداخلي، التدريب التحفيز، النمو للمستقبل
أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد 2012	سياسة الاختيار والتعيين، الدعم الاداري والتنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين، نوعية | الحوافر، التدريب والتطوير
Al – Hawary S.I.S et al 2013	التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب
Poor E.R et al2013	الأمن الوظيفي، التدريب، المكافآت، مشاركة المعلومات، تمكين الموظفين، تقليل حالات التمييز
Mbengo P & Chinakidzwa 2014	التمكين، التحفيز، التطوير والتدريب العمليات الداخلية
Shabbir J & A.Salaria R 2014	التسويق الداخلي، التمكين، الاتصال الداخلي.
Wambugu L 2015	التوظيف، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، الاحتفال بالموظفين
Khameneh S.M. et al 2015	التمكين، التدريب، الأمن الوظيفي، الدعم الإدارية التحفيز
محمد عواد الزيادات 2016	وضوح أدوار العمل، المكافآت والحوافز، التطوير والتدريب، التوليف، الاتصال الداخلي
Al – Khasanwneh Y 2016	التمكين، برامج التدريب، المكافآت والحوافز، الاتصال الداخلي
Sally Y A 2016	الاتصال الداخلي، التمكين، الثقافة التنظيمية، التحفيز، التدريب ،
Ullah M & Ahmad H 2017	الرؤية، تطوير الموظفين، المكافآت
Rony N.I & Suki N.M	برامج المكافآت، القيادة، الاتصال الداخلية التدريب والتطوير

المصدر: قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 84-86 .

خلاصة:

من خلال ما تقدم سابقا، يمكن القول إن بداية ظهور و تطبيق التسويق الداخلي كان في المنظمات ذات الطابع الخدمي ، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المنظمة فتقوم المنظمة بدراسة حاجاته و رغباته و تلبيتها مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق التقليدي ، بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن. ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المنظمات ، وليس فقط من أجل تحسين جودة الخدمة وإنما من أجل رسالة و أهداف المنظمة ككل ، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها ، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل تحسين آداء المنظمة خاصة في جانب جودة الخدمة، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لجودة الخدمة

تمهيد

تقوم سياسة التسويق التي تتبعها المنظمات، التي تبيع خدماتها إلى المشترين، على تحديد ما يحتاجه العملاء بكافة فئاتهم الاجتماعية والعمرية والثقافية و الاستهلاكية و العمل على تلبية رغباتهم في المكان و الزمان والنوعية و الجودة المناسبة، وبما أن الرغبات في تغير مستمر، كان لازما على المنظمة الخدمية أن تعمل على التطوير المستمر في جودة خدماتها من أجل مجابهة هذه الدينامكية في الرغبات وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة تتناسب أو تفوق توقعات العملاء، لتحقيق هدف مسطر مسبقا من طرف إدارة المنظمة، و هو كسب اتجاهات العملاء و نيل رضاهم على المدى المحدد .وهي الفكرة التي نهدف إليها، من خلال هذا المبحث الذي نتناول فيه بالدراسة و التحليل جودة الخدمة و أبعادها ومختلف مستوياتها.

وبالتالي سنحاول في هذا الفصل التطرق الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول الجودة.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الخدمة.

المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمة.

المبحث الأول: عموميات حول الجودة

تسعى المنظمات الخدمية الى تلبية حاجات و رغبات العملاء المختلفة، ومن اجل كسب رضاهم وولائهم وجب تقديم خدمة تتسم بالجودة و بالنظر لأهمية هذا المصطلح و دوره في وجود اسبقية تنافسية بين المنظمات، كان لابد من الكلام عن الجودة بمفهومها العام، حيث سنتطرق الى مفهوم الجودة و أشكالها بالإضافة الى اهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مفهوم الجودة

لقد جرت محاولات عديدة لتقديم تعريف مفهوم الجودة (Quality) ، وكانت كل من التعريفات التي نتجت عن هذه المحاولات تتولى إبراز سمة معينة تقوم بالتمحور حولها . وبصرف النظر عن الاختلافات التي أبرزتها تلك المحاولات، إلا أن هناك بعض التعريفات التي فرضت نفسها على الفكر الإداري وذلك لما اتصفت به من موضوعية وتعبير دقيق للمفهوم [1].

يعرف (Connel) الجودة بأنها المتانة والأداء المتميز للمنتج بينما يرى (Baker and Abou zeid) أن الجودة هي جعل السلعة أكثر قدرة على الأداء المتميز في السوق ويعرفها المكتب القومي للتنمية الاقتصادية ببريطانيا (NEDO) بأنها الوفاء بمتطلبات السوق من حيث التصميم والأداء الجيد وخدمات ما بعد البيع، كما يؤكد (Garvin) أن للجودة ثمانية مكونات هي كما يلي :

- الأداء ؛
- التطابق ؛
- القيمة ؛
- الملامح ؛
- التحمل ؛
- الجودة المتوقعة ؛
- الاعتمادية ؛
- إمكانية الخدمة.

1 توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و ستة سيجما، دار الفكر العربي ، مصر، ص2006، ص 13.

عرف (J.M.Juran) الجودة على أنها مدى ملائمة المنتج للاستعمال، فالمعيار الأساسي للحكم على جودة المنتج في رأيه هو هل المنتج ملائم للاستعمال أم غير ملائم بغض النظر عن وضع وحالة المنتج[1] .

كما عرفت الجودة على أنها مدى المطابقة مع المتطلبات فكلما كانت مواصفات المنتج مطابقة المتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا نوعية جيدة[2] .

و يعرف (J.JABLONSKI) الجودة : " هي عبارة عن الخصائص الخاصة بالمنتوج أو الخدمة، التي يدفع الزبون نقوده مقابل الحصول عليها، وبناء على مفهوم التركيز على الزبون يمكن أن تشمل الجودة على التشطيب النهائي، أو وقت التسليم أو الحجم أو التكلفة، درجة الاعتماد على المنتوج أو عوامل أخرى"[3].

كما عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها : " أداء العمل الصحيح وبشكل صحيح من المرة الأولى مع الاعتماد على تقييم المستهلك في معرفة مدى تحسين الأداء " [4].

وعرفت الجودة من وجهة نظر (Bounds , Heizer , Evans , Movgan) من خلال أربعة أصناف، تبعا للأساس الذي تستند عليه[5]، كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول (06) : تعاريف الجودة وفق بعض المداخل

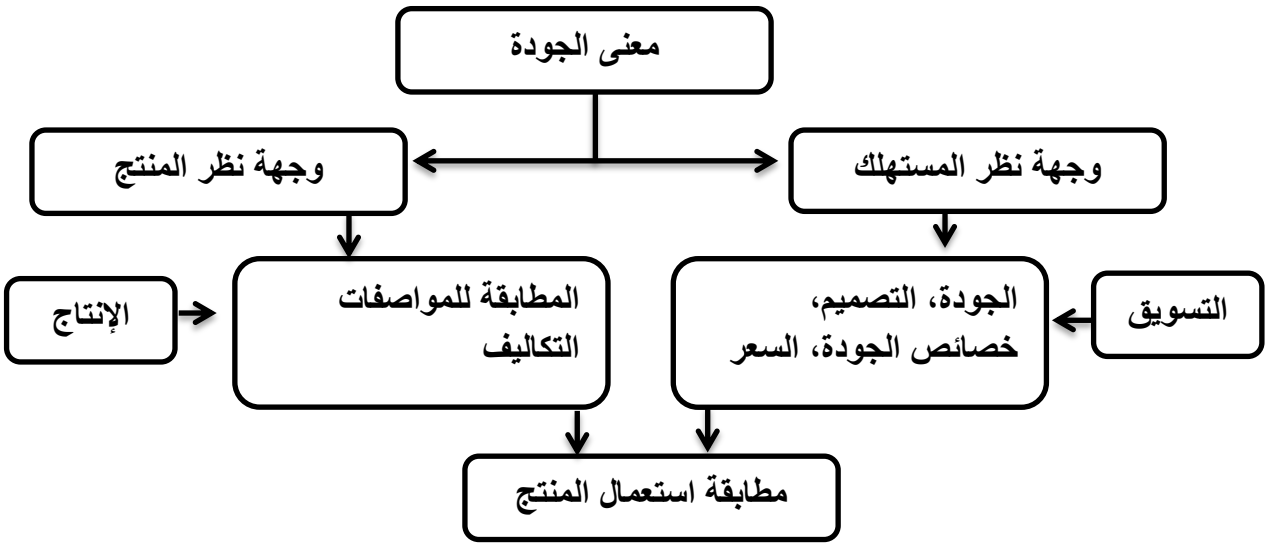
أساس التعريف	تعريف الجودة وفق المدخل	عيوب المدخل
مبني على أساس المنتج	أنها صفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها حيث يمكن على وفق هذا التعريف تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحميل والصلابة ومدى تحمل الاعتماد على هذا المنتج.	يمتاز هذا التعريف بأنه محدد في الحالات التي تعتمد الجودة فيها التفضيل الشخصي فان المعايير التي يتم القياس على أساسها قد تكون مظللة.
مبني على أساس المستخدم النهائي	تعرف بانها أمر فردي يعتمد تفضيلات المستخدم التي يطلبها على في السلعة أو الخدمة إذ أن المنتجات التي تقوم بإشباع هذه التفضيلات تعد المنتجات الأعلى جودة	إن تفضيلات الزبون متعددة ومن الصعب أن تتجمع هذه التفضيلات كلها في منتج واحد حتى يكون له قبول عام وعلى وفق هذا المدخل قد يحدث عدم تطابق بين الجودة ورضا المستهلك .

1 محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقها ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص 19.
2 نفس المرجع ، ص19.
3 جوزيف جابلوسكي، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مصر ، 1996، ص 194.
4 مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر ، عمان ، 2007، ص 27.
5 يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، 2009، ص 56.

مبني على أساس التصنيع	تعرف على أنها التوافق مع المواصفات والمتطلبات، إذ أن المواصفات تكون متعلقة بالممارسات التصنيعية والتشغيلية والهندسية ويتم تحديد المواصفات في خلال التصميم	عادة ما تعتمد عملية التصميم والتصنيع على التعامل مع تخفيض التكلفة على أنه هدف يتم التوصل إليه بطريقة محددة
مبني على أساس القيمة	تعرف بأنها درجة الامتياز بالسعر المقبول والسيطرة على المتغيرات بالكلفة المناسبة للمنتوج. يعتمد قرار الشراء للزبون على الجودة والقيمة الأفضل	المنتج الأعلى جودة لا يعني عادة الأفضل قيمة وهذا اللقب (الأفضل قيمة) يصف المنتج أو الخدمة (الأحسن شراء)

المصدر : يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص ص 57- 58.

الشكل (05) : الجودة من وجهة نظر المستهلك والمنتج



Source : Russel , Roberta and Taylor , Barnard , " production and operation Management Focusing on Quality and comptitiveness " , prentice - hall co.1995 P 80 .

المطلب الثاني : أشكال ومزايا الجودة.

من خلال هذا المطلب سنتعرف على أشكال الجودة والمزايا التي تمنحها للمنظمة

الفرع الأول: أشكال الجودة

إن الجودة تأخذ عدة أشكال وهي:[1]

- الجودة التي يمكن قياسها؛
- الجودة التي يمكن تقديرها؛
- الجودة التي يمكن إدراكها .

1- الجودة التي يمكن قياسها وهي

- الجودة التي تتطابق مع المعايير؛
- التوصل إلى معايير مقبولة لمخرجات الخدمة المتوقعة التي تقدمها الوحدة للمنتفع؛
- المعايير هي الأدلة على التفوق .

2- الجودة التي يمكن تقديرها وهي:

- إدراك وتقدير التفوق فيما وراء الحد الأدنى للمعايير والمقاييس؛
- تتطلب الحكم من ذوي المهارات والخبرات من الممارسين للمهنة والأشخاص ذوي الحساسية والاهتمام؛
- أن نعتمد على مجالس مراجعة الأنداد في الحكم من خلال الفنيين من نفس التخصص.

3- الجودة التي يمكن إدراكها وهي:

- درجة التفوق التي يمكن أن يدركها متلقي الخدمة؛
- مبنية أكثر على توفير بيئة مناسبة أو المنافسة التي تعتمد على التكنولوجيا.

الفرع الثاني: مزايا الجودة.

إن الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا هامة للمنظمة منها[2] :

- تحسين سمعة المنظمة (Requtation s organisation)؛

1 أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص32.

2 عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2009، ص 22.

- تحسين الإنتاجية(Productivity)؛
- تقليل الهدر في الموارد (West)؛
- تقليل التكاليف (cost)؛
- زيادة الحصة السوقية (Share Market)؛
- تحسين الربحية (profitability).

المطلب الثالث: أهمية الجودة وأهدافها

تلعب جودة الخدمة دورا هاما في تصميم منتج الخدمة و تسويقه، حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات و المستفيدين منها؛ وقد تزايد إدراك المنظمات الخدمية لأهمية ودور تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الأول: أهمية الجودة:

نظرا لما تحققه الجودة من مزايا سواء للمستهلكين أو المنتجين على حد سواء فإنها تعد ذات أهمية في حياة المنظمات، بحيث نلتمس أهمية الجودة في النقاط التالية[1]:

أولا: شهرة الشركة

تستمد شهرة المنظمة من مستوى الجودة الذي تنتج به منتجاتها، فهذا يضفي على المنظمة السمعة الحسنة والانتشار الواسع لمنتجاتها، ويترتب على فشل الإدارة في إعطاء الاهتمام الكافي بالجودة الإساءة إلى سمعة المنظمة وربما فقدانها لعدد كبير من زبائنها.

ثانيا: المسؤولية القانونية عن المنتج

إن المنظمات التي تقوم بتصميم منتجات معينة وإنتاجها، تكون مسؤولة قانونا عن كل أذي يحصل نتيجة استخدام المنتج، وعليه لابد من أن تنتج، وتوزع منتجات خالية من العيوب، والأخطاء قدر الإمكان لتجنب المسالة القانونية المترتبة على ذلك.

1 بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007، ص11.

ثالثا: التطبيقات الدولية

من أجل أن تكون المنظمة المنتجة في وضع تنافسي على المستوى الدولي فان عليها الاهتمام بمستوى الجودة، فالمنتوج يجب أن يتوقف وينسجم مع المتطلبات العالمية ،حتى تضمن المنظمة بقاءها في بيئة الإعمال.

رابعا: التكاليف والحصة السوقية

إن تحقيق الجودة الجيدة والتحسين المستمر لها يؤدي إلى جذب اكبر عدد من الزبائن، ومن ثم زيادة الحصة السوقية ،وذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف، ثم زيادة ربحية المنظمة.

الفرع الثاني: أهداف الجودة

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة وهما[1] :

- أهداف تخدم ضبط الجودة؛
- أهداف تحسين الجودة .

أولا: أهداف تخدم ضبط الجودة :

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وارضاء العملاء؛...الخ.

ثانيا: أهداف تحسين الجودة :

وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر .ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى أربع فئات هي:

- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع؛
- أهداف الأداء للمنتوج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة ؛
- أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضبط؛
- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

1بوعنان نورالدين ، نفس المرجع السابق ، ص 09.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الخدمة

سنتناول في هذا المبحث مفهوم الخدمة وكذا أهميتها، ثم سنتطرق إلى خصائصها الرئيسية التي تميز ها عن السلع، وفي الاخير نورد المزيج التسويقي للخدمات..

المطلب الاول : مفهوم الخدمة

يرجع أصل كلمة " خدمة " والتي تعني العبودية أي كثرة خدمة الاسياد "الملوك "، أما في النشاط الاقتصادي فإن السيد هو المستهلك أو العميل .

و لطالما أعتبر ولا يزال مفهوم الخدمة معقدا وطبيعتها غير واضحة، وذلك لأسباب التالية :

إن كلمة " خدمة " توحي بشيء معنوي أكثر منه مادي، ولذلك غالبا ما يستعمل لفظ منتج للتعبير عن الخدمة كقولنا مثال : منتجات مالية، منتجات سياحية، أو فندقية .

إن كلمة الخدمة لا تشمل قطاع أو نشاط معين، وإنما تمتد إلى عدة قطاعات، أي أن قطاع الخدمات متنوع جدا .لطالما اعتبرت الخدمة متعلقة بالعنصر البشري، ولكن هذا المفهوم نقص مفعوله في وقت اكتسحت فيه الالة ميدان الخدمات مثل : الغسيل الالي للسيارات، الات تقديم القهوة، ....، أي أن الخدمة تتغير بتغير المحيط التكنولوجي فضال عن أن كل من الخدمة والسلعة تؤدي نفس الغرض وهو إشباع حاجات المستهلكين.[1]

تعريف الخدمة:

إن مصطلح الخدمة مليء بالغموض لذا وجدت عدة تعاريف، نذكر منها :

عرف " سكينر " الخدمة أنها منتج غير ملموس يحقق المنفعة مباشرة للمستهلك، كنتيجة الأعمال جهد بشري أو ميكانيكي للأفراد والاشياء.

إن الخدمة هي "تجربة زمنية يعيشها العميل أثناء تفاعله مع فرد من أفراد المؤسسة أو مع دعم مادي وتقني.

كما عرفتها جمعية التسويق الأمريكية بأنها النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.

- الخدمة هي كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف ألخر، وهي أساسا غير ملموسة وال يمكن نقل ملكيتها، وانتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة".

1 سارة شايب ، مرجع سابق، ص 52.

- أما من الناحية التسويقية فقد عرفت الخدمة كالاتي :" عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى آخر، وهذه الانشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

وعلى ضوء ما تم عرضه من تعاريف يمكن أن نستخلص التعريف الآتي :

- أن الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعا فهي تخضع لعملية التبادل، وقد تكون مرافقة لمنتوج مادي، شرط أن ال يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية.

المطلب الثاني : خصائص الخدمة

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة وأهمها ما يلي:[1]

1- **اللاملموسية** : أصل الخدمة غير ملموسة، أي لا يمكن تذوقها أو رؤيتها أو شمها، أو سماعها، أو الإحساس بها، وهي الخاصية التي تميز الخدمة عن السلعة، وإن تكرار الشراء قد يعتمد على الخبرة السابقة ويمكن للعميل الحصول على شيء مادي ملموس يمثل الخدمة، لذلك فقد اقترح (Wilson 1972) إمكانية تقسيم الملموسة إلى درجات، يمكن توضيحها في الجدول التالي :

الجدول (07) : تصنيف درجة الملموسية

درجة الملموسية	خدمات المنتوج	خدمات المستهلك
الخدمات التي تتميز بعدم الملموسية بشكل كامل وأساسي	الأمن والحماية، أنظمة الإتصالات، التمويل	المتحف، وكلاء التوظيف، أماكن الترفيه، التعليم، خدمات النقل، والسفر، المزاد العلني
الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة.	التأمين، عقود الصيانة، الإستشارات الهندسية، الإعلانات، تصميم العبوات.	خدمات التنظيف، التصليح، التأمين، العناية الشخصية.
الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة.	متاجر الجملة، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك.	متاجر التجزئة، البيع الآلي، الخدمات البريدية، العقارات.

المصدر : هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 25 .

يشير هذا الجدول إلى أنه توجد خدمات خالصة وسلع خالصة وبينهما توجد منتجات تجارية أخرى، حيث يرى (Wilson) أن اللاملموسية هي الصفة التي تميز الخدمة عن السلعة

1 هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الثالث، دار وائل للنشر، عمان ، 2005، ص ص 24-32.

2- **التلازمية (عدم الإنفصال)** : ونعني بالتلازمية درجة الإرتباط بين الخدمة ومقدمها أي أنه يصعب الفصل بين الخدمة والشخص الذي يتولى تقديمها، لأن وقت إنتاج الخدمة هو نفسه وقت استهلاكها فالعميل هنا يكون في إتصال مباشر مع مقدم الخدمة ويتعرف عليه، كمن يخدمه في البنك، ويصفف شعره ومن يعلم أبناءه في المدرسة، على العكس في السلع فمشتري السلعة لا يعرف من أنتج معجون الأسنان أو مسحوق الغسيل وكيف تم إنتاجه.

كما يشارك العميل في إنتاج الخدمة لأنه لا يمكن تقديم الخدمة إلا بحضور العميل، أي أنه يوجد اتصال شخصي بين العميل ومقدم الخدمة، فالطرفان عليهما القيام بأدوار معينة حتى يتعرف كل طرف على ما يتوقعه منه الطرف الآخر.

1- عدم التجانس :

من الصعب إيجاد معايير موحدة في حالة إنتاج الخدمة، على الرغم من استخدام أنظمة موحدة خاصة بتقديم الخدمة كحجز السفر في الطائرة، فعلى الرغم من وضع المؤسسات معايير للتأكد من تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة إلا أنه من الصعب الحكم على جودة الخدمة قبل الشراء من طرف العميل، لأن تقديم الخدمة يعتمد على الأشخاص الذين تتحكم فيهم المعايير الشخصية، فلا يمكن أن يكون مقدم الخدمة على نفس مستوى النشاط خلال يوم كامل من العمل وبالتالي تكون الخدمة مختلفة حسب مزاجه وظروفه النفسية، إلى جانب ذلك مشاركة العميل في تقديم الخدمة، واختلاف شخصيات العملاء سوف يؤدي إلى اختلاف في تقديم الخدمة، بالإضافة إلى أن الخدمة التي يراها عميل بأنها ذات جودة يراها الآخر أقل جودة، فتقديم القهوة في فندق بدرجة حرارة معينة فهناك من يراها باردة وهناك من يراها ساخنة، فالمعايير الشخصية هي التي تحكم على مداق القهوة أكان جيد أم لا.

2- عدم القابلية للتخزين :

تعتبر الخدمة ذات طبيعة غير قابلة للتخزين، وذلك لعدم ملموسيتها، أي أن درجة الملموسية تزيد من درجة فناء الخدمة، وبالتالي لا يمكن حفظ الخدمة على شكل مخزون وهذا ما يجعل تكاليف التخزين لا توجد نسبيا أو بشكل كامل في المؤسسات الخدمية

فالخدمة تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، وهذا ما يجعل الأمر صعب بالنسبة للمؤسسات الخدمية، وذلك في حالة حدوث تقلبات في الطلب لهذا عليها إما بتغيير الأسعار، أو استخدام طرق جديدة في الترويج.

3- عدم انتقال الملكية :

صفة عدم انتقال الملكية صفة تميز السلعة عن الخدمة، وذلك لأن العميل يمكنه استعمال الخدمة لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو مقعد في طائرة، عكس السلعة التي يكون فيها للمستهلك حق امتلاكها والتصرف فيها.

المطلب الثالث : أنواع الخدمة

إن الاختلاف الظاهر عند البعض ليس ظاهرا عند البعض الآخر حول الخدمة والسلعة ومدى الفرق بينهما، واختلاف القائم حول أنواع الخدمات يبين أن هناك فرق بين السلعة والخدمة إلى حد يمكن ملاحظته وتشخيصه.

يمكن تصنيف الخدمة تبعا لنوع السوق الذي تخدمه وهدف الوصول إليه، كما هو الحال للمنتج (السلع) هناك خدمات المستهلكين مثل : التأمين على الحياة، وتأمين السيارات والرعاية الصحية وهناك الخدمات الصناعية فتشمل تدقيق الحسابات وغيرها، ويمكن لنفس الخدمة أن تقدم للمستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي أو كالهما .(Armstrong and kotler). وقد قسم الخدمات إلى ثالثة أنواع[1]:

1- **الخدمات الحكومية** : مثل المحاكم ومكاتب التشغيل والبلديات والمستشفيات الحكومية والجيش والشرطة والبريد والمدارس والجامعات الحكومية.

2- **الخدمات الخاصة غير الربحية** : الجمعيات الخيرية، الجمعيات التضامنية، المساجد...الخ.

3- **الخدمات الخاصة الربحية:** خطوط النقل البحري، البري والجوي، شركات الترفيه، والشركات العقارية والوكالات الإعلامية.

1 Jean Pierre , Healfer , Jacques Orson, « Marketing, 11 edition , Magnard Vuibert, 2009, p16.

ومن هذا يمكننا أن نستنتج أن كل خدمة ولها خصائصها ومميزاتها، تختلف بها عن الخدمة أو السلعة الأخرى، وأن أنواع الخدمات تختلف حسب هدف أو سبب وجود تلك الخدمة، وتختلف الخدمة على حسب منتجها أو المسؤول عن تقديم الخدمة للمستهلك، والجدول التالي يوضح كيفية تقسيم الخدمات.

المبحث الثالث: عموميات حول جودة الخدمة

تولي المنظمات الخدمية اهتماما متزايدا لجودة خدماتها و التي تقوم على مجموعة من المبادئ و الافكار اذ يمكن لأي منظمة خدمية أن تتبناها للوصول الى الاداء المطلوب، وعليه سوف نتطرق لبعض مضامين جودة الخدمة من خلال معرفة مفهومها ، أبعادها و كيفية قياسها.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية جودة الخدمة

إن الاهتمام بجودة الخدمة ليس حديثا بل قديما ، و لكن الجديد هذا الموضوع يكمن في عملية استخدام الطرق العلمية و الأساليب الإحصائية الحديثة من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم جودة الخدمات وأهميتها كما يلي :

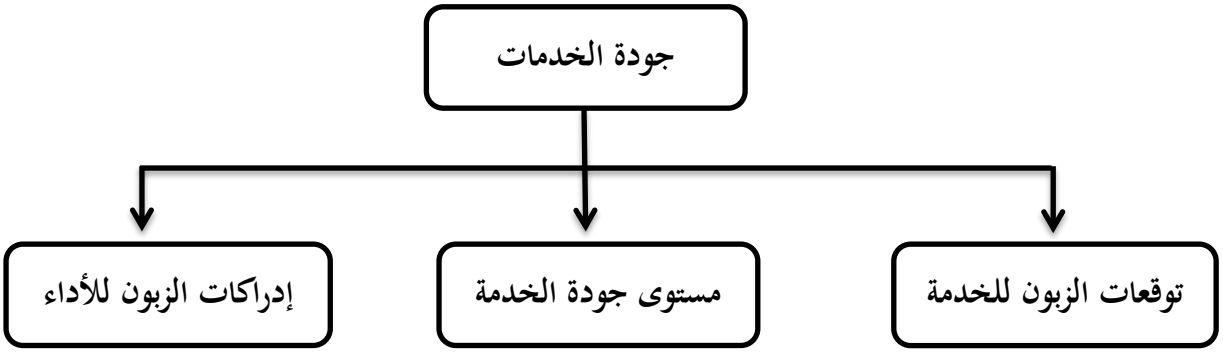
الفرع الأول : تعريف جودة الخدمات

1- تعرف جودة الخدمات على أنها " تلك الخدمات المقدمة سواءا كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركوها في الواقع العملي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها [1].

2- توجد صعوبة في تعريف جودة الخدمة وتستمر تلك الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا إلى السلع المادية إذ عرفت أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة على النحو التالي الذي يعرضه الشكل التالي :

1: محمد خثري و آخرون ،العلاقة التفاعلية بني أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة ،مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ،المجلد 23، العدد 24 جامعة خميس مليانة ،2017، ص 32.

الشكل (06): مفهوم جودة الخدمة



المصدر : اعمر بن عبد الله إكرام، بن حدو فطومة، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس " ، مذكرة الماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تيموشنت، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، 2018، ص 54.

ويمكن التعبير عنه رياضيا من خلال المعادلة الآتية:

جودة الخدمة = إدراك الزبون للأداء الفعلي – توقعات الزبون لمستوى الأداء

ومن خلال المعادلة يمكن تصور ثلاثة مستويات للخدمة التي تتحقق عندما يتساوى آراء الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته السابقة عنها والخدمة الرديئة وهي تلك التي تتحقق عندما يتدنى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة له والخدمة المتميزة وهي تلك التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة له .

3- وتعرف على أنه : " انخفاض نسبة العيوب ، انخفاض نسبة شكاوي الزبائن ، الإسراع بتقديم الخدمات للزبائن " ، وبذلك هي زيادة رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة لهم عن طريق الاستجابة الفورية لحاجاتهم و رغباتهم بأداء متقن وبدون أخطاء[1].

4- وتعرف جودة الخدمة بأنها " تعتبر من المجالات الرئيسية التي يمكن لمنظمات الخدمات أن تميز نفسها بها " وهي : " تقديم الخدمة بنوعية عالية وبشكل مستمر و بصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين"[2] .

1 علي سلمي ،إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تأهيل الإيزو 9000، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 ،ص 17.
2 خضير كاظم محود ،إدارة الجودة وخدمة العملاء ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 207.

5- كما يقصد بجودة الخدمة " جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي ، وهي المحدد الرئيسي لرضى المستهلك أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.

6- كما تعرف على أنها ذلك الفرق الذي يفصل العميل عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة، أو بعد تقديمها له[1].

ويشير هذا التعريف إلى ثلاثة نقاط رئيسية هي[2] :

– **جودة الخدمة المتوقعة**: و تعرف على أنها " تمثل توقعات الزبون لمستوى جودة الخدمة المقدمة ، وتعتمد على : احتياجات الزبون ، وخبراته ، وتجاربه السابقة ، و ثقافته ، و اتصاله بالآخرين " .

– **جودة الخدمة الفعلية**: و تتمثل في المستوى الفعلي لأداء الخدمة ، فهي الجودة التي يشعر بها الزبون أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة .

– **جودة الخدمة المدركة**: وهي الجودة التي يدركها الزبون عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة و الجودة المجربة .

- تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضى الزبون .
- تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المؤسسات في تدعيم مركزها التنافسي.

و ينظر الباحثون إلى جودة الخدمات من وجهة نظر داخلية تعبر عن موقف الإدارة ، و أخرى خارجية تعبر عن موقف الزبون ، وتقوم وجهة نظر الداخلية على أساس الالتزام بالمواصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها (جودة مطابقة) ، أما وجهة النظر الخارجية فتركت على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون [3].

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن تعريف جودة الخدمة على أنها : " تقديم خدمة ترقى لتطلعات احتياجات العملاء وتوقعاتهم وقد تتجاوزها " .

1: عبد الخالق باعلوي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص 156.

2: مأمون سليمان الدراركة ،إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2006، ص182.

3: صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة الماجستير: غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التجارية ،جامعة باتنة، 2008، ص 12 ،

الفرع الثاني: أهمية جودة الخدمة

إن الجودة في صناعة الخدمات ضرورة لابد منها ، وعنصر جوهري إذا ما أرادت المؤسسات البقاء والاستمرار وهي في اعتمادها على الرقابة والسيطرة على المداخلات والعمليات تسعى إلى ضمان تحقيق جميع الأنشطة ورضا الزبون ، و لهذا تستنبط جودة الخدمات أهميتها من كونها هدفا استراتيجيا ترتكز عليه معظم المؤسسات لتعزيز ميزتها التنافسية وتحسين رضا المستفيد من الخدمات باستمرار ، وتجسد أهمية الجودة في إنتاج الخدمات فيما يلي[1] :

- تحسين الخدمات المقدمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد ؛
- تقليل المنتجات المعابة والمرفوضة ؛
- تقليل التكاليف؛
- تحقيق رضا الزبون؛
- تحقيق الكفاءة في إرضاء المستفيدين؛
- رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية ؛
- زيادة قدرة المؤسسة على البقاء و الاستمرار.

كما لجودة الخدمات أهمية على مستوى التطبيقات الدولية ، ومن أجل أن تكون المؤسسة المنتجة للخدمات رائدة وفي وضع تنافسي على المستوى الدولي يلزمها الاهتمام بشكل كافي ودقيق بمجمل المدخلات والعمليات ومتابعة المخرجات عن خدماتها المقدمة ، فالخدمة الرئيسية تؤثر سلبا على سمعة المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالتسويق الدولي .

المطلب الثاني : نماذج قياس جودة الخدمة وأبعادها

سوف نتطرق إلى أهم نماذج قياس جودة الخدمة و محاولة ابراز مزايا وعيوب كل نموذج بالإضافة إلى الأبعاد الرئيسية لجودة الخدمة.

1 شلالي محمد بشير ،واقع و تحديات سوق الخدمات الهاتف في الجزائر ،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و العلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016 ، ص29.

الفرع الأول: نماذج قياس جودة الخدمة

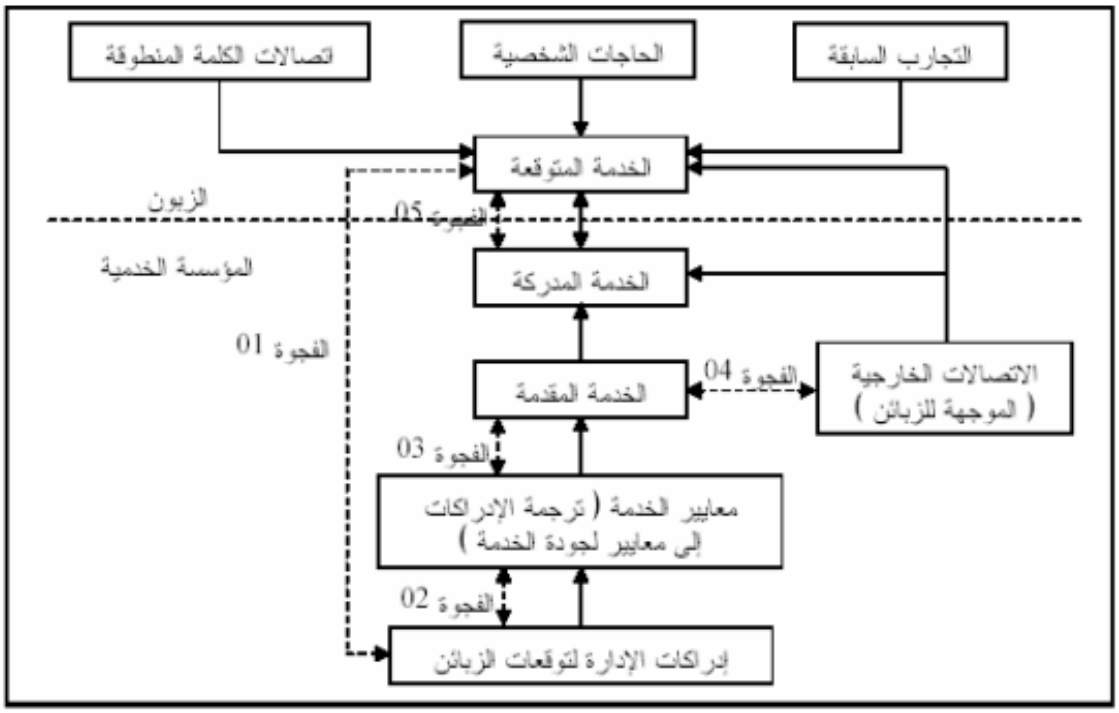
تسعى المنظمات من أجل كسب رضى و ولاء الزبائن بصفة دائمة، إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها. ويكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها، حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين. ولتشخيص وتقييم الوضع الحالي لجودة الخدمة المقدمة، تشير الدراسات إلى أنّ هناك نموذجين رئيسيين لقياسها، يعتمدان بشكل أساسي على مجموعة من المؤشرات التقييمية، هما :

- نموذج الفجوات؛
- ونموذج الأداء الفعلي.

أولا: نموذج الفجوات (The Gaps Model)

تنسب أول محاولة لقياس جودة الخدمة إلى أبحاث الثلاثي الأمريكي (BPZ) إذ تمكنوا سنة1988 من تصميم نموذجهم الشهير (SERVQUAL) ، ويستند هذا النموذج، على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة المقدمة وعلى إدراكاهم لمستوى الأداء الفّعلي للخدمة المقدمة إليهم . وهذا من منطلق، أنّ الزبائن يقيمون جودة الخدمة المقدمة إليهم من خلال مقارنة ما يريدون أو يتوقعون مع ما يحصلون عليه فعلا، وبالتالي تحديد الفجوة بين هذه التوقعات والإدراكات . وقد توصلت الدراسة التي أجراها هؤلاء الباحثين، إلى أنّ المحور الأساسي في تقييم جودة الخدمة هو : الفجوة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء الفعلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة . وبالإضافة إلى هذه الفجوة، هناك أربع فجوات أخرى تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، يمكن توضيح كل هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل (07):نموذج فجوة جودة الخدمة.



Source :kotler et Dubois, Marketing Management, Paris: Publie Union, 10 eme édition, 2000، p 452.

يوضح هذا النموذج كما هو مبين في الشكل أعلاه وجود خمس فجوات تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة، هي :

- **الفجوة الأولى (فجوة البحوث):**

نتج عن الاختلاف بين توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وإدراك إدارة المؤسسة لتلك التوقعات. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي :

أ- عدم القيام بالبحوث اللازمة (بحوث التسويق) لمعرفة متطلبات الزبائن أو عدم كفاية المعلومات المستقاة من تلك البحوث؛

ب- عدم الاستخدام السليم لهذه المعلومات أو التفسير الخاطئ لها، فقد لا تدرك إدارة المؤسسة بدقة رغبات وكيفية حكمهم على مكونات الخدمة، إما لأن المعلومات التي لديها خاطئة أو أنه تم تفسيرها بصورة غير صحيحة؛

عدم فعالية عملية الاتصال بين القائمين بين مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، وخاصة الاتصالات الرأسية بين مقدمي الخدمات والمديرين مما يحول دون معرفة الإدارة بتوقعات الزبائن واحتياجاتهم؛

ويمكننا القول أن المشكل الأساسي الذي يولد هذه الفجوة هو مشكل الاستماع للزبون.

- **الفجوة الثانية (فجوة التصميم أو الجودة الفنية):**

تنتج عن الاختلاف بين إدراكات إدارة المؤسسة لتوقعات الزبائن، ومواصفات جودة الخدمة الموضوعة من قبل المؤسسة. بمعنى أنه ولو كانت حاجات الزبائن المتوقعة معروفة بالنسبة للإدارة، فإنه لا يمكن ترجمتها إلى مواصفات محددة في الخدمة المقدمة .وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي :

أ- عدم تحديد هدف خاص بتقديم خدمة ذات جودة؛

ب- عدم وجود التأييد الكافي من قبل الإدارة العليا لضرورة وضع مواصفات لجودة الخدمة وإجراءات تقديمها؛

ت- وجود قيود تتعلق بموارد المؤسسة.

- **الفجوة الثالثة (فجوة التقديم):**

تشير إلى عدم وجود تطابق بين مواصفات جودة الخدمة الموضوعة، ومواصفات التسليم الفعلي للخدمة. وتعود أهم مسببات هذه الفجوة إلى الآتي :

أ- تدني مستوى مهارة مقدمي الخدمات أو حدوث عطب في الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة؛

ب- عدم فعالية عملية الرقابة في المؤسسة؛

ت- عدم تناسب أنظمة الثواب والعقاب مع أداء مقدمي الخدمات؛

ث- عدم فعالية التسويق الداخلي في إقناع مقدمي الخدمات بأهمية تسليم الخدمة على النحو المخطط لها (انعدام الوعي بأهمية جودة خدمة الزبون) ؛

ج- عدم موافقة مقدمي الخدمات على مواصفات جودة الخدمة والتي قد تتطلب سلوك معين.

- **الفجوة الرابعة (فجوة الاتصالات)**

تنتج عن الاختلاف بين مواصفات التسليم الفعلي للخدمة، والخدمة المروجة، وقد يعزى سبب ذلك إلى المبالغة في تقديم وعود لا تستطيع المؤسسة الوفاء بها.

- **الفجوة الخامسة : الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة**

وتظهر في الاختلاف بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، أي أن الخدمة المتوقعة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية. وتمثل هذه الفجوة، المحصلة النهائية لجميع الفجوات السابقة، إذ يتم على أساسها الحكم على جودة أداء المؤسسة ككل. وحتى يمكن سد الجوة الخامسة فانه لابد من سد جميع الفجوات الأربع، حيث أن وجود أي فجوة سلبية من هذه الفجوات الأربع سوف يتسبب في احداث قصور في الخدمة المقدمة بالفعل للزبائن، ومن ثم وجود فروقات سلبية بين ادراكات الزبائن للخدمة الفعلية المقدمة لهم وبين توقعاتهم.

ثانيا: نموذج أداء الخدمة (The Service Performance Model(SERVPERF)

ينسب هذا النموذج الذي ظهر سنة 1992، الى كل من الباحثين كرونين وتايلور (Cronin etTaylor) وقد جاء هذا النموذج، نتيجة للانتقادات التي وجهت من طرفهم إلى نموذج الفجوات وخاصة ذلك الجزء الخاص بالتوقعات، إذ يرفض هذا النموذج فكرة الفجوة بين إدراكات الزبائن وتوقعاتهم، ويركز على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة للزبون، أي التركيز على إدراك الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المقدمة. ويعد هذا المقياس من الناحية العملية، أحد الأدوات الفعالة التي يمكن ان تساعد على إظهار جوانب القصور في مستوى جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر المستفيدين منها. ولم يختلف هذا النموذج عن سابقه في اعتماده على نفس المؤشرات التقييمية (الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والملموسية)، إلا أنه يتميز عنه بالبساطة من حيث القياس والتحليل وكذلك بزيادة درجة الثقة والمصداقية وإمكانية التطبيق فهو يركز على الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة هذه الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال وجهة نظر الزبائن وأنه يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية: جودة الخدمة = الأداء الفعلي، والنقاش لازال لم يحسم بعد فيما يتعلق بأفضلية هذا النموذج أو ذاك.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة

تطرق العديد من المفكرين والباحثين الاقتصاديين إلى موضوع تحديد أبعاد محدد لجودة الخدمة إلا أن نتائجهم جاءت متباينة فنجد أن :

- يرى كوتلر أن للجودة خمسة أبعاد أساسية هي: الضمان الاعتمادية، الاعتناق، الاستجابة، والتجسيد المادي .

- ويرى ماسي أن للجودة أربع أبعاد هي " التفوق، تحقيق أو تجاوز التوقع، القيمة موائمة المواصفات. "

أما الآخرون فيرون أن أبعاد الجودة هي التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم وإدراكا تهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة حيث تمتد إلى :[1]

1) الاعتمادية:

وتعني الاتساق في الأداء وانجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد على الدقة والأمان والسرعة، وفق سياسات وإجراءات واضحة .

2) الاستجابة:

القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للعملاء من خلال المرونة هي في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.

3) الكفاءة:

و تعني امتلاك مقدمي الخدمات لمهارات ومعارف لازمة لأداء الخدمة.

4) سهولة الحصول على الخدمة :

والمقصود بها سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل كتقصير فترة الانتظار للحصول على الخدمة وتوفير عدد كافي من المنافذ للحصول عليها.

5) الاتصال:

يقتضي هذا المؤشر تزويد الزبائن بالمعلومات وبالغة التي يفهمونها إلى جانب تقديم التوضيحات اللازمة حول طبيعة الخدمة وتكلفتها.

6) المصداقية :

والتي تشير إلى تحلي مقدمي الخدمات للأمانة والصدق في التعامل بين العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين.

7) الأمان :

وهي التحرر من الشك أو الخطر وتلعب هذه الخاصية دورا كبيرا وفعالا لجنب الزبائن لطلب الخدمة لأن توفر عنصر الأمان والثقة يشكل نقطة أساسية بنسية للمستفيد والحاجة للأمان تمثل أحد الحاجات الأساسية التي يبحث عنها المستفيد من الخدمة.

1 محمد أمين علية ، أثر كفاءة الموارد البشرية على الخدمة العمومية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، جامعة المدية ، 2016، ص 51.

8) فهم مقدم الخدمة للمستهلك :

وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل وموائمة الخدمة في ضوء تلك المعرفة كما يتضمن هذا الجانب توفر الاهتمام الشخصي بالزبون وسهولة التعرف عليه.

9) الأشياء الملموسة :

غالبا ما يتم تقيم جودة الخدمة من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية مثل المعدات والأجهزة والأفراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.

10) اللباقة :

ونعني بها تمتع مقدمي الخدمة بروح الصداقة والاحترام واللطف والتعامل الجيد مع العملاء.

المطلب الثالث: جودة الخدمة الداخلية

من السهل معرفة المقصود بجودة الخدمة التي يتلقاها أو يتوقعها الزبون، والتي تعني هنا الخدمة الخارجية التي تخرج من المنظمة إلى الزبون، أما جودة الخدمة الداخلية فقد يكتنفها بعض الغموض وبالتالي فهي بحاجة إلى توضيح وعلى العموم اقترن مفهوم الجودة بمفهوم الرضا بمعنى وجود علاقة قوية بينها، فالرضا يؤثر على تقييمات جودة الخدمة، وهذه الأخيرة تؤثر على الرضا ماك الكسندر وآخرون (1994)[1] ،ولكنهما ليسا مترادفين بقدر مهما جوهريان 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 .بالعودة إلى نموذج بيري، قرونروس، أو نموذج رفيق واحمد في تطبيق التسويق الداخلي نجد أن الغرض الأساسي لأي نموذج من تلك النماذج هو تحقيق جودة عالية تمكن من اكتساب ميزة تنافسية في السوق الخارجي، وهذا لن يكون إلا عبر الجودة الداخلية ويؤكد الأستاذ بيري 1995 على أن أهم قاعدة في الاحتفاظ بالزبائن هي تقديم خدمة بجودة عالية، وأن الخدمة هي نتيجة الأداء والأفراد والموظفون هم المؤدون، ولذلك فإن تسليم خدمة بجودة عالية مرتبط بجودة أداء الموظفين . وعمال الخط الأمامي اللذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن حتى يتمكنوا من تقديم خدمات بجودة عالية وإرضاء الزبائن يحتاجون إلى دعم ومساعدة بشكل جيد من قبل الأفراد الآخرين وهذا لن يكون إلا إذا اعتنق جميع الموظفين في كل المستويات الوعي بضرورة خدمة الزبائن، وتحقيق درجة عالية من التنسيق

1 أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مؤسسة بن راشد آل مكتوم ، الامارات، 2009 ، ص541.

والتكامل، ويوافق هذا المعني ريكارد تورمان حين يقول أن سعي المنظمة إلى تقديم خدمات بجودة عالية يجب أن ينطبق على جميع الذين يعملون لحسابها بما في ذلك موظفيها،[1] بمعنى أن المعايير والمواقف والتوجهات السائدة داخل المنظمة، والمواقف والمعايير المطلوبة أثناء تسل يم الخدمة إلى الزبون يجب أن تكون منسجمة وهذا ما أطلق عليه حلقة الخدمة الداخلية الفعالة، والشكل الموالي يوضح هذه الحلقة :

الشكل (08) : حلقة الخدمة الداخلية.



المصدر: ريتشارد نورمان، نفس المرجع السابق ، ص185.

يمكن القول إذن أن توريد جودة عالية إلى الزبائن يبدأ من الداخل حيث ينبغي على منظمة الخدمات أن تج تهد على توفير مجموعة من المبادئ والمعايير تسود كل المنظمة من الإدارة العليا وجميع المستويات إلى موظفي الخط الأمامي، بمعنى توفير جو تنظيمي يقوم فيه الأفراد والمجموعات في كل المستويات الإدارية بمساعدة بعضهم البعض كي يقوموا بمهامهم على أكمل وجه وهذا ما يؤدي إلى نجاح المنظمة ككل في تقديم خدمات بجودة عالية، والأمر الأكثر أهمية هو التزام الإدارة بمواصفات جودة الخدمة، فالإدارة الملتزمة بالجودة تحفز الأفراد العاملين على الالتزام بمواصفات الجودة المطلوبة عند تقديم الخدمة،

1 ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000 .ص185

خلاصة:

الخدمة هي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعا فهي تخضع لعملية التبادل، وقد تكون مرافقة لمنتوج مادي، شرط أن ال يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية.

كما تعرف جودة الخدمات على أنها تلك الخدمات المقدمة سواءا كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركوها في الواقع العملي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها

كما تسعى المنظمات من أجل كسب رضى و ولاء الزبائن بصفة دائمة، إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها. ويكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها، حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين .

الفصل الثالث:

دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر بالمدية

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعامة حول التسويق الداخلي بالإضافة إلى جودة الخدمة بصفة عامة وتحسين جودة الخدمة بصفة خاصة، سنحاول في القسم التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا على شكل دراسة حالة أي تحليل دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر وبالضبط في الوكالة التجارية بولاية المدية، وسنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب الشركة، بما يتماشى مع الجانب النظري.

وبهدف القيام بهذا التشخيص اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها، وتتلخص هذه المصادر في:

-إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الوكالة.

-إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوكالة حول موضوع الدراسة.

-الاعتماد على موقع الشركة ومواقع أخرى تتوفر فيها معلومات عن مؤسسة اتصالات الجزائر.

-الاعتماد على المطبوعات والكتيبات والوثائق المقدمة من طرف الوكالة.

-الاستناد على دراسات سابقة" مذكرات تخرج "في مواضيع مختلفة في نفس الشركة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر نظرا لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات من أهمها خدمية وتنشط على المستوى الوطني كما أنها تسعى في الآونة الأخيرة إلى إحداث تطوير لخدماتها في مجال الاتصالات .

المطلب الأول: ماهية مؤسسة اتصالات الجزائر .

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تنشط على المستوى الوطني ويقدر رأسمالها الافتتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية سنة 2005 ثم رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، والمقيدة في السجل التجاري برقم B0018083 02 ، مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية 16211 الجزائر وعمر المؤسسة قانونا محدد بتسع وتسعين سنة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45 %تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال سنة 2010 بـ 60 مليار دينار حوالي 40 % منها مداخيل الهاتف الثابت و 15 % انترنت ADSL [1].

تتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مفوضيات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديريات إلى وكالات تجارية وهذا ما سنتطرق إليه فيما بعد وتسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية :

- تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة،
- إنشاء وتشغيل قاعدة الاتصالات وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية والإدارية عبر الوطن،
- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها ومكانتها التنافسية،
- تقديم الخدمات المساعدة التقنية،
- رفع قيمة المبيعات

1 https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

الفرع الأول: نشأة وتطور المؤسسة

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال سعت الجزائر منذ لاستقلال إلى تطوير مستمر في قطاع الاتصالات، حيث مرت مؤسسة اتصالات الجزائر لتصل إلى شكلها الحالي بعدة مراحل وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة نحاول اختصارها قد ر الإمكان في النقاط التالية :

- **من 1962 إلى 1974** : تعتبر بمثابة الانطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سمت مؤسسة البريد والاتصالات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية والاقتصادية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات، فلقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص خبرة وتأهيل الإطارات الجزائرية وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك إلى ضعف فاعلية الأداء وانخفاض المردودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المؤسسة بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العامة .
- **من 1975 إلى 190** : عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75 - 89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 ويشتغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات. لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات في عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ مهام الموكلة لها .
- **من 1991الى 1999** : نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغيرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع التغيرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر، فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكل القطاع، حيث يتم تقسيم المديريات الولائية إلى ثلاث مجموعات، وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص، وهذا طبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992 .
- **ما بعد سنة 2000** : أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعداد للدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات وبناءا على ما تقدم يمكن القول إن قانون 2000 -03 المؤرخ ب 2002/08/06 اعاد تحديد القواعد العامة

للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى: يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية ولاسلكية يهدف هذا القانون إلى[1]:

✓ تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تميز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.

✓ تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات صلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

✓ تحديد الإطار المؤسساتي لسلطة ضبط مستقلة وحرة .

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزي والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تدريجي وتنظيمي ملائم.

وجعلها هذا القانون في السياق المعمول به عالميا كما أقر نظام التسيير المركزي بحيث تصدر القرارات من المديرية العامة للاتصالات بالجزائر وتطبق تسلسليا على باقي مستويات الهيكل التنظيمي

وقد سعت اتصالات الجزائر ابتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلها التنظيمي بحث تم توزيع المراكز الدنيا وأعطيت الوحدة العلمية مسؤوليات ومهام المديرية الجهوية للاتصالات الجزائر سعيا منها إلى لامركزية القرار هذا من جانب الإداري، أما الجانب التقني فلقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة حيث انتقلت من نظام الصوتي إلى نظام بصري.

الفرع الثاني: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية استجابة لتطلعات السوق، منها الانترنيت العالية السرعة ADSL والهاتف اللاسلكي WLI.

وتبرز مهامها فيما يلي:

- استقبال المكالمات والاستشارات وطلب المعلومات، خدمة الزبائن، وإيصال الطلبات إليهم،
- إجراء المكالمات والتحسين بالدفع لتغطية الفواتير التجارية،
- التسويق من خلال الهاتفtélémarketing ،
- سبر الآراء،

[1] القانون رقم 2000-03 الذي يحدد القواعد العامة النتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية عدد 48، بتاريخ 06 أوت، 2000، ص 4.

- ضمان المقابلة اليومية بين الزبون والمتعامل،
- تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية،
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات،
- العمل كسفير للعلامة التجارية، وإنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون،
- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الأصوات،

تتوجه خدمات مركز اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية، كالبنوك، التأمينات، قطاع السياحة، الخدمات والصناعة، ما يطرح مركز اتصالات الجزائر عروض منها :

- كراء المواقع،
- المركز المنقل،
- الموقع الكامل،

كما سطرت مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: المردودية، الجودة، والفعالية ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول :

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية،
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة،
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

الفرع الثالث: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر [1].

1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس":

مختص في الهاتف الخلوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 % وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

2- فرع اتصالات الجزائر للانترنيت "جواب" :

[1] مقابلة مع رئيس مصلحة بوكالة اتصالات الجزائر وكالة ولاية المدية.

مختص في تكنولوجية الانترنيت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنيت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية....الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنيت.

3- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية

يقع فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة، والإدارة الجهوية للشلف، وهي عبارة عن وحدة عملية للاتصالات، وتعد الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية للمؤسسة، حيث تعتبر الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف الخدمة الاتصالية، من خدمة الهاتف إلى خدمة الانترنيت والشبكات المتخصصة، وفي ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجية الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر التراب الوطني ممثلة في وكالاتها التجارية بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن، سواء كانوا أفراد أو مؤسسات.

المطلب الثالث: التنظيم الهيكلي لاتصالات الجزائر

تتمثل مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للمؤسسة في:

المدير العام:

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمؤسسة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- ✓ الحفاظ على الحصص في السوق والعمل على رفعها،
- ✓ تطوير قنوات التوزيع،
- ✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح،
- ✓ مراقبة تسيير النشاطات المختلفة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة،
- ✓ النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف مصالح المؤسسة،
- ✓ المحافظة على السير الحسن في المؤسسة،

وبالإضافة إلى المديرية العامة العملياتية، فإن هناك أربعة دوائر تتمثل فيما يلي:

1- **دائرة الموارد البشرية:** تقوم هذه الدائرة بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، وكذا توفير الملفات الإدارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم، وتتكون هذه الدائرة من:

✓ **مصلحة الأجور**: هذه المصلحة مسؤولة عن الأجور، الحضور والغياب، الساعات الإضافية والاقتطاعات من الرواتب

✓ **مصلحة التكوين** :تهم المصلحة بمجال التكوين إذ أنها تعمل على:

➢ تحليل الاحتياجات وتكوين عمال المؤسسة،

➢ تحليل الوسائل والإمكانيات اللازمة لحسن سير التكوين،

➢ متابعة تطور العمال بعد تكوينهم،

✓ **مصلحة البيانات**: تتكفل بالمشاكل الموجودة على مستوى المباني والوكالات الخاصة بالمؤسسة والقيام بعمليات الصيانة (الكهرباء، الغاز،...)الخ.

✓ **مصلحة الوسائل والعتاد**: وظيفة هذه المصلحة هي توفير كل الوسائل المستعملة من قبل المؤسسة والتكفل بها (سيارات، تجهيزات، ...الخ).

✓ **الدائرة التقنية**: تتمثل مهمتها في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والانترنيت ومراقبة جودها وتتفرع هذه الدائرة إلى المصالح التالية :

➢ **مصلحة البيانات**: تقوم هذه المصلحة بمراقبة وتنظيم البيانات الخاصة بالمؤسسة.

➢ **مصلحة البيانات التحتية**: تعمل هذه المصلحة على متابعة ومراقبة البنى التحتية للمؤسسة وصيانتها من الكوابل وأجهزة إرسال الأرشيف... .الخ.

➢ **مصلحة الشبكة المحلية WIL**: تعمل هذه المصلحة على المراقبة التقنية لنظام WIL والعمل على السير الحسن للشبكة.

✓ **الدائرة التجارية**: تتمثل مهام هذه الدائرة في تنظيم وتسيير مبيعات المؤسسة وتتفرع إلى:

➢ **مصلحة التحصيل**: الفوترة وما قبل الفوترة، حيث تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل وإعداد الفاتورة سواء خاصة بالهاتف السلكي و اللاسلكي أو الانترنيت.

➢ **مصلحة قوة البيع**: تتولى هذه المصلحة المهام التالية:

– الإشراف على عملية البيع.

– دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.

➢ **مصلحة العملاء:** تقوم هذه المصلحة بتقديم الخدمات حسب طلبات وشكاوي كل العملاء.

✓ **دائرة الميزانية والمحاسبة:** تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العلميات المحاسبية وتتفرع إلى:

➢ **مصلحة الشؤون القانونية** :تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة.

➢ **مصلحة الميزانية:** تعمل على إعداد ميزانيات المؤسسة.

➢ **مصلحة الخزينة:** تتمثل مهامها في:

– ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة؛

– تمويل أنشطة المؤسسة والاستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.

➢ **مصلحة المحاسبة:** تتمثل مهامها في:

– إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف والإيرادات؛

– تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا؛

– إعداد الميزانية وجدول حسابات النتائج؛

– مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتسجيل مختلف العمليات وفقا للنظام المحاسبي الجديد.

كما تحتوي المؤسسة على الخلايا التالية:

✓ **خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية:** هي مكلفة بالاتصال والعلاقات الخارجية وتعزيزها.

✓ **خلية النظافة والأمن:** تسهر على حماية تجهيزات ومباني المؤسسة، والحفاظ على نظافتها.

✓ **خلية المفتشية:** هي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة ب:

– مراقبة قاعة الأعمال السنوية؛

– تنفيذ مهام التفتيش بطلب من المدير؛

– القيام بتحقيقات في أي حالة استعجاليه بالمؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج دراسة الحالة و المنهج الوصفي التحليلي ، معتمدين على استبيان موجه لموظفي و وكالة اتصالات الجزائر بالمدية و بناءا عليه سنفسر و نقيم مختلف النتائج.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة .

سوف نوضح الكيفية التي تم اختيار مجتمع وحجم عينة الدراسة كما يلي :

أولا : مجتمع الدراسة .

بما أن القطاع الخدمي وموضوع الدراسة يخدم هذا القطاع ، تم تطبيق هذه الدراسة على موظفي قطاع اتصالات الجزائر ودراسة دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة خدمة الاتصال .

ثانيا : عينة الدراسة .

توصلنا إلى تحديد الطريقة التي يمكننا من خلالها سحب العينة والتي سيتم توزيع وإجراء الاستبيان عليها بالاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الاحتمالية) ، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة ، ولكوها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظرا لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى.

ثالثا : حجم العينة.

استهدف الاستبيان عمال وكالة اتصالات الجزائر وقد تم توزيع 36 استمارة للعمال والجدول الآتي يبين ذلك :

الجدول (8): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة.

البيان	عمال وكالة اتصالات الجزائر	النسبة
الاستبيانات الموزعة	36	100 %
الاستبيانات المفقودة	1	2.77 %
الاستبيانات الملغاة	3	8.33 %
الاستبيانات الصالحة للتحليل	32	88.9 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

رابعا : خصائص العينة .

من أجل تحقيق هدف الدراسة تم اختيار مجموعة من المتطلبات للتسويق الداخلي كمتغير مستقل وجودة خدمة الاتصال كمتغير تابع ، ويمكن توضيحها فيما يلي :

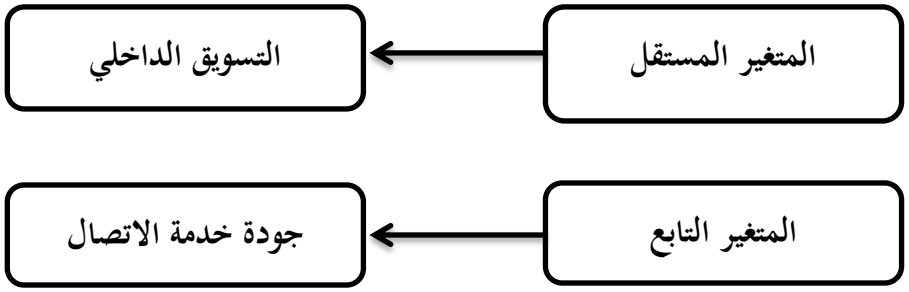
- **المتغير المستقل التسويق الداخلي :**

يتمثل المتغير المستقل في دراسة التسويق الداخلي (اختيار العاملين ، التدريب ، الاتصال الداخلي ، التحفيز ، التمكين) باعتبارها أحد العوامل التي تؤثر في جودة خدمة الاتصال.

ثانيا : المتغير التابع : جودة خدمة الاتصال:

يتمثل المتغير التابع في الدراسة جودة خدمة الاتصال(الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان) . وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل (09) : نموذج متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين اعتمادا على الجانب النظري..

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة .

تنوعت الأساليب المستخدمة في دراسة التسويق الداخلي في تحقيق جودة خدمة الاتصال والتي نتحدث فيما يلي:

أولا : أداة الدراسة .

كون هذه الدراسة تتحدث عن دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة خدمة الاتصال، دراسة حالة على عينة من عمال وكالة اتصالا الجزائر بالمدية، ولغرض الحصول على البيانات والمعلومات المساعدة على ذلك وللتأكد من الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة فقد تم الاستعانة بإعداد و تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة .

ثانيا : هيكل الاستبيان

يحتوي الاستبيان الذي قمنا بمعالجته والذي تم توجيهه إلى عمال الوكالة على: 34 سؤال ، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء رئيسية ولقد تم صياغة الأسئلة وفقا للأنواع المتعارف عليها وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول الأجزاء المحددة ، ويمكن عرضها كما يلي:

الجزء الأول : البيانات الشخصية تتضمن المتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في الجنس ، السن ، التحصيل العلمي ، عدد سنوات الخبرة .

الجزء الثاني : أبعاد التسويق الداخلي حيث هناك 18 عبارة قسمت إلى 5 متطلبات ، وهي اختيار العاملين ، التدريب ، الاتصال الداخلي ، التحفيز ، التمكين) .

الجزء الثالث : أبعاد جودة خدمة الاتصال حيث هناك 16 عبارة قسمت إلى 5 متطلبات وهي (الملموسية ، الاعتمادية ، الاستجابة ، الأمان ، التعاطف) .

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي ووزعت درجاته على النحو التالي :

الجدول (09) : مقياس ليكارت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
العلامة	5	4	3	2	1

المصدر : الصيرفي محمد عبد الفتاح، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 115.

ويتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي :

الجدول (10) : درجات مقياس ليكارت الخماسي

المتوسط الحسابي	**1.79-1**	**2.59-1.8**	**3.39 -2.6**	**4.19-3.4**	**5-4.2**
الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التقييم	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر : الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 115

ثالثا : توزيع الاستبيان على أفراد العينة .

من أجل توزيع أكبر قدر ممكن من استمارات الاستبيان اعتمد الباحث على طريقة واحدة يمكن توضيحها فيما يلي :

التوجه الشخصي للميدان وذلك من خلال توزيع الاستمارات في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية.

رابعا : الأساليب المستخدمة في علاج البيانات

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تم الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي تم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج SPSS حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية ؛

- **أساليب إحصائية وصفية :**

التوزيع التكراري : من خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات والنسب المئوية ، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الأشكال البيانية (الدوائر التسمية ، الأهرامات ، المضلعات التكرارية ... الخ) .

1. **الوسط الحسابي** : من أحلى معرفة مدى تركز الإجابات في اختبار معين لدى أفراد العينة .
2. **الانحراف المعياري** : من أجل معرفة مدى تشتت الإجابات لدى أفراد العينة عن وسطها الحسابي .
3. **معامل الاختلاف** : التحديد مدى الانسجام بين إجابات المبحوثين وهو نسبة مئوية .

- **أساليب الإحصاء الاستدلالي :**

1. **اختبار كرونباخ** : يعتبر اختبار كرونباخ واحد من الاختبارات الإحصائية المهمة لتحليل بيانات الاستمارة الإحصائية ، ولذلك تحتاج قبل القيام بعمل أي تحليل للبيانات الإحصائية عمل اختبار المعنوية وما يسمى باختبار كرونباخ ، وهو اختبار إحصائي على بيانات استمارات مجموعة الخبراء في موضوع الاستمارة لإعطاء الشرعية لاستمارة البيانات الإحصائية وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار تعدل الاستمارة أو تبقى كما هي ، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة على أثر أجوية الخبراء على الأسئلة ، أي من أجل معرفة صدق وثبات البيانات.

اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة :

تم استخدام اختبار كرونباخ ، لمعرفة صدق وثبات البيانات الواردة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول (11) : نتائج اختبار ثبات الدراسة .

المحور	عدد العبارات	معامل α كرونباخ
دور التسويق الداخلي	18	0.984
جودة الخدمات	16	0.986
جميع عبارات الاستبيان	34	0.984

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الثبات و كرونباخ قد بلغ 98.4 % وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة إحصائيا والمتمثلة في 60 % مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعة في الاستمارة .

المطلب الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

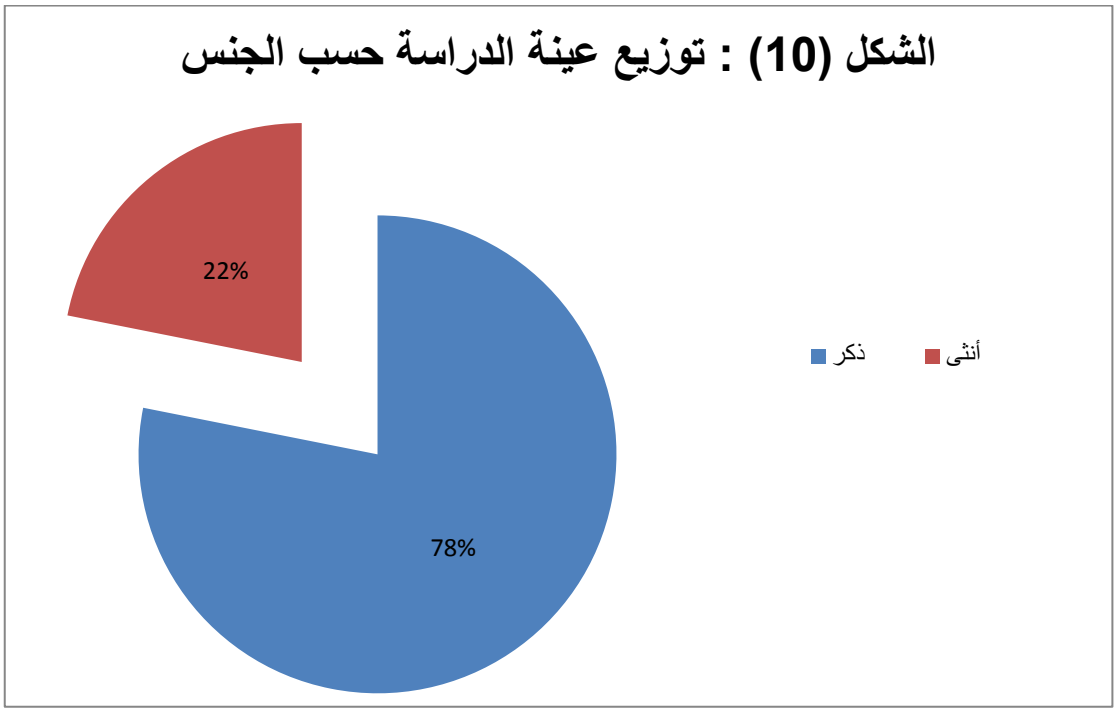
من أجل معرفة خصائص العينة المدروسة تم الاعتماد على إجابات الموظفين , وهو ما سنوضحه فيما يلي

1. توزيع الموظفين حسب الجنس

الجدول (12) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	25	% 78.12
أنثى	07	21.88 %
المجموع	32	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق : من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن عدد الموظفين الذكور والذي بلغ 25 موظف بنسبة 78.12 % أكبر من عدد الإناث والذي بلغ 07 موظفات بنسبة 21.88 % وهذا ما يدل على أن هذه الوكالة لا تقتصر على الذكور فقط .

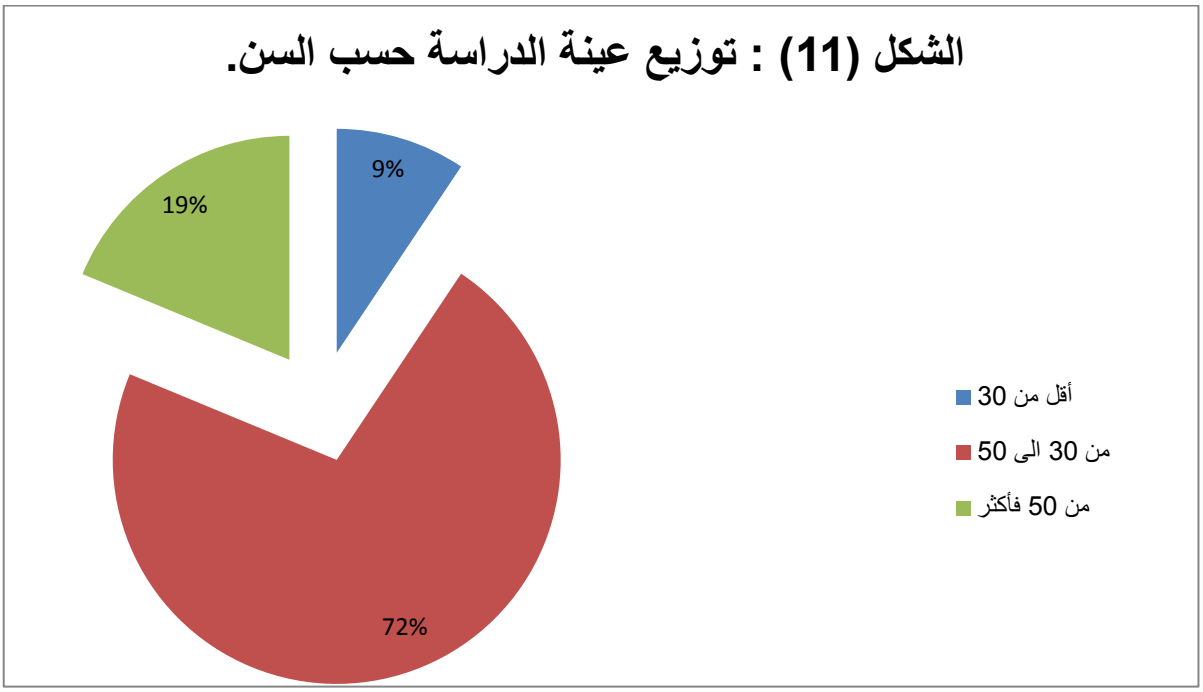
2. توزيع الموظفين حسب السن

الجدول (13) : توزيع عينة الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	3	9.38 %
من 30 الى 50	23	71.88%
من 50 فأكثر	6	18.75 %
المجموع	32	100 %

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل (11) : توزيع عينة الدراسة حسب السن.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: من خلال الجدول السابق والتمثيل البياني يتضح لنا أن الفئة العمرية الأعلى نسبة هي ما بين 30 و 50 سنة والتي بلغت 71.88 % وتليها الفئة العمرية بأكثر من 50 سنة بنسبة 18.75% وفي الأخير الفئة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 9.38 % .

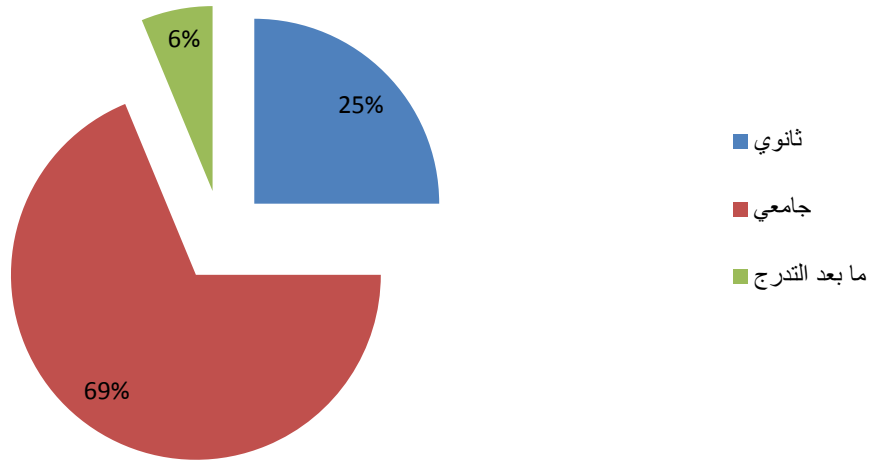
3. توزيع الموظفين حسب التحصيل العلمي

الجدول (14) : توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي .

التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	8	% 25.00
جامعي	22	% 68.75
ما بعد التدرج	2	% 6.25
المجموع	32	% 100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

الشكل(12) : توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي .



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات.SPSS

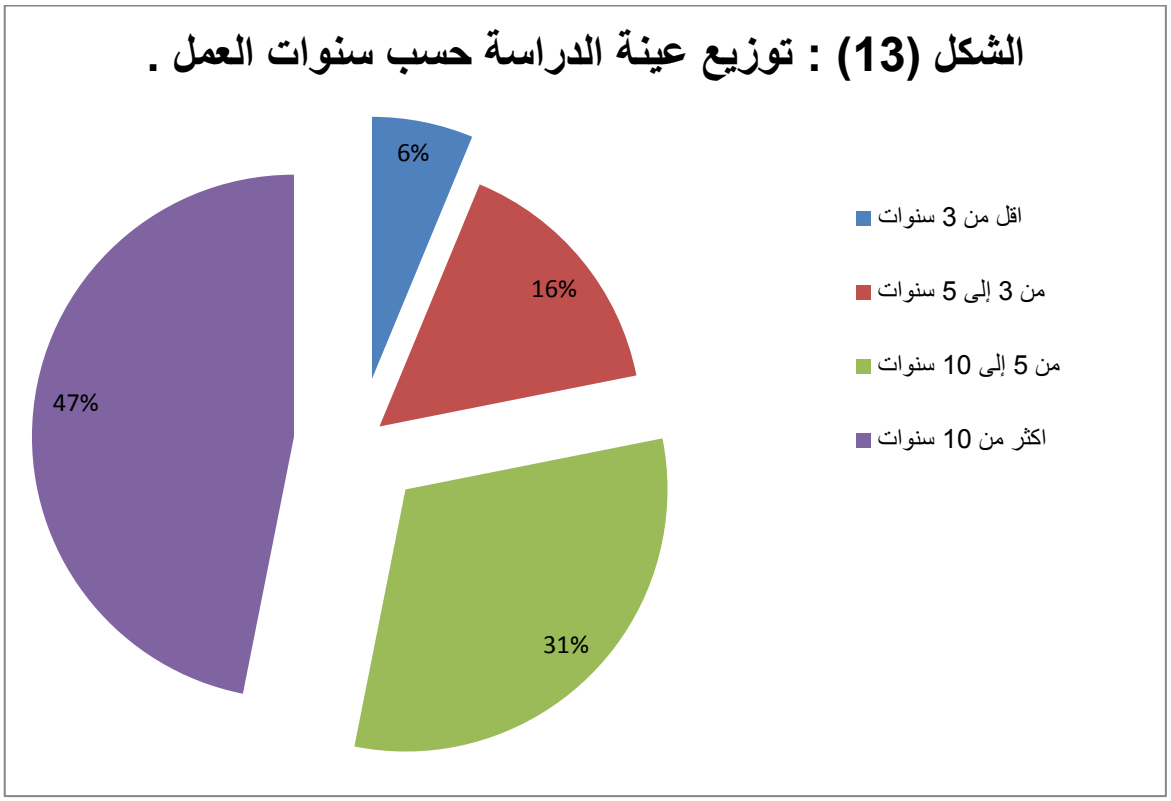
التعليق : نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة % 68.75 وتليه فئة الثانوي بنسبة 25 % في حين انه يوجد موظفين متحصلين على شهادة ما بعد التدرج بنسبة 6.25 % ، ومن هنا نستنتج أن الفئة الأكثر طلبا في هذه الوكالة هم الجامعيون بالدرجة الأولى .

4. توزيع الموظفين حسب الخبرة .

الجدول (15) : توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل .

عدد سنوات العمل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 3 سنوات	2	% 6.25
من 3 إلى 5 سنوات	5	% 15.63
من 5 إلى 10 سنوات	10	% 31.25
اكثر من 10 سنوات	15	% 46.88
المجموع	32	% 100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن أغلبية موظفي الوكالة الذين كانت مدة عملهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 46.88 % ، بينما كانت فترة عمل الموظفين من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 31.25 % لتليها فترة من 3 إلى 5 سنوات بنسبة 15.63 % وفي الأخير الخبرة من أقل 3 سنوات بنسبة 6.25 % .

المبحث الثالث : المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان .

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتعرف على دور التسويق الداخلي وجودة الخدمات المصرفية ، وبالاستعانة بأساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي المذكورة سابقا . وذلك من أجل معرفة طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي (متغير مستقل) وجودة الخدمات المصرفية (متغير تابع) ومن خلال هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى المطالب التالية :

- تحليل و تفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة .
- اختبار فرضيات الدراسة .

المطلب الأول : تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة .

النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول (16): تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي

الرقم	عبارات التسويق الداخلي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
1	انتقاء الموظفين يتم وفق اختبار	0.3	3.95	عالية	1
2	المعايير التي يتم من خلالها اختبار العاملين عالمية	0.65	3.35	متوسطة	2
3	للزبون حق في عملية ترقية العمال	1.5	1.2	منخفضة	4
4	تقوم وكالة اتصالات الجزائر بترقية العاملين بناء على تقديم خدمات أفضل للزبائن	0.7	2.23	منخفضة	3
المجموع	**اختبار العاملين**	**0.79**	**2.23**	**متوسطة**	
1	تقوم الوكالة بتسخير موارد معتبرة لنجاح أنشطة التدريب	0.87	3.9	عالية	1
2	تقوم الوكالة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري	1.35	3.25	متوسطة	2
3	أنشطة التدريب تتغير دوريا مع التطور الحاصل	1.12	3.1	متوسطة	3
المجموع	**التدريب**	**1.11**	**3.41**	**عالية**	
1	هناك نظام معلومات فعال يوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بالشكل الصحيح	1.42	2.9	متوسطة	3
2	هناك اتصال مباشر بين العامل والإدارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع	1.21	2.41	ضعيفة	4
3	تمتلك الوكالة وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا	1.01	3.3	متوسطة	1

	وعموديا داخل المؤسسة				
4	الاتصال بين أطراف المؤسسة بصورة آلية وسريعة	0.75	3.21	متوسطة	2
المجموع	**الاتصال الداخلي**	**1.1**	**2.95**	**متوسطة**	
1	نظام الحوافز في الوكالة يشجعك على العمل بشكل أفضل	1.56	3.5	عالية	1
2	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في الوكالة	1.23	3.25	متوسطة	2
3	تعمل إدارة الوكالة على تكريم وتحفيز العمال على أدائهم الجيد	0.98	2.95	متوسطة	3
4	تقوم الوكالة بترقية العامل بعد أدائه الجيد	0.87	2.65	متوسطة	4
المجموع	**التحفيز**	**1.16**	**3.09**	**متوسطة**	
1	إدارة الوكالة تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسين أداء عمله	0.98	3.49	عالية	2
2	يمكن القيام بالمهام دون رقابة مستمرة من طرف مدير الوكالة	1.02	4.01	عالية	1
3	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته بالشكل المناسب له.	0.96	3.38	متوسطة	3
المجموع	**التمكين**	**0.99**	**3.62**	**عالية**	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق :

1. يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر اختيار الموظفين في الوكالة يقدر ب (2.69) وانحراف معياري قدر ب 0.79 وهذا دلالة على أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكس السياسة المنتهجة من أجل توظيف واختيار العاملين.

2. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر متطلب التدريب يقدر ب 3.41 وبالتالي يعتبر هذا دال إحصائيا ومنه نستنتج أن أفراد العينة يقيمون هذا التأشير تقييما موافقا ، مما يعكس لنا أن الوكالة يهتم بالجانب الخاص بتدريب الموظفين وتطوير أدائهم من أجل تحسين خدمة الاتصال .

3. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر الاتصال الداخلي يقدر ب 2.95 وانحراف معياري قدره 1.10 وهو يقابل اتجاه محايد ومستوى القبول متوسط وهذا ما يعكس طبيعة العلاقة بين الموظفين داخل الوكالة.

4. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر التحفيز يقدر ب 3.09 وانحراف معياري قدره 1.16 وهو دلالة على أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يعكس أن الوكالة تنظم حوافز للتشجيع على العمل غير أنها غير عادلة .

5. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر التمكين يقدر ب 3.62 وانحراف معياري قدره 0.99 وهي تقابل اتجاه موافق و مستوى القبول عال , وهذا راجع إلى إن أغلب الموظفين يرون أن الإدارة تحاول جاهدة تحسين الظروف .

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات جودة خدمة الاتصال .

النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول (17) : تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات جودة خدمة الاتصال

الرقم	عبارات جودة خدمة الاتصال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	الترتيب
1	يقوم عمال الوكالة بالاعتناء بالمظهر الخارجي	**0.85**	**3.95**	عالية	**3**
2	تتوفر الوكالة على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل	**0.97**	**4.13**	عالية	**1**
3	موقع الوكالة ملائم يسهل الوصول إليها ويتوفر على وسائل الراحة	**1.02**	**4.03**	عالية	**2**
المجموع	**الملموسية**	**0.95**	**4.04**	عالية	
1	تقوم الوكالة بتقديم الخدمة في أوقاتها المحددة	**0.74**	**4.00**	عالية	**3**
2	تقدم الوكالة فواتير دقيقة ومفصلة	**0.94**	**4.07**	عالية	**2**
3	يمكن مقابلة المسؤولين أو برمجة موعد	**1.4**	**4.01**	**عالية**	**1**
المجموع	**الاعتمادية**	**0.84**	**4**	**عالية**	
1	يقوم عمال الوكالة بتقديم الخدمات بشكل سريع	**0.85**	**3.80**	عالية	**3**
2	يقوم عمال الوكالة بتقديم المساعدات للزبائن بشكل مستمر	**0.82**	**4.13**	عالية	**1**
3	تقوم الوكالة بإعلان المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة	**1.3**	**3.95**	عالية	**2**
المجموع	**الاستجابة**	**0.91**	**4.1**	عالية	

1	يتمتع عمال الوكالة بالمهارات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم	**0.9**	**4.14**	عالية جدا	**3**
2	يتمتع عمال الوكالة بالأخلاق الجيدة عند التعامل مع الغير	**0.72**	**4.15**	عالية جدا	**2**
3	الزبون عندنا يشعر بالأمان والثقة	**0.81**	**4.40**	عالية جدا	**1**
المجموع	**الأمان**	**0.86**	**4.27**	**عالية جدا**	

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق :

1. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر الملموسية في الوكالة يقدر ب (4.04) وانحراف معياري قدر ب 0.95 وهذا دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يدل على أن الوكالة تسعى إلى تحقيق راحة الموظفين وذلك لتسهيل سيرورة العمل في الوكالة من خلال توفير وسائل الراحة والوسائل اللازمة والحديثة في خدماتها .

2. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر الاعتمادية في الوكالة يقدر ب (4) وانحراف معياري قدر ب 0.84 وهذا دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يدل على أن العمال يرون أن الوكالة تمتاز بالدقة في المواعيد بالإضافة إلى تقديم المساعدة اللازمة من أجل تسهيل الخدمات .

3. يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر الأمان في الوكالة يقدر ب (4.27) وانحراف معياري قدر ب 0.86 وهذا دلالة على أن درجة الموافقة عالية جدا من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يدل على كفاءة الموظفين في الوكالة وهذا ما يسهم وبشكل كبير في كسب ثقة الزبائن وإحساسهم بالأمان أكثر.

4. يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات مؤشر التعاطف في الوكالة يقدر ب (4.1) وانحراف معياري قدر ب 0.91 وهذا دلالة على أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذا المؤشر الذي يدل على أن الوكالة يولي العميل اهتماما خاصا من حيث المعاملة الجيدة.

المطلب الثاني : النتائج المتوصل إليها .

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة،

1. يوجد تطبيق التسويق الداخلي في وكالة اتصالات الجزائر بالمدية. فالوكالة تسعى إلى تطبيق التسويق الداخلي وجعله من بين الغايات والأهداف التي يلتزم بها .

2. تستخدم الوكالة أساليب تساهم في تحسين جودة خدمتها فهي تحرص على تحسين جودة خدماتها باستخدام البحوث والدراسات كوسيلة لتجميع المعلومات والتعرف على دور الخدمة وأبعادها وتستخدم نماذج لقياس جودة خدماتها من أجل إدخال تحسينات على خدماتها المقدمة.

3. هناك علاقة ارتباط بين تطبيق عناصر التسويق الداخلي وجودة خدمة الاتصال أي إن الوكالة محل الدراسة تعمل على تطوير مفهوم التسويق الداخلي من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة، وهذا ما يدل على أن التسويق الداخلي يساهم بشكل كبير وفعال في تحسين جودة خدمة الاتصال.

خلاصة الفصل :

من خلال الفصل الثالث الذي حاولنا فيه الربط بين الفصلين الأول والثاني من خلال الاستبيان الموجه لموظفي وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، والتي كان الهدف منها التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصال للوكالة محل الدراسية، ولقد تم تصميم استبيان متكون من متغيرات محاور الدراسة ، وقدر العدد بـ 32 استبيان للموظفين وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة ، وتم تحليله باستعمال برنامج SPSS ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، من النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أن التسويق الداخلي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة خدمة الاتصال بالوكالة محل الدراسة ، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.

خاتمة

إن بداية ظهور و تطبيق التسويق الداخلي كان في المنظمات ذات الطابع الخدمي ، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المنظمة فتقوم المنظمة بدراسة حاجاته ورغباته و تلبيتها مستخدمة في ذلك منهجا شبيها بالتسويق التقليدي ، بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن. ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المنظمات ، وليس فقط من أجل تحسين جودة الخدمة وإنما من أجل رسالة و أهداف المنظمة ككل ، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها ، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل تحسين آداء المنظمة خاصة في جانب جودة الخدمة، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الموالي.

أما الخدمة فهي نشاط أو منفعة غير ملموسة تحقق إشباعا فهي تخضع لعملية التبادل، وقد تكون مرافقة لمنتوج مادي، شرط أن ال يقترن تقديم الخدمة بانتقال الملكية.

كما تعرف جودة الخدمات على أنها تلك الخدمات المقدمة سواءا كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركوها في الواقع العملي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها

يمكن القول أن تحقيق الجودة بكل معاييرها في مجال الخدمة بالنسبة للمؤسسة الخدمية يعتبر بمثابة تحقيق ميزة تنافسية وقفزة نوعية ، بالإضافة إلى الحصول على مكانة وسمعة مرموقة في السوق انطلاقا من نوعية وجودة خدمتها.

كما تسعى المنظمات من أجل كسب رضى و ولاء الزبائن بصفة دائمة، إلى التحسين المستمر في جودة خدماتها. ويكون ذلك من خلال تشخيص الوضع الحالي لجودة خدماتها وتقييمها، حتى تقرر ما يجب القيام به من تحسين .

إن القيام بعملية الربط جاءت من خلال الاستبيان الموجه لموظفي وكالة اتصالات الجزائر لولاية المدية، والتي كان الهدف منها التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصال للوكالة محل الدراسية، ولقد تم تصميم استبيان متكون من متغيرات محاور الدراسة ، وقدر العدد بـ 32 استبيان للموظفين وهو ما يمثل حجم عينة الدراسة ، وتم تحليله باستعمال برنامج SPSS ومن أجل القيام بالتحليل الإحصائي تم الاستعانة

بالأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة خصائص عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاه إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة، من النتائج المتوصل إليها من هذه الدراسة أن التسويق الداخلي يساهم بدرجة كبيرة في تحسين جودة خدمة الاتصال بالوكالة محل الدراسة ، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.

نتائج اختبار الفرضيات: قمنا بوضع ثلاث فرضيات لهذه الدراسة :

- **الفرضية الأولى: يعتبر التسويق الداخلي أحد أنواع التسويق ويقوم على مجموعة من الاجراءات والأبعاد. أثبتنا صحتها في الفصل الأول:**

- **حيث** يعد التسويق الداخلي أحد أنواع التسويق، وأصبح أحد الانشطة الرئيسية في المنظمات الخدمية التي تسعى للبقاء،
- كما تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عامليها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى،
- إضافة إلى أن التسويق الداخلي يتضمن العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العاملين، لأنه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي في منظمات الأعمال، والتي تهدف إلى لاهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية وعدهم زبائن داخليين.

- **الفرضية الثانية: يمكن تحسين جودة الخدمة من خلال الاهتمام بنوع الخدمة وتسهيل الوصول إليها، ويتم قياسها بنماذج متعددة تم إثبات صحتها من خلال الفصل الثاني:**

إن الخدمة بطبيعتها غير ملموسة وهذا ما جعل هذه الخاصية الغالبة في تعريف الخدمة من طرف المختصين، بالإضافة إلى هذه الخاصية هناك عدة خصائص تميز الخدمة، كما تعرف جودة الخدمات على أنها " تلك الخدمات المقدمة سواءا كانت المتوقعة أو المدركة ، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركوها في الواقع العملي ، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه و تعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.

- **الفرضية الثالثة: تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتبني التسويق الداخلي كأداة لتحسن جودة خدماتها المختلفة،** تم إثبات صحتها من خلال الفصل الثالث دراسة الحالة من خلال إجابات عمال

اتصالات الجزائر على الاستبيان اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتبني مفهوم التسويق الداخلي كأداة لتحسين جودة خدمة الاتصال لديها.

نتائج الدراسة:

من خلال دراسة الحالة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تسعى وكالة اتصالات الجزائر بالمدية إلى تطبيق التسويق الداخلي وجعله من بين الغايات والأهداف التي يلتزم بها .
- تستخدم الوكالة أساليب تساهم في تحسين جودة خدمتها ، فهي تحرص على تحسين جودة خدماتها والتعرف على دور الخدمة وأبعادها وتستخدم نماذج لقياس جودة خدماتها لإدخال تحسينات على خدماتها المقدمة.
- هناك علاقة ارتباط بين تطبيق عناصر التسويق الداخلي وجودة خدمة الاتصال أي إن الوكالة محل الدراسة تعمل على تطوير مفهوم التسويق الداخلي من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة، وهذا ما يدل على أن التسويق الداخلي يساهم بشكل كبير وفعال في تحسين جودة خدمة الاتصال .

اقتراحات الدراسة:

من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح على وكالة اتصالات الجزائر التوصيات التالية:

- العمل على تحسين كفاءة موظفي الخط الأمامي للوكالة كونهم نقطة التماس مع المتعاملين؛
- تحفيز العاملين وإعطائهم رؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من إداء عملهم؛
- التركيز على إشباع حاجات ورغبات عمالها والالتزام بالوفاء بكل الوعود المقدمة لهم؛
- توفير دورات تدريبية لازمة لتطوير مهارات وكفاءات الموظفين.

آفاق الدراسة:

- مساهمة الجودة الداخلية في تحسين أداء الخدمة؛
- التسويق الداخلي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛
- دور الجودة الشاملة في ترقية أداء المورد البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا: باللغة العربية:

أ. الكتب :

1. أبو سمرة محمد ، الاتصال الإداري والإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
2. أحمد برفيز و رفيق محمد، التسويق الداخلي، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق، دار الفاروق والاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، الجيزة، 2002.
3. أحمد يوسف دودين، إدارة الجودة الشاملة ، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012.
4. أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين، علاء أحمد إصلاح، دعاء شراقي، مؤسسة بن راشد آل مكتوم ، الامارات، 2009.
5. توفيق محمد عبد المحسن، الجودة الشاملة و ستة سيجما، دار الفكر العربي ، مصر، ص2006.
6. تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005.
7. جوزيف جابلوسكي، تطبيق ادارة الجودة الشاملة، مصر ، 1996.
8. حمود خضر، الخرشة ياسين، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2007.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن 2006.
10. خضير كاظم محود ،إدارة الجودة وخدمة العملاء ،الطبعة الأولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
11. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000
12. زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003.
13. صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2007.
14. الصيرفي محمد عبد الفتاح، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
15. الطائي حميد عبد النبي، العلاق بشير عباس . تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. الطعاني حسن أحمد ، التدريب : مفهومه، فعاليته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق ، عمان ، 2002.
17. عادل حرحوش ، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
18. العاني هيثم، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، 2007.
19. عبد الخالق باعلوي، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013.

20. علي سلمي ،إدارة الجودة الشاملة و متطلبات تأهيل الإيزو 9000، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1995 .

21. عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2009.

22. مأمون سليمان الدراركة ،إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ،الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2006.

23. محفوظ أحمد جودة ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقها ، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.

24. محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

25. محمد أمين علية ، أثر كفاءة الموارد البشرية على الخدمة العمومية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، جامعة المدية ، 2016.

26. محمد عبد العظيم، أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.

27. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة العلمية التدريبية : النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، دار الفجر ، القاهرة ، 2008.

28. مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر ، عمان ، 2007.

29. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

30. نظام موسى السويدان، البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.

31. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات ، الطبعة الثالث، دار وائل للنشر، عمان ، 2005.

32. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.

33. الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان ، 2005.

34. يوسف حجيم الطائي، نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.

ب. المجلات والمقالات العلمية:

35. محمد خثري و آخرون ،العلاقة التفاعلية بني أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة ،مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال ،المجلد 23، العدد 24 جامعة خميس مليانة ،2017.

36. سليمان صادق درمان ، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في آداء التسويق الداخلي في العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2008.

37. جواد محسن راضي، التمكين وعلاقته بإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد12، العدد 1، 2010.

38. غادة الله ، هبة عاطف وآخرون، تأثير استراتيجيات التسويق الدالي على المطارات حالة دراسة مطار شرم الشيخ الدولي، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة تصدرها كلية السياحة والفنادق – جامعة الفيوم، المجلد الثاني عشر ، العدد (3/1) عدد خاص بأبحاث المؤتمر الدولي الحادي عشر للسياحة والضيافة الأقصر، 8-11 مارس 2018.

ج. الأطروحات والمذكرات:

39. اعمر بن عبد الله إكرام، بن حدو ا فطومة، دور الابتكار التسويقي في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "موبيليس " ، مذكرة الماستر غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب لعين تيموشنت، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ، 2018 .

40. بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009.

41. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة المصرفية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة ماجستير تخصص تسويق ، جامعة ورقلة، 2009.

42. بوشريط نهاد، زناتة سمية، أثر التسويق الداخلي على آداء العاملين في البنوك التجارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص بنكي جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2013.

43. بوعنان نور الدين ، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية بسكيكدة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2007.

44. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017.

45. حكيم بن جروة ، خليدة دلهوم، إمكانية تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2015.

46. سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية، دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية- عين بيضاء، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2015.

47. سعاد عبود، مساهمة التسويق الداخلي، في تنمية رأس المال البشري، رسالة دكتوراه (غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

48. سارة عمرون، التسويق الداخلي كمخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016.

49. شلالي محمد بشير ،واقع و تحديات سوق الخدمات الهاتف في الجزائر ،مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و العلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016.

50. صليحة رقاد، تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة البريد والمواصلات، مذكرة الماجستير: غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التجارية ،جامعة باتنة، 2008.

51. عطيل هارون ، حميدية أيوب ، دور التسويق الداخلي في ترقية الخدمة العمومية ، دراسة حالة –الوكالة الولائية للتشغيل بالمدية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات ، جامعة يحي فارس بالمدية ، 2018.

52. عمورات أعراب، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية، – دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، جامعة فرحات عباس – سطيف، كلية قسم العلوم التجارية، 2009.

53. قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

54. قسمية نور الهدى، دور التسويق الداخلي في تحسين أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، 2017.

55. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات الخدمات مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.

56. محمد عبد المعطى الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، 2016.

57. محمد لخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009.

58. ناصر نوال، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتوج، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان ، القنطرة ، بسكرة، مذكرة ماستر، علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.

د. القوانين :

59. القانون رقم 2000-03 الذي يحدد القواعد العامة النتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية عدد 48، بتاريخ 06 أوت 2000.

ثانيا: باللغة الأجنبية

60. Ahmed Rafik P,K ، Rafiq M , International Marketing, Tools and concepts for customer focused management , linacre house ،great Britain, 2002.

61. Ballantyne david, Internal relationship marketing, a strategy for knowledge renemal, international journal of bank marketing , Vol 18, ISS 6 , 2000.

62. Jean Pierre , Healfer , Jacques Orson, « Marketing, 11 edition , Magnard Vuibert, 2009.

63. Joel gouden, Gestions des sources humaines, 2eme édition Berger le VAV, 2017.

64. Philip kotler et Dubois, Marketing Management, Paris: Publi Union, 10 eme édition, 2000.

65. Philip kotler , Marketing Management , millennium edition , Pearson, USA, 2002.

66. Russel , Roberta and Taylor , Barnard , " production and operation Management Focusing on Quality and comptitiveness " , prentice - hall co.1995.

67. Tsai yafang , Wu Shil-Wang, Internal marketing , Organizational commitment and service quality, papers admit to international conference on service systems and service management , vol 2 , 2006.

المواقع الالكترونية:

68. https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2

الملاحق

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

سيدتي سيدي

استكمالات لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تهف إلى التعرف على "**دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمة الاتصالات – دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر بالمدية**" ، لذا نرجو منكم قراءة هذه الاستبانة بروية حتى تكون الإجابة على كافة بنودها بموضوعية ، كما نحيطكم علما أن المعطيات المتحصل عليها ستبقى سرية تستخدم لأغراض البحث العلمي البحت وفقط.

ملاحظة : يتم وضع إشارة (X) في المكان المناسب

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم

أولا: البيانات الشخصية :

يرجى وضع العلامة X في الخانة المناسبة

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1. **الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

2. **السن:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3. **التحصيل العلمي:**

ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. **عدد سنوات العمل:**

أقل من 3 سنوات ☐ من 3 الى 5 سنوات ☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا: التسويق الداخلي :

1. اختيار العاملين :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	انتقاء العاملين يتم وفق اختبار					
2	المعايير التي يتم من خلالها اختبار العاملين عالمية					
3	للزبون حق في عملية ترقية العمال					
4	تقوم وكالة اتصالات الجزائر بترقية العاملين بوظائف أعلى بناها على تقديم خدمات أفضل للزبائن					

2. التدريب :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الوكالة بتسخير موارد معتبرة لإنجاح أنشطة التدريب					
2	تقوم الوكالة بإعداد وتنفيذ برامج تدريبية بشكل دوري					
3	أنشطة التدريب تتغير دوريا مع التطور الحاصل في العالم					

3. الاتصال الداخلي :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك نظام معلومات فعال بوفر المعلومات المطلوبة لأداء الأنشطة بالشكل الصحيح					
2	هناك اتصال مباشر بين العامل والادارة لحل المشاكل الطارئة بشكل سريع					
3	تمتلك الوكالة وسائل اتصال حديثة تسهل انتقال المعلومة افقيا وعموديا داخل المؤسسية					
4	الاتصال بين أطراف المؤسسة يتم بصورة الية وسريعة					

4. التحفيز:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	نظام الحوافر في الوكالة يشجعك على العمل بشكل أفضل					
2	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في الوكالة					
3	تعمل إدارة الوكالة على تكريم وتحفيز العمال على أدائهم الجيد					
4	تقوم الوكالة بترقية العامل بعد أدائه الجيد					

5. التمكين:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	إدارة الوكالة تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسين أداء عمله					
2	يمكن القيام بالمهام دون رقابة مستمرة من طرف مدير الوكالة					
3	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته بالشكل المناسب له					

ثالثا: جودة خدمات الاتصال :

1. الملموسية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم عمال الوكالة الاعتناء بالمظهر الخارجي					
2	تتوفر الوكالة على وسائل متطورة وأدوات كافية للعمل					
3	موقع الوكالة ملائم يسهل الوصول اليها كما يتوفر على وسائل الراحة					

2. الاعتمادية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم الوكالة بتقديم الخدمة في أوقات محددة					
2	تقدم الوكالة فواتير دقيقة ومفصلة					
3	يمكن مقابلة المسؤولين أو برمجة موعد					

3. الاستجابة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يقوم عمال الوكالة بتقديم الخدمات بشكل سريع					
2	يقوم عمال الوكالة بتقديم المساعدات للزبائن بشكل مستمر					
3	تقوم الوكالة بإعلان المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة					

4. الأمان :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتمتع عمال الوكالة بالمهارات الكافية لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم					
2	يتمتع عمال الوكالة بالأخلاف الجيدة عند التعامل مع الغير					
3	الزبون عندنا يشعر بالأمان والثقة					