جامعة يحي فارس-المدية-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

أثر التسويق الداخلي في الإحتفاظ بالعملاء

- دراسة ميدانية-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

من إعداد الطالبة:
- سهام زرواق

أعضاء لجنة المناقشة:
أ. أمينة قندوز رئيسا
أ.د. كمال مولوج مشرفا
أ. محمد طلحة ممتحنا

تحت إشراف الأستاذ:
د. كمال مولوج

السنة الجامعية 2017/2016



شكر و تقدير

قال الله تعالى:

{...رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ}

الآية 19 من صورة النمل

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف **كمال مولوج**، الذي لم يبخل علي بإرشاداته ونصائحه.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الموقرين لقبولهم مناقشة هذا العمل.

و لا يفوتني أن أعترف بالجميل لكل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة و لو بكلمة تشجيع.

فجازاكم الله جميعا كل الخير

إهداء

إلى **والديا الكريمين** طال الله في عمرهما و حفظهما لي

إلى زوجي

إلى إخوتي و خواتي

إلى من له معزة في قلبي

إلى جميع الأهل والأصدقاء

أهدي هذا البحث المتواضع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالعملاء في مؤسسات الاتصالات بالجزائر، وهذا بالاعتماد على عينة ميسرة (ملائمة)، ملت 37 مفردة من الموظفين بالمؤسسات، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين تبني وممارسة التسويق الداخلي وكل من الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعملاء من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالعملاء، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد المؤسسة من خلا تطبيق التسويق الداخلي، وبضرورة استمرار المؤسسات في تبني وممارسة برامج التسويق الداخلي مع إضافة بعض التعديلات والتحسين فيه، لتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

الكلمات الدالة: التسويق الدلي، الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالعملاء.

Abstract:

This study aimed to reveal the impact of internal marketing in customer retention in communication institutions in Algeria, and this is based on a sample of concessional (suitable), which included 37 single staff of institutions, the results of the study showed that there is a direct correlation between the adoption and practice link internal marketing and job satisfaction and retain customers on the one hand, and on the other hand, showed that the relationship between job satisfaction and retention of customers, and in the study recommended the need to work to achieve high levels of job satisfaction among members of the organization through the application of internal marketing, and the need for continuation of institutions to adopt and practice marketing programs with some modifications and improvement, to achieve its objectives to the fullest.

Keywords: internal marketing, job satisfaction, and customer retention.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير	I
إهداء	II
الملخص	III
فهرس المحتويات	V
فهرس الجداول	VII
فهرس الأشكال	VII
فهرس الملاحق	VIII
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	01
تمـهيد	02
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي	03
المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي	03
المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه	06
المطلب الثالث: التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية	08
المبحث الثاني: جودة الخدمة وأداء الموظفين	11
المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهدافها	11
المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة ومستويات قياسها	13
المطلب الثالث: الرضا الوظيفي	16
المطلب الرابع: أداء الموظفين	19
المبحث الثالث: رضا العملاء والإحتفاظ بهم	21
المطلب الأول: رضا العملاء	21
المطلب الثاني: الإحتفاظ بالعملاء	23
المطلب الثالث: ولاء العملاء	26
خلاصة	29
الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة	30

تـمهيد	31
المبحث الأول: الطريقة والإجراءات	32
المطلب الأول: طريقة الدراسة	32
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	34
المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية	38
المبحث الثاني: وصف فردات عينة الدراسة	40
المطلب الأول: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس	40
المطلب الثاني: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية	41
المطلب الثالث: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	42
المطلب الرابع: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية	43
المبحث الثالث: التحليل الوصفي لإجابات فردات عينة الدراسة	44
المطلب الأول: واقع ممارسة التسوق الداخلي	45
المطلب الثاني: الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الاتصالات	48
المطلب الثالث: الاحتفاظ بالعملاء لدى مؤسسات الاتصالات	50
المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ناقشة النتائج	53
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	53
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	54
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	54
خلاصة	55
خاتـمة عا ة	59
المراجـع	63
الملاحـق	70

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(2- 1)	عينة الدراسة	33
(2- 2)	الأوزان المرجحة	37
(2- 3)	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة	39
(2- 4)	توزيع أفراد الموظفين حسب الجنس	40
(2- 5)	توزيع أفراد الموظفين حسب الفئة العمرية	41
(2- 6)	توزيع أفراد الموظفين حسب المستوى التعليمي	42
(2- 7)	توزيع أفراد الموظفين حسب الخبرة المهنية	43
(2- 8)	واقع ممارسات التسويق الداخلي	46
(2- 9)	الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الاتصالات	49
(2- 10)	الإحتفاظ بالعملاء لدى مؤسسات الاتصالات	51
(2- 11)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	53
(2- 12)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	54
(2- 13)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	55

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2- 1)	توزيع أفراد الموظفين حسب الجنس	41
(2- 2)	توزيع أفراد الموظفين حسب الفئة العمرية	42
(2- 3)	توزيع أفراد الموظفين حسب المستوى التعليمي	43
(2- 4)	توزيع أفراد الموظفين حسب الخبرة المهنية	44

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	استبيان التسويق الداخلي و الاحتفاظ بالعملاء	70
2	مخرجات SPSS	73

المقدمة العامة

المقدمة العامة

يركز التسويق بصفة عامة على عمليات التبادل بين المؤسسة والعملاء، ونظرا للخصائص التي تتميز بها الخدمات على عكس السلع، فإن أساليب التسويق التقليدية تعتبر أقل فعالية في تسويق الخدمات، ومن هنا تظهر أهمية فلسفة التسويق الداخلي، الذي يعتبر أداة حاسمة يعمل على أساس أنه لا يمكن تلبية احتياجات العملاء الخارجيين إلا إذا تمت تلبية احتياجات العملاء الداخليين.

وبناءا على ذلك فيعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الأساسية التي تعتمد عليها كل المؤسسات، خا□ة المؤسسات الخدمية التي يتم فيها اللقاء المباشر بين الموظفين والعملاء، فهو يركز على عمليات التبادل بين المؤسسة والموظفين، بحيث تؤثر تنمية وتطور التسويق الداخلي والاهتمام بالموارد البشرية بشكل كبير في نمو و أداء المؤسسات الخدمية، فمعيار التفرقة بين المؤسسات الخدمية الناجحة والمؤسسات الخدمية الفاشلة يكمن في مدى تحكمها لتبني وممارسة لإجراءات التسويق الداخلي.

وفي هذا الصدد أ□بحت المؤسسات الذكية تركز في المقام الأول على العلاقة مع موظفيها ومحاولة إرضائهم، بحيث يعتبر الموظفين من الأ□ول أكثر قيمة في المؤسسة، فهم يمارسون دورا هاما في تحديد مستوى جودة الخدمة والذي يعتبر بمثابة الروح المبدعة نحو إرضاء العملاء، إذ لابد على المؤسسة الخدمية الطموحة للبقاء والنمو والاستحواذ على ميزة تنافسية وكسب رضا وولاء العملاء من تحسين علاقتها مع موظفيها، ويتم ذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل الموظف ليكون عنصرا فعالا وعاملا مؤثرا في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وهنا تصبح لقدرة ومهارة الموظف تأثيرا جوهري ومباشر على عملية تو□يل الخدمة وإرضاء العملاء.

لقد أ□بح موضوع الإحتفاظ بالعملاء من أكثر المواضيع أهمية في الفكر التسويقي الحديث، فمؤسسات الأعمال اليوم تعيش في عالم متغير باستمرار ويشهد منافسة شديدة، ومعظم المؤسسات تسعى إلى إيجاد طرق مبتكرة لتعزيز ميزتها التنافسية من أجل الحفاظ على عملائها وولائهم، ومن هنا يبرز دورالتسويق الداخلي الذي يعمل على تطوير وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل كسب رضاهم للمؤسسة ومن ثم تحقيق ولاء العملاء والإحتفاظ بهم، لذلك تحاول الدراسة الحالية تحديد ما إذا كانت توجد علاقة مباشرة ومهمة بين التسويق الداخلي والإحتفاظ بالعملاء، وأخيرا تسعى إلى إيجاد نموذج يوضح العلاقة بينهما.

أولا- الإشكالية الرئيسية:

معظم المؤسسات لا تتبنى التسويق الداخلي متجاهلة الدور الفعال الذي يلعبه في الرضا الوظيفي و في الإحتفاظ بالعملاء، و تكمن مشكلة الدراسة هنا في إمكانية الإحتفاظ بالعملاء و كسب ولائهم لأطول فترة من خلال التسويق الداخلي و رضا الموظفين.

من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكالية في سؤال رئيسي كالتالي:

- ✓ هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء ؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين تبني و ممارسة التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي و الإحتفاظ بالعملاء؟
- هل توجد علاقة ارتباط إيجابية بين ممارسة التسويق الداخلي و الإحتفاظ بالعملاء؟

ثانيا- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع و الجوانب التي يتطرق إليها، و ذلك بتسليط الضوء على توضيح مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الإحتفاظ بالعملاء (دراسة ميدانية مؤسسات الإتصالات بالجزائر)، ولكن على المستوى المحلي و العربي لم يلقى هذا الموضوع الاهتمام الكافي إلا من بعض البحوث و الدراسات.

فمن خلال استعراض الباحثة للمراجع العلمية التي تناولت مداخل التسويق أرى أن التركيز من قبل الباحثين قد انصب على مدخلين من مداخل التسويق هما: التسويق الخارجي التقليدي الذي يتعلق بكل شيء حول 4Ps وهي المنتج، السعر، الترويج و التوزيع، و التسويق التفاعلي الذي له علاقة بالإجراءات التي يستخدمها الموظفين في التفاعل مع العملاء و إرضاء احتياجاتهم، أما المدخل الثالث التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة الموظفين مع إدارة المؤسسة، فهو يعبر عن ما تقوم به المؤسسة لتطوير و تثقيف وتحفيز موظفيها، فهذا المدخل لم يحظى على اهتمام الباحثين فقد لوحظ وجود محدودية في الأبحاث في هذا المجال.

وعلى هذا الأساس يأتي هذا الموضوع كمحاولة بسيطة في التعرف على هذا الموضوع بتسليط الضوء عليه مستندا على المراجع العربية و الأجنبية التي استطاعت الحصول عليها.

وفي ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة فيما يلي:

- ✓ حداثة موضوع التسويق الداخلي وعدم وعي المؤسسات الخدمية بأهمية هذا الموضوع وإهماله.
- ✓ تزايد الحاجة إلى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات بسبب تزايد المنافسة.
- ✓ تقييم مدى و قدرة المؤسسة في الإحتفاظ بعملائها.
- ✓ إبراز الدور الجوهري للتسويق الداخلي و إجراءاته في المؤسسة.

ثالثا- أهداف الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على المدخل الجديد في التسويق وهو التسويق الداخلي الذي يتناول علاقة الموظفين مع إدارة المؤسسة، و كذلك كيفية تنفيذه في المؤسسة بنجاح والتي تسمح بالإجابة عن الإشكالية المطروحة الإحتفاظ بالعملاء.

ومن هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية و المتمثلة بالتعرف على ما يلي:

1. تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.
2. تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإحتفاظ بالعملاء.
3. تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي و الإحتفاظ بالعملاء.
4. تقديم مجموعة من التو□يات لمؤسسات الاتصالات بالجزائر، و التي قد تفيدهم في إعداد إستراتيجياتهم التنافسية.

رابعا- فرضيات الدراسة:

إنطلاقا من مشكلة و أهداف الدراسة و بناء على ما عرضته الدراسات السابقة من فرضيات فقد تمت □ياغة الفرضيات الرئيسية الآتية لاختبارها وهي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني و ممارسة التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

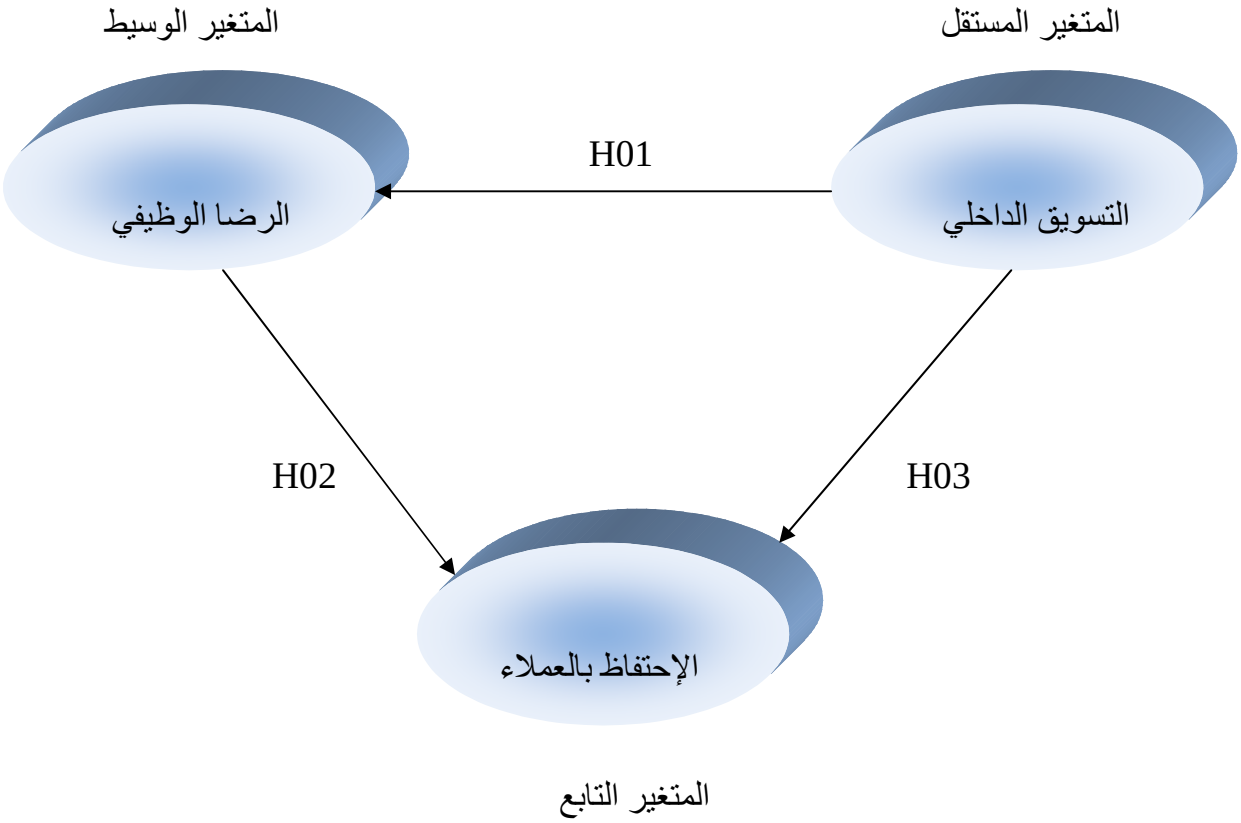
H02: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

H03: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني و ممارسة التسويق الداخلي والإحتفاظ بالعملاء.

خامسا- نموذج الدراسة:

كما هو موضح في النموذج الافتراضي لوجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل، و الإحتفاظ بالعملاء كمتغير تابع، والرضا الوظيفي كمتغير وسيط.



سادسا- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تجلت في مؤسسات الاتصالات، موبيليس، جيزي و أوريدو بولاية المدية، و مؤسسة موبيليس بولاية البليدة.
- الحدود الزمنية: من 2016/09/01 إلى غاية 2017/05/20.
- الحدود البشرية: الموظفين في مؤسسات الاتصالات بالجزائر (موبيليس، جيزي وأوريدو).

سابعا- محددات الدراسة:

- سيتم إجراء الدراسة على مؤسسات الاتصالات باعتبارها إحدى المؤسسات الرائد في الجزائر.
- سيقتصر تطبيق هذه الدراسة على موظفي المؤسسات في ولاية المدية و البليدة.
- تتحدد نتائج هذه الدراسة، بالسياق الزمني الذي ستجري فيه و هو عام 2017/2016.
- سيقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على مؤسسات الاتصالات بالجزائر فقط.
- قلة المراجع والمؤلفات المتعلقة بموضوع البحث وخاصة باللغة العربية.

ثامنا- التعريفات الإجرائية:

✓ **التسويق الداخلي (Internal Marketing):**

التسويق الداخلي هو جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد الموظفين بتصور كامل و فهم كامل للأهداف و المهمات التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال التدريب، التحفيز، التقويم و المكافآت لإنجاز الأهداف.

أو هو فلسفة لإدارة الموارد البشرية، التي تدعو إلى معاملة الموظفين على أنهم عملاء داخليين، من خلال مجموعة من السياسات و البرامج الموجهة للموظفين التي تعمل على إشباع رغباتهم و احتياجاتهم و تطوير قدراتهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، و بالتالي كسب ولاء العملاء الخارجيين والإحتفاظ بهم.

- ✓ **الرضا الوظيفي (Employee Satisfaction):**

هو عبارة عن حالة شعورية داخلية، تعبر عن درجة ارتياح الموظف داخل بيئة وظيفته، أو هو موقف الموظف تجاه عمله، و يمكن اعتبارها انعكاسا لمدى الإشباع الذي يحصل عليه الموظف من هذا العمل و كذلك بيئة العمل الداخلية، إن شعور الموظفين بالرضا يشجع على زيادة حماسهم و إقبالهم نحو العمل بكل فخر و رضا، فيعتبر الموظف الركيزة الأساسية و أحد مفاتيح تحقيق الميزة التنافسية، وأهم القوى المؤثرة في تحديد هوية المؤسسة و رسم معالم مستقبلها، و هذا ما يستلزم الممارسة الواعية للتسوق الداخلي من حيث الاختبار، التطوير، التحفيز، المكافآت، من طرف المؤسسة لكسب رضا الموظفين.

- ✓ **الإحتفاظ بالعملاء (Customer Retention):**

يشير مفهوم الإحتفاظ بالعملاء إلى قدرة المؤسسة بخلق علاقات طويلة المدى مع عملائها، وكسب التزام العملاء في إعادة التعامل مع المؤسسة دون غيرها، هذا يعنى أن العميل يعطي الأفضلية في تعاملاته لمؤسسة معينة، فيتم الإحتفاظ بالعملاء من خلال الخدمة المميزة المقدمة من طرف المؤسسة وطريقة تقديم الخدمة.

□اسعا- الدراسات السابقة:

توجد مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا نذكر منها ما يلي:

1.□راسة (أيمن عبد الله محمد أبو بكر، 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ضبي الإسلامي فرع مدينة عين بالإمارات، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي ب"التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافئات والاتصال الداخلي"، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ببنك أبو ضبي الإسلامي،و قد تم أخذ عينة عشوائية مقدراها 100 استبانة، واسترد 85 استبانة □الحة لتحليل الإحصائي، و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

تو□ل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي، وممارسة الحوافز والمكافآت على رضا الموظفين بالبنوك الإسلامية، كما تو□ل أيضا إلى أن هناك إتمام من قبل إدارة البنك بالبرامج التدريبية والتي يخضع لها الموظفين،

ومن خلال التحليل اتضح أن الموظفين لا يجدون حرية التصرف داخل البنك، وبأن مستويات رضاء العاملين داخل البنك ما بين متوسطة و عالية.

وفي الأخير أو ت الدراسة، بضرورة زيادة الرضاء الوظيفي من خلال التعرف على طموحات هذا الكادر، و الكشف عن حاجات الأفراد، و ضرورة قيام البنوك بإيضاح الخطة الإستراتيجية للموظفين، و تركيزها على وضع برامج تدريبية هادفة متصلة بكيفية تعاملهم داخليا و خارجيا من سرعة و دقة تقديم خدمات ذات جودة عالية و خالية من الأخطاء.

2. راسة (رجاء جاسم و آخرون، 2014)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين، تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد (الإداريين) العاملين في المصرف التجاري بالعراق، تم توزيع 50 استمارة استبيان و استرجعت جميعها.

وجاءت نتائج التحليل إلى أن اختبار الكفاءات البشرية للعمل فيها تؤدي إلى تلبية حاجات و رغبات العاملين و كسب رضاهم، و أن أعطاء الصلاحيات للعاملين التي تؤهلهم لتنفيذ أعمالهم يؤدي إلى تحسين أداء الخدمة المقدمة.

ويو ي الباحث بضرورة الاهتمام باختبار الأفراد العاملين عند تعيينهم وتحفيزهم لضمان استمرارهم في العمل، و يو ي على تعزيز مبدأ العمل الجماعي و الابتعاد عن الأعمال الفردية لضمان نجاح برامج التسويق الداخلي.

3. راسة (Ayza archakova، 2013)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى رضا العملاء من الخدمة المقدمة من قبل الشركة، تم جمع البيانات لهذه الدراسة في شركة X بفنلندا، وقد تم تسليم الاستمارات في السوق أثناء التسوق أو إرسالها عبر البريد الالكتروني.

تو ل الباحث إلى وجود أثر في الخدمة المقدمة على رضا العملاء، وأنه ينبغي للشركة أن تستمع لعملائها وتقبل ملاحظاتهم وتحسن من خدماتها إن كانت هناك حاجة لذلك لإرضاء عملاءها.

4.□راسة (محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، 2013)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، العمل كفريق و الاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، تمثل مجتمع الدراسة في عينة ملائمة من الموظفين في المستشفيات الأردنية، مشكلة من 277 مفردة.

أثبتت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي. حيث يساعد التسويق الداخلي على وجود الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام لدى الممرضين العاملين في المستشفيات الأردنية الخا□ة.

وأو□ى الباحث من خلال نتائج الدراسة ببذل مزيد من الجهد اتجاه تلبية حاجات الممرضين و كسب رضاهم من خلال التدريب و التحفيز ووسائل الاتصال الداخلي و التو□ية على العمل بروح الفريق لضمان استمرارهم بالعمل و الإخلاص له.

5.□راسة (كمال بلمسعو□، 2012)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على ولاء الزبون، تمثل مجتمع الدراسة بموظفي الوكالة البنكية BEA بورقلة، الجزائر، و أيضا مختلف شرائح الزبائن للوكالة، تم توزيع 80 استمارة و استرجع منها 70 استمارة.

تو□ل الباحث أن ممارسات التسويق الداخلي تعتمد على تكاتف كل الموظفين في الخطوط الثلاثة و المسؤولين و الأقسام التنظيمية الهيكلية للمؤسسة من أجل تحقيق رضا الزبون وبالتالي الو□ول إلى الولاء المطلق، و أن أهم مظاهر الرضا الوظيفي تجلت في تكفل البنك بجميع مصاريف التكوين و التدريب بالإضافة إلى سعي البنك لتحقيق علاقة طيبة بين المسؤولين و الموظفين عل الدوام، و كذا توفير ساعات للراحة ملائمة للموظفين.

وفي الأخير أو□ت الدراسة، بضرورة زيادة الاهتمام بالاختيار و التعيين، وتقديم حوافز مادية و معنوية مناسبة للموظفين و توزيعها بعدالة، و أيضا المراقبة المستمرة لتعامل الموظفين مع الزبائن.

6.□راسة (sincic & vovic، 2007)

بعنوان Integrating internal communications, humain resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy

تمثل هدف هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين كل من الاتصال الداخلي و إدارة الموارد البشرية و مفاهيم التسويق بكرواتيا، حيث أوضحت أن فلسفة التسويق الداخلي الجديد يتطلب تعاون عدد من الإدارات و العمل في إنسجام.

أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات الناجحة تعلق أهمية كبيرة على إدارة الموارد البشرية والإتصالات الداخلية، لأنها تدرك قيمة هذه الأنشطة والميزات الإستراتيجية التي يمكن أن تجلبها للمؤسسة.

وأو□ت الدراسة أنه ينبغي على المؤسسات أن يدركوا ضرورة عيش فلسفة التسويق الداخلي إذا أرادوا تقديم خدمات ذات جودة عالية لكلا الأسواق: الداخلية و الخارجية، وأنه يجب أن يركز على فلسفة التسويق الداخلي الجديد في نظرية التسويق بالعلاقات.

عاشرا- التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت الدراسات السابقة على دراسة موضوع التسويق الداخلي مع العملاء من خلال البحث في أثره على تحقيق الميزة التنافسية، أو رضا العملاء،وولائهم، في حين تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة كونها تتناول أثر التسويق الداخلي في الإحتفاظ بالعملاء في المؤسسات الخدمية، حيث تم الإعتماد على أبعاد التسويق الداخلي، ودراسة علاقة التسويق الداخلي مع كل من الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء، وذلك بناءا على أهداف الدراسة، إلى جانب ذلك فإن هذه الدراسة ستطبق على مؤسسات الإتصالات بالجزائر.

و عليه تبرز الفجوة البحثية والمتمثلة في عدم وجود أي دراسة تناولت علاقة التسويق الداخلي بالإحتفاظ بالعملاء وإدخال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بالبيئة الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

ركزت العلاقات التسويقية على أهمية إنشاء علاقة طويلة الأجل بين المؤسسة و العملاء في حين لم تعطي اهتماما كبيرا لعلاقتها مع الموظفين، متجاهلة الدور الكبير للموظفين في تحقيق الربحية وجذب العملاء، فالتسويق الداخلي هو مفهوم حديث بمقتضاه تم النظر إلى الموظفين على أنهم عملاء داخليين وإلى وظائفهم على أنها منتجات داخلية، وذلك لأهمية الموظف فهو يقدم خدماته للمؤسسة يؤثر على جودة مخرجاتها.

حيث تهدف المؤسسات من خلال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي إلى خلق علاقات تفاعلية قوية على المدى الطويل مع موظفيها، وتم ذلك بالتعرف على حاجات و رغبات كل موظف، كما يلعب التسويق الداخلي دورا كبيرا في تنمية الكفاءات و صيانتها و إرضاؤها، و من هنا تكمن أهمية التسويق الداخلي الذي يعمل على تطوير وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل كسب رضاهم للمؤسسة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة ومن ثم كسب ولاء عملائها والإحتفاظ بهم، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي جوهر نجاح المؤسسة، وبالأخص في المؤسسات الخدمية التي تعتمد على العنصر البشري، والخصائص التي تحملها الخدمات فهو عملية تحفيز وتمكين موظفي المؤسسة للعمل كفريق واحد، من أجل الرفاهية الشاملة للعملاء، أي تقديم الخدمة المطلوبة على أفضل شكل وبالتالي ربحية المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من العناصر المهمة التي يجب أن تهتم بها المؤسسات و بالذات القطاع الخدمي الذي يعتمد على العنصر البشري.

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يستند إليها هذا المفهوم هي عد الموظفين كسوق داخلي، أو عملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق وتجزئة للسوق وتطوير المزيج التسويقي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة[1].

التسويق الداخلي يعني أن المؤسسة يجب أن توجه وتحفز الموظفين للاتصال بالعملاء، وأن تدعم موظفيها للعمل كفريق واحد لتحقيق رضا العملاء[2].

يعرّف التسويق الداخلي بأنه: <<هو جذب أفضل الموظفين، والإحتفاظ بهم، من خلال توفير التدريب والتحفيز المناسب لضمان ولائهم، وبناء علاقة قوية معهم والعمل كفريق واحد، لتحسين نوعية المنتجات وتلبية الاحتياجات والرغبات وذلك لتحقيق رضا العملاء الخارجيين>>[3].

ووفقا للتسويق الداخلي فإن الموظفين يشكلون السوق الأول للمؤسسة، إذ ينظر هذا المفهوم لهم على أنهم زبائن داخليين، وإلى الوظائف كمنتجات داخلية، إذ ينبغي أن ترضي(تلبي) هذه الوظائف احتياجات

---

[1] فؤاد حمودي العطار وحوراء ثامر مهدي حسن، **التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية لمصارف الأهلية في كربلاء**، مجلة جامعة كربلاء، المجلد13، العدد01، 2015، ص321.

[2] Philip Kotler et al, **Marketing,** 9th edition , pearson, Australia, 2013, P:294**.**

[3] Abdulraheem Ali Alghamdi, **The impact of the service quality as a Mediating variable on the relation between internal Marketing policies and internal Customer Satisfacation** : An Empirical Study at Taif university, journal of marketing management, june 2016, Vol 4, N01, P:107.

ورغبات هؤلاء الزبائن الداخليين، وعليه فإن التسويق الداخلي يسعى للحصول على موظفين واعين وذوي الدافعية على جميع المستويات، فالمؤسسة لابد أن ترضي موظفيها في البداية من خلال تلبية احتياجاتهم، وبذلك تكون أكثر قدرة فالموظف في تسويق الخدمات يؤدي دورا جوهريا في إجتذاب وبناء وإدامة العلاقة مع العملاء[1].

من خلال المفاهيم نجد أن التسويق الداخلي هو: أكثر من أسلوب أو طريقة، هو فلسفة إدارية، حيث تنظر المؤسسة إلى الموظفين أنهم عملاء داخليين حقيقيين لها، و تقوم بتشخيص احتياجاتهم و رغباتهم والعمل على إشباعها عن طريق التحفيز، التدريب و التشجيع و المكافآت، بهدف تحقيق رضا الموظفين وتحسين مستويات الخدمة المقدمة و بالتالي تحقيق رضا العملاء و الإحتفاظ بهم.

ويظهر في أدبيات التسويق الداخلي قاعدة أساسية و هي "موظف راضي تساوي عميل راضي"، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على ولاء العملاء.

الفرع الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العامل، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد لها، ومن أهم هذه الأبعاد نجد:

1. الإختيار والتعيين:

حسب (Roberts-Lom bard) تعد سياسة التوظيف، والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي، والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفعالية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة والتي من بينها النشاطات التسويقية، إذ أن الخطأ ولا تساهل في سياسة التعيين سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح المؤسسات الخدمية، والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة في نوعية الموارد البشرية[2].

[1] عبد الرضا فرج بدراوي الخامس و رأفت عواد موسى التميمي، **العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة**، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص36.

[2] أسعد حماد موسى أبو رمان و علاء الدين محمد خلف أحمد، **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، الإصدار109، 2012، ص55.

2. التدريب والتطوير:

حسب (Gounaris , 2008, pp71-72) تعد جودة الخدمات التي ترقى إلى مستوى توقعات الزبائن الهدف الذي تسعين على جميع المؤسسات الخدمية بلوغه وتحقيقه، والمفتاح الرئيسي لهذه العملية تمثل في توفير البرامج التدريبية الضرورية لجميع المستخدمين العاملين فيها، يعد التدريب أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم فضلا عما يحققه لهم من معارف ومهارات من أجل غرض محدد[1].

3. الحوافز والمكافآت:

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة للتميز في الأداء وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم[2].

4. الاتصال الداخلي:

يعرف منصور (منصور، 2008، ص66) الاتصال الداخلي على أنه: <<شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين>>، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين[3].

وهناك من يرى أن أبعاد التسويق الداخلي تتمثل بترسيخ الخدمة المطلوبة من العمل لدى الموظفين وسياسة التدريب الداخلي و أخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين[4]:

1. **ثقافة الخدمة:** يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، و تأثر في الموظفين، فللمؤسسات ثقافة و أجواء داخلية تؤثر في الموظفين و تشكل شخصياتهم و قيمهم و اتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في

[1] فؤاد حودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، مرجع سابق، ص323.
[2] سأل من عبد الله محمد أبو بكر، **أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين**، جامعة أبو ظبي العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015، ص15.
[3] سأل من عبد الله محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص15.
[4] رجاء جاسم محمد و آخرون، **إجراءات التسويق الداخلي و دوره في أداء العاملين**(بحث تطبيقي في مصرف الرشيد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد40، 2014، ص ص245-246.

المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين، و درجة العلاقة بين الإدارة و الموظفين من جهة و العلاقات بين أنفسهم من جهة أخرى، و الحث على التماسك و العمل الجماعي بين الموظفين.

2. **التدريب الداخلي:** هو مجموعة من الإجراءات و العمليات تهدف إلى اكتساب و تطوير المهارات و المعرفة لدى مجموعة من الأفراد العملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم مما يحقق نتائج إيجابية للمؤسسة و الموظفين على حد سواء، و يكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج لتدريب الموظفين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات التي تدعم رضا العملاء و كيفية التعامل معهم.
3. **نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين:** أن الطريقة ذات الفعالية الأكثر بالعملاء، هي الموظفين أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى العملاء مباشرة.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة الموظفين في وضع الأهداف و الاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة و الجودة المناسبة.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية التفاعل بين الموظفين بالمؤسسة والعملاء خاصة في مجال الخدمات حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، و يسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، و يشارك كل من الموظفين والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها[1].

تلازم جودة القطاع الخدمي وبشكل وثيق أداء الموظفين ومن ثم فإن مواقف الموظفين وقدرة رب العمل على تحسين أدائهم، له الأثر الواضح في جودة خدمات المؤسسة، لذلك فإن الميزة الأساسية للمؤسسات الناجحة هي رفع أداء الموظفين، مما تطلب منها توفير بيئة عمل تجعل الموظفين راضين، من هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في توفير هذا المناخ الذي يتعامل مع الموظفين على أنهم عملاء تعمل على تحقيق حاجاتهم كأساس تنطلق منه لنجاح التسويق الخارجي[2].

[1] كفاح صالح الأسدي، **إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية**، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة آداب الكوفة، المجلد 01، الإصدار07، 2010، ص15.
[2] فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، مرجع سابق، ص 322.

أشار (Rafia & Ahmed, 2000, p53) إلى أن تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسة سيؤدي إلى التأكيد على أهمية التفاعل بين الموظفين والعملاء، وعلى الأخص في مؤسسات الخدمات، سيعود السبب في ذلك تلازم عملية تأدية الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع والمشتري للخدمة[1].

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء الموظفين، و أن الميزة الأساسية لأي مؤسسة ناجحة هي رفع أداء الموظفين فيها، و عليه فإن مواقف الموظفين تجاه العمل و كذلك مدى قدرة رب العمل على أداء هؤلاء الموظفين له تأثير كبير في جودة الخدمات و المنتجات التي تعرض إلى العملاء، وإن من أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال هو خلق وسط شعر الموظفين فيه بقدر من الرضا و الدافعية، و من هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي سيعامل فيه الموظفون على أنهم عملاء داخليين تقدم لهم المنافع و الخدمات من جهة و كذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، من جهة أخرى أن العملاء و لاسيما في قطاع الخدمات مقتنصين لتكوين علاقات مع الأفراد و المؤسسات و ليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن العملاء ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع الموظفين، و بذلك فإن الموظفين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما سيرضي العملاء الخارجيين[2].

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي و أهداف المؤسسة ككل، والتسويق الداخلي سيعمل على إدارة الموظفين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي سيتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وبصفة عامة سيهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأتي[3]:

- ❖ مساعدة الموظفين على فهم و استيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها و نظام وأساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة.
- ❖ تحفيز الموظفين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه العملاء (و خاصة من هم على اتصال مباشر مع العملاء).

[1] محمد حسن عبد المحسن أبو سنينة، **أثر التسويق الداخلي في الالتزام بالتنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص17.

[2] زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب سرحان، **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**، مذكرة دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص10.

[3] بخوجة محمد الغزالي، **أثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون**، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص7.

❖ اكتساب التزام الموظفين تجاه خطط واستراتيجيات و ثقافة المؤسسة.

كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل الموظفين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية[1].

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى العام (أو الكلي)، و الهدف على المستوى الإستراتيجي، و الهدف على المستوى التكتيكي.

فيهدف التسويق الداخلي عموما إلى جعل القوى العاملة أكثر اهتماما وتفهما بالعملاء، أما أهدافه التكتيكية فهي تنطلق من أن القوى العاملة في المؤسسة يجب أن تفهم لماذا يتوقع منها أن تتصرف بطريقة معينة، أو يجب عليهم دعم موقف معين، كما يجب على الموظفين تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق الخارجي إضافة إلى ضرورة تفعيل قنوات الاتصال الداخلي والبيع الشخصي، وإن من جملة ما يهدف إليه التسويق الداخلي هو تحقيق أهداف إستراتيجية تختلف عن الأهداف التكتيكية السابقة الذكر، إذ تتمثل الأهداف الإستراتيجية في خلق بيئة داخلية تدعم الشعور بالموظف، وتفتح العقلية الطبيعية للخدمات بين الأفراد و دعم الطرق والإجراءات الإدارية في المؤسسة، دعم وتوضيح سياسة الأفراد وكذلك دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات الرقابة والتخطيط[2].

المطلب الثالث: التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية

يساعد التسويق على تحديد و تلبية احتياجات العملاء وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق إشراك موظفي المؤسسة. حيث ترتكز نجاح أو فشل المؤسسات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه و هو العنصر البشري، و الذي يعتبر الثورة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما و نوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

[1] كفاح صالح الأسدي، مرجع سابق، ص15.
[2] محمد عواد الزيادات، **أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016، ص 191.

الفرع الأول: أهمية البعد الإنساني

سيعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة لنجاح المؤسسة و ذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصرا فعالا و عاملا مؤثرا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

انفرادية الخدمات على عكس السلع الملموسة يلعب العامل البشري دورًا حاسمًا لأن الخدمات يدركها أشخاص، لا يمكن فصل الخدمات عن الشخص المقدم للخدمة الذي يعرض خصائصه الفريدة على العملاء، بالإضافة إلى ذلك تقديم الخدمة يمكن أن يتأثر بشكل مباشر بالعملاء[1].

في الواقع يحكم العملاء على الحلول المقترحة لهم وفقا للتعامل المقدم من طرف الموظف أثناء تقديم الخدمة سواء لتقدير الجودة، للشراء، لتكرار التجربة أو لتوصية الخدمة للآخرين، إذا للعمل على التركيز على احتياجات العملاء، على إدارة المؤسسات أن تطور سياسة الموارد البشرية حيث تركز على التدريب، التحفيز وتطوير الموظفين[2].

تعتبر وظيفة الأفراد بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة، و هي تتولى القيام بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات في المؤسسة لتحقيق أهدافها، و تهتم وظيفة الأفراد بتنمية قدرات ومهارات الموظفين حتى تيسر لهم بذل أقصى جهد ممكن و حتى توفر في نفس الوقت الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المؤسسة و تتلخص وظيفة الأفراد لبلوغ هذه الغاية في أن لا تنظر إلى الأفراد على أنهم مصدر قوة عمل فقط بل عليها أن تعترف بأنهم بشر لديهم أحاسيس و مخاوف و آمال ولديهم اتجاهات جماعية و فريدة. و للإشارة فقط سميت سابقا بإدارة الأفراد و ذلك عند ظهور هذا المفهوم ولكن مع تزايد الاهتمام بالعنصر البشري من الإدارة و اعتبارهم موردا هاما لها وجب الاهتمام به و إدارته بالشكل المناسب حتى لا يصبح نقطة سلبية تتسبب في إحداث المشاكل داخل المؤسسة، وقد تطور اسمها ليصبح إدارة الموارد البشرية[3].

الفرع الثاني: العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين 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

[1] Le marketing interne ESIF 09/10, Cloudfront.net موقع إلكتروني, 2017/03/20 تاريخ الدخول, P: 07.
[2] Ibid, P: 07.
[3] كمال بلمسعود، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي**، دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري(BEA) بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدى مرباح بورقلة، الجزائر، 2012، ص13.

الداخلي و إدارة 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. يذهب (جورج) إلى أبعد من ذلك حين يقول لقد حان الوقت لاستبدال قسم الموظفين في مؤسسة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين[1].

رغم أن هناك تفاهمات مختلفة للتسويق الداخلي يمكن استنتاج أنه يوجد تداخل بين إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية، وقد اقترح كل من (Glassman and Mcafee 1992)، (Varey 2001) و(Danne and barnes 2000) أن مفهوم "الموارد البشرية كعميل" يمكن "أن يقدم من خلال مساهمات كل من التسويق ووظائف الموارد البشرية لأنه يعبر عن الجذور المشتركة لكل مهام داخل النظرية النفسية".

بعض الباحثين يعتقدون أن الدور الهام للتسويق الداخلي هو تعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية (Ewing and caruana 1999)، الشيء الذي يشرك تبعية التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية، على العكس يوجد باحثون يعتبرون بأن إدارة الموارد البشرية لا تتقن ضمان شعور الموظفين بأن الإدارة تهتم بهم و بإحتياجاتهم، وبالتالي ينبغي أن يكون هذا "التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي" (Ewing and careana 1999)، و مع ذلك خبراء الموارد البشرية يقولون بأنهم متكفلون بهذه المسؤولية، وأخيرا هناك باحثون لا يرون وجود حاجة للتسويق الداخلي في المؤسسات التي لديهم ممارسة جيدة لإدارة الموارد البشرية، على سبيل المثال (Tnashuhaj et al, 1991) (Formen & Money) اقترحوا بأن المؤسسات لا يجب عليها توفير برنامج تسويق داخلي إذا كانوا يهتمون باحتياجات الموظفين وإسناد قرارات الإدارة على هذه الاحتياجات، بالإضافة إلى ذلك (Foreman and Money 1995) طرحوا تساؤل عما إذا كان من الضروري دائما معاملة الموظفين كعملاء، إن كانت الإجابة لا، والتي تتعلق بطبيعة المؤسسة، في رأيهم ليس هناك مكانة للتسويق الداخلي[2].

فالتسويق الداخلي هو فلسفة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية.

[1] بدري قسم عبد الفراج مرسال، **أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية** (الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية)، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2014، ص78.

[2] Dubravka Sincic and Nina Poloski Vokic, **Integrating Internal Marketing Communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, university of zagreb, croatia, 2007, P:08.

المبحث الثاني: جودة الخدمة وأداء الموظفين

تسعى المؤسسات الخدمية إلىإيجاد السبل لتحسين وتقديم خدمات ذات جودة عالية ومتفوقة حيث لها تأثير في أداء الأعمال والكلفة المنخفضة ورضا وولاء العملاء والموظفين وتحقيق الربحية وبالتالي تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة وأهدافها

حضت جودة الخدمة باهتمام واسع باعتبارها عاملا إستراتيجيا و أساسيا في تميز و تحسين أداء المؤسسات الخدمية و تحقيق ميزة تنافسية في السوق وزيادة في أرباح المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

قبل التطرق لمفهوم جودة الخدمة نقوم بتعريف للجودة قدم (Beack man, 2008 : 375) وصفا للجودة معبرا عنها بأنها: <<أحد الأبعاد التيمكن من خلالها تقييم منتجات أو خدمات المؤسسة، وذلك من خلال الخصائص التيتمتع بها المنتوج أو الخدمة>>[1]

وعرفت الجودة حسب المواصفة القياسية (ISO-2000-900) بأنها "مجموعة الصفات المميزة للخدمة(أو النشاط، أو العملية، أو المؤسسة، أو الفرد) و التي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة أو المتوقعة أو القادر على تلبيتها و بقدر ما تكون الخدمة ملبية للحاجات و التوقعات تصفها خدمة جيدة، أو عالية الجودة، أو رديئة)"[2].

أما جودة الخدمة فقد عرفها (براسيرامن) Parasuraman: <<جودة الخدمة هي أداة لقياس كيفية تقديم هذه الخدمة لتلبية توقعات العملاء>>[3].

أو هي: <<جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التيتوقعها الزبائن أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه حيثيعتبر في الوقت نفسه من الأولويات التي تعزز مستوى الجودة في خدماتها>>[4].

---

[1] كاظم أحمد جواد، **تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة**، دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 44، 2015، ص226.

[2] أمل عبد محمد علي، **تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية**، بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، مجلة جامعة بابل، العدد8، المجلد24، 2016، ص2149.

[3] Nguyen Hoang Viet, **Service quality at the seaport of saigon Newport Corporation,** International journal of marketing sudies, Vol 7, N°6, 2015, P: 145.

[4] حمزة محمد الجبوري، **جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز**، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 34، 2013، ص176.

وعرفها أيضا (Swan, Mccleary and asubonteng) بأنها الفرق بين توقعات العملاء لأداء الخدمة المسبقة وتصوراتهم عن الخدمة المستلمة.

في حين عرفها (Ezenw, ejem and chikwendu) بأنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة والخدمة المتصورة، و بالتالي فإن كانت التوقعات أكبر من الأداء فإن الجودة قليلة وإن كانت التوقعات أكبر من الأداء فإن الجودة عالية[1].

يوضح (Evans et al, 2012 :329) بأن جودة الخدمة تضمن استمرار تلبية أو تجاوز توقعات العميل (التركيز الخارجي) و تقديم نظام الخدمة وفقا لمعايير الأداء (التركيز الداخلي) في جميع عمليات تلقي الخدمة[2].

من خلال التعارف السابقة، نرى أن جودة الخدمة هي مدى التوافق بين ما يرغب فيه العميل وما يحصل عليه فعليا، أو تقديمها بمستوى جودة تفوق التوقعات بما يشبع حاجاته ويحقق رضاه.

الفرع الثاني: أهداف جودة الخدمة

إن الهدف الأول والأساس لجودة الخدمة تركز على خلق القيمة التي ينظر إليها بكونه المحرك الرئيسي لرضا العملاء التي تعد في المحصلة من المحددات الرئيسية لكسب ولائهم، فالحفاظ على العملاء يوفر مساهمة ربحية أعلى، وينمي القيمة وكذلك يسهم في تكرار عملية الشراء[3].

يمكن تصنيف أهداف الجودة إلى نوعان وهما: أهداف تخدم ضبط الجودة، وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، و ذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان و إرضاء العملاء. و أهداف تحسين الجودة، و هي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء و تطوير منتجات و خدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر. ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيها إلى خمسة فئات هي[4]:

1. أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة وتتضمن الأسواق و البيئة والمجتمع.
2. أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتتناول حاجات العملاء و المنافسة.
3. أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.

---

[1] زهير عباس عبيد و علاء كريم مطلك، **خصائص الخدمات السياحية و تأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، الإصدار49، 2015، ص255.

[2] أمل عبد محمد علي، نفس المرجع، ص 2149.

[3] عبد الرضا فرج بدراوي الخماس و رأفت موسى التميمي، مرجع سابق، ص 44.

[4] دخيل الله غنام المطيري، **أثر جودة الخدمة و التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن**، رسالة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2010، ص ص17-18.

4. أهداف الأداء الداخلي و تتناول مقدرة المؤسسة و فعاليتها و مدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
5. أهداف الأداء للموظفين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطور الموظفين.

المطلب الثاني: أبعاد جودة الخدمة ومستويات قياسها

تطرقت العديد من الأبحاث للأبعاد التي تشتمل عليها جودة الخدمة، غير أنها لم تتفق حول ماهية تلك الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة.

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمة

أظهرت المراجع الأدبية أنه لم يكن هناك اتفاق بين الباحثين فيما يخص أبعاد جودة الخدمة، يرى (Swan and Comb 1976) أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما[1]:

- **الجودة المادية:** التي تتضمن الجوانب الملموسة الملموسة التي يتعرض لها العميل حال حصوله على الخدمة.

- **الجودة التفاعلية:** و تمثل أداء العملية الخدمية ذاتها أثناء تفاعل الموظفين بالمؤسسة مع العملاء.

حسب (بارازورمن Parasuraman، 1998)، تضمن أبعاد جودة الخدمة كل من الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الأمن والتعاطف[2].

1. الملموسية Tangibles:

تتمثل في الجوانب الملموسة والمتعلقة بالخدمات مثلا المباني والتقنيات الحديثة المستخدمة وكل من المرافق الداخلية، المعدات اللازمة لتوفير الخدمة وحتى ظهور الموظفين[3].

[1] فيروز قطاف، **تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص63.

[2] Abdulraheem Ali Alghamdi, Ibid, P: 108.

[3] حمزة محمد الجبوري، مرجع سابق، ص 177.

2. الاعتمادية Reability:

وتعكس مدى نجاح المؤسسة في تقديم خدماتها للعملاء بما توقعونه من دقة و أمان و سرعة، ووفق سياسات وإجراءات واضحة مفهومه تقل فيها أخطاء الموظفين في المؤسسة مما ولد وينمي الثقة بوفائه بالالتزامات[1].

3. الاستجابة Responsiveness:

رغبة أو استجابة المستخدمين والموظفين واستعدادهم وقدرتهم على تقديم الخدمات، إن الاستجابة الفورية والعاجلة للخدمة المطلوبة تعني استعداد الموظفين في المؤسسة على مساعدة العملاء وتقديم خدمة فورية لهم (Zeithmal, et al, 2006, 117)[2].

4. الأمن Assurance:

من المطمئن أن قدر الزبون أن الخدمة المقدمة له خالية من الأخطاء والشكوك، الأمن يشمل أيضا الاطمئنان النفسي والجسدي[3].

5. التعاطف Empathy:

وهو عكس تعبير روح الصداقة والرعاية وإحساس الزبون بأهميته وكذلك الرغبة في تقديم خدمة على حسب مطالبه[4].

هناك بعض الباحثين اقترحوا أن أبعاد جودة الخدمة يمكن تقسيمها إلى[5]:

1. **معايير حرجة:** و هي معايير مزدوجة التأثير توافرها يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء و غيابها يسبب الشعور بعدم الرضا، مثل الإنصات، التوافر، الراحة، و المرونة.
2. **معايير محسنة للرضا:** و هي معايير يؤدي توافرها إلى رضا العملاء و لكن لا يسبب غيابها عدم رضاهم، مثل: الإلتزام، المساعدة، الصداقة، الإهتمام، اللباقة والإستجابة.

---

[1] إسلام طالب محمد صالح، **أثر تقييم جودة الخدمات المصرفية في رغبة الزبون لاقتنائها**، مجلة المنصور، العدد14، المجلد 2، 2010، ص135.

[2] فؤاد حمودي العطار و حوراء ثامر مهدي حسن، مرجع سابق، ص 324.

[3] Abdulraheem Ali Alghamdi, Ibid, P: 108.

[4] Abdulraheem Ali Alghamdi, Ibid, P: 108.

[5] بوسطة عائشة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء**، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستر، جامعة الجزائر، 2011، ص76.

3. **معايير وقائية:** وهي المعايير التي لا تؤدي توافرها إلى رضا العملاء، و لكن سبب غيابها في عدم رضاهم، مثل: التكامل، التجميل، الوظيفة، الأمان، الوصول و كذا القابلية للإعتماد.

الفرع الثاني: مستويات قياس جودة الخدمة

بما أن الخدمة منتج غير ملموس، عليه تعطر عمليا قياس مستوى جودتها بشكل مباشر (كما هو الحال بالنسبة للسلع) بل تم اللجوء إلى طرق غير مباشرة لقياس جودة الخدمة من خلال قياس مستوياتها الخمسة التي حددها (المحياوي، 2002) وهي كالآتي[1]:

1. **الجودة المتوقعة:** من قبل العملاء والتي تمثل مستوى جودة الخدمة الذي توقعون الحصول عليها من الخدمة التي تعاملون معها.
2. **الجودة المدركة:** وهي تمثل نوعية الخدمة التي تعتقد إدارة المؤسسة أن تقدمها لعملائها لتشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي.
3. **الجودة الفنية:** وهي الطريقة التي تؤدى بها الخدمة من قبل العاملين في المؤسسة التي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المقدمة.
4. **الجودة الفعلية:** التي تؤدى بها الخدمة فعلا والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة على استخدام أساليب تقديم الخدمة بشكل يرضي العملاء.
5. **الجودة المرجوة:** أي مدى الرضا والقبول الذي يمكن أن تتحصل عليه المؤسسة من عملائها عند تلقيهم لتلك الخدمة.

وهناك عناصر رئيسية تدخل في اختيار جودة الخدمات و هي المطابقة للهدف، درجة الاستجابة، المطابقة للمواصفات، يمكن أن تصنف الجودة حسب عناصرها الرئيسية في نظام الجودة إلى ثلاثة أنواع (Anoop, 1994)[2]:

1. **جودة المستهلك:** وتبين ما إذا كانت الخدمة تعطي العملاء ما يريدون، أي ماذا يريد العميل من الخدمة بشكل فردي أو جماعي وتقاس النتائج من خلال مستعملي الخدمة أنفسهم.
2. **جودة مهنية:** وتبين ما إذا كانت الخدمة تقابل حاجات العملاء كما هي محددة من قبل المهنيين، و فيما إذا كانت الإجراءات المهنية والمعايير التي تعتقد بأنها تحقق النتائج المرغوبة وترتبط بالأسلوب والإجراءات الصحيحة لمقابلة حاجات العملاء.

---

[1] حمود محمد سند، **أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن**، جامعة الزرقاء، الأردن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 32، 2015، ص179.

[2] بان قاسم جواد، **أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا متلقي الخدمة**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد93، 2016، ص ص268-269.

3. **جودة العملية أو الإدارة:** و تشمل تصميم عملية الخدمة لاستعمال موارد في أكثر الطرق كفاءة ولمقابلة متطلبات العملاء، أي أنها ترتبط بفعالية و إنتاجية استخدام الموارد لمتابعة تلك الحاجات والمتطلبات كما ربط التونين (Altonen, 1999) مفهوم الجودة بالأهداف في استمرارية وقابلية قياس ملتم إحرازه من أهداف حددت مسبقا ينظر إلى تحسين الجودة على أنها حلقة تبدأ بتعرف المشكلة ووضع الأهداف و قياس و تغيير.

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي

لقد نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماما كبيرا جدا لدى الباحثين فهو يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف العديد من المؤسسات.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد أورد الباحثون تعريفات عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، فيرى العنزي: <<أن الموظف عندما يشعر بالرضا في وجوده داخل المؤسسة، سوف ينعكس هذا الشعور خارج المؤسسة مما يكسبها المكانة العليا والسمعة الطيبة في المجتمع>>[1].

وقد أورد (Rafik. M & Ahmad, 2000) أن التسويق الداخلي يمر بمراحل تبدأ بأهمها والتي تتمثل بالتحفيز والرضا الوظيفي، وقد أشار (Farzed, A, 2007) إلى أن اعتبار مرحلة الرضا الوظيفي من أهم مراحل التسويق الداخلي يعزى إلى وعي الإدارة بأثره على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، مما أدى بالمؤسسات لتبني مفهوم الرضا الوظيفي لتدفع موظفيها بالتالي لتقديم الخدمة بالجودة التي يتوق إليها العميل[2].

وعرفه (Garcia et al, 2010, p:69): رضا الموظفين أو الرضا الوظيفي يشير إلى مشاعر الموظفين تجاه عملهم، إما بشكل عام، أو من حيث عوامل محددة تتعلق بالعمل[3].

عرف الرضا الوظيفي بأنه:" الحالة الشخصية للموظف التي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل". و من المفهوم نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وهي: الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الترقية، الرضا عن علاقات العمل وعن الرؤساء

[1] أردان حاتم خضير، **إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي**، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 101، 2014، ص 132.
[2] محمد حسن عند المحسن أبو سنينة، مرجع سابق، ص36.
[3] Sarah may lubbe, **Elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction**, Magister commercii degree, university of pretoria, march2013, P:50.

والمرؤوسين في العمل، الرضا عن بيئة العمل، و أخيرا الرضا عن طرق التحفيز و أسسه و معاييره، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية و المعنوية، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في مؤسسة ما تتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما سينتج عن ذلك في تحسين مستويات أداء الموظفين، نظرا لإشباع حاجات و رغبات لديهم حسنت العوامل الوظيفية المحيطة بهم، و بالتالي أدت للمساهمة في إنجاز أهداف كلا من الموظفين و المؤسسة معا[1].

من التعارف السابقة يمكن استخلاص بأن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته و الرضا عن علاقات العمل و عن زملاء العمل و الرؤساء و بيئة العمل، كما يعتبر من أهم المؤشرات لفعالية المؤسسة، فالمؤسسة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا عن العمل بشكل عام سيكون حظها بالنجاح أكبر مقارنة مع المؤسسة التي يكون فيها الرضا منخفضا، فالموظف الراضي هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه سيكون أكثر نشاطا و حماسة في أداء عمله.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للمؤسسة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

1. الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، وكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح[2].

2. محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل[3].

---

[1] عمر بلخير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الإقتصادية**، رسالة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015، ص149.

[2] وفاء أحمد محمد، **أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل**، بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 19، 2009، ص253.

[3] وفاء أحمد محمد، نفس المرجع ، ص253.

3. المشاركة في صنع القرار Participation in decision making:

من المهم جدا أن نلاحظ أن الموظف يرغب في المشاركة في صنع القرار وهذه المشاركة تؤدي إلى الرضا الوظيفي[1].

4. التمكين Empowerment:

عرف (Hales & Klids) التمكين هو إعطاء المعرفة، الحقائق والسلطة للزملاء[2].

5. عدالة العائد:

أوضح آدمز بأن الموظف يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه...إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، و إن نقص معدل ما يستلمه الموظف عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة و تكون النتيجة الإستياء و عدم الرضا[3].

وهناك مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي[4]:

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي و المعنوي، على اعتبار أن الموظف هو مزيج لمادة و روح، وتطبيق نظم الحوافز الإيجابية و السلبية، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات.

- الربط بين برامج الموظفين التي تعني بالتوظيف و التكوين و الحوافز...الخ، و إحداث موائمة بين احتياجاتها البشرية من جهة، و من هذه البرامج و تطلعات الموظفين من جهة أخرى، لرفع مستوى الرضا عن العمل.

- دراسة دوافع الموظفين و العوامل المؤثرة فيها بشكل دوري و مستمر.

- دعم و تقوية المدخل السلوكي الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات.

- الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل، كالإضاءة و التدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا الموظفين و تحسين أدائه.

---

[1] Athar waqas & Others, **Factors influencing job satisfaction and ITS Impact on job loyalty,** International journal of learning & development, ISSN 2164-4063, N°2, 2014, P: 145.

[2] Athar waqas & Others, ibid, P: 145.

[3] محجوبي محمد الأخضر، **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية**، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010، ص77.

[4] عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص ص149-150.

المطلب الرابع: أداء الموظفين

سنعتبر موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الأساسية لما لها مثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمؤسسة بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: مفهوم أداء الموظفين

سنشير الأداء إلى قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، و هو أيضا المسؤوليات و الواجبات والأنشطة والمهام التي تتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام بها، أي الكيفية التي يحقق فيها الموظف متطلبات الوظيفة. ولتفسير هذا المفهوم سوف نعرض عدد من التعاريف التي تفسر مفهوم أداء الموظفين و هذه التعاريف هي:

أداء الموظفين هو <<السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله>> إنه يركز هذا التعريف على سلوك العاملين في أداء وظائفهم مثل التضحية، الأمانة، الثقة بالنفس وغيرها...[1].

وقد عرف أداء الموظفين أيضا على أنه: <<درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة>>، إذ يعكس هذا التعريف الكيفية التي يشبع أو يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة[2].

و كذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة، يعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة.

كما هناك من يرى بأن:" الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"[3].

من خلال التعاريف السابقة نستلخص أن أداء الموظفين هو ما يحققه الموظف أثناء قيامه بعمله، من تلبية حاجات الوظيفة و درجة تحقيق وإتمام المهام، فالأداء الأمثل يحقق الربحية وزيادة إنتاج المؤسسة.

---

[1] درمان سليمان صادق و حسان ثابت جاسم، **أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد 29، 2007، ص55.

[2] درمان سليمان صادق و حسان ثابت جاسم، نفس المرجع ، ص55.

[3] رابح خلف، **نحو تقييم فعال للأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية**، رسالة ماجستر، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص02.

الفرع الثاني: العوامل المحددة للأداء

إن الاختلاف في طبيعة أبعاد الأداء تتطلب دراسة هذا الأداء و تفهمه و التنبؤ به تمهيدا لضبطه والتحكم به و إجراء التعديلات عليه بالصورة المطلوبة للحفاظ على الأداء الجيد في المؤسسات و هذا لا يتم إلا من خلال معرفة العوامل المؤثرة على الأداء. و مدى التفاعل فيما بينها، و نظرا لاختلاف هذه العوامل و تعددها فإنه يوجد صعوبة بالغة في تحديدها و تكمن هذه الصعوبة في أن كلا منها قد يؤثر على جانب معين من الأداء قد لا تؤثر عليها العوامل الأخرى. و ضمن هذا الإطار فإن العوامل المحددة للأداء تتمثل فيما يلي[1]:

1. **الدوافع و الحوافز:** فالدوافع عبارة عن طاقات كامنة تلعب دور في توجيه الموظف باتجاه معين وفق نمط سلوكي محدد، أما الحوافز فهي مؤشرات خارجية تثير رغبة الموظف بالعمل و تسهم في توجيه الأداء نحو رفع الكفاءة الإنتاجية و تحقيق طموحات الموظفين و دوافعهم المختلفة.
2. **القيم و الاتجاهات:** تعتبر القيم و الاتجاهات من المحددات الرئيسية للأداء الوظيفي حيث تتمثل الاتجاهات بمجموعة من المفاهيم و العادات و المعتقدات التي يحملها الموظف و تتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية (عاطفة، إدراكية، سلوكية). أما القيم فهي عبارة عن المعتقدات من الموظف بقيمتها و يلتزم بها و بمضمونها.
3. **شخصية الموظف:** و هي عبارة عن مجموعة من الخصائص و السلوكيات الفريدة التي تعكس استجابة الموظف و تكيفه مع البيئة المحيطة به، من هنا نذكر أن للشخصية دور هام في تحديد مستوى أداء الموظفين.
4. **دور الجماعات:** تؤثر الجماعات على أداء الموظف بسبب ما تفرضه من قيود و معايير على أداءه تدفعه إلى إتباع أنماط من الأداء تتفق مع اتجاهاتها. من هنا يمكن القول انه بإمكان المؤسسات تعديل اتجاهات الجماعة من خلال فهم سلوكياتها و معاييرها في سبيل توجيه و ضبط اتجاهاتها بالشكل الصحيح الذي يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

وهناك من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الموظفين التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور والمهام. فالأداء يمكن أن ينظر إليه أنه العلاقة المتداخلة بين كل من[2]:

1. **الجهد:** و هو كمية الطاقة و الجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، و تكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهدا محددا.

[1] عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص ص163-164.
[2] بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص9-10 (بتصرف).

2. **القدرات:** و هي نوعان قدرات مكتسبة و قدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد و نباهته و قدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم و اللياقة و حدة البصر و السمع.
3. **الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء و التنظيم و تعديل أو تغيير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس و ذلك حسب الانطباعات و المعايير.
4. **الوظيفة:** كل ما يتعلق من واجبات و مسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، و ما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعا لقدراته و إمكانياته العلمية و الجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات و معدات و طرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.
5. **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المؤسسة.
6. **المحيط الخارجي:** المحيط الخارجي في المؤسسة له تأثير على أداء الموظف في مؤسسته مثل مكان المؤسسة و سمعتها و قدرتها على المنافسة و مواجهة التحديات.

المبحث الثالث: رضا العملاء والإحتفاظ بهم

أصبح رضا العملاء و الإحتفاظ بهم الهدف الرئيسي لكل المؤسسات الخدماتية، سواء كانت تقدم خدماتها محليا أو عالميا، إذ أدركت المؤسسات أن ولاء العملاء منحها مبررا قويا للبقاء و الاستمرار في نشاطها، و تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الأول: رضا العملاء

إن الهدف الرئيسي لجميع المؤسسات هو إرضاء العملاء، لذا يتم حشد كل الجهود في المؤسسات لتحقيق هذا الهدف.

الفرع الأول: مفهوم رضا العملاء

يعتبر رضا العملاء من وجهة النظر التسويقية من أهم المؤشرات التي تدل على نجاح المؤسسة في التعامل مع عملائها و قدرتها على أشباع حاجات و رغبات العملاء، حيث أن رضا العملاء يدل على أن المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية و المتمثلة بزيادة أرباحها و حصتها السوقية و العائد على الاستثمار، و كذلك المحافظة على عملائها الحاليين و زيادة ولائهم للمؤسسة.

يربط كثير من الباحثين بين رضا العملاء و بين إعادة الشراء و الولاء مما يؤدي إلى زيادة الأرباح والمبيعات والعائد على الاستثمار، ويشير آخرون إلى أن رضا العملاء وإن كان يبدو من الناحية النظرية سهلا، إلا أنه من الناحية العلمية أصعب بكثير، فهو يحتاج إلى استراتيجيات وبرامج تسويق مصممة بعناية و جهود تسويقية مركزة و حقيقية[1].

حسب (Hill et al, 2007, 31) رضا العملاء هو هل العملاء هم راضون أو غير راضين عن الخصائص الوظيفية للمنتج الذي تم شراؤه أو الخدمة[2].

وعرف كوتلر (kotler, 2005, 616) رضا العملاء، بأنه مشاعر العملاء بالابتهاج أو بخيبة الأمل الناتجة من مقارنة أداء الخدمة مع التوقعات من جراء استخدامها، كما عرف (grewal et al,2010, 616) رضا العملاء، على أنه تقييم القيمة المدركة بين التوقعات و الأداء الفعلي للخدمة[3].

لرضا العملاء تأثير إيجابي ومثمر على نمو الأعمال، وجود عدد كبير من العملاء يعني أن المؤسسة لديها موقف تنافسي قوي على منافسيها في المؤسسات الأخرى، الرضا هو السبب الرئيسي وراء نمو الإيرادات فالعملاء الراضين يعودون للخدمة مرة أخرى[4].

الفرع الثاني: أهمية رضا العملاء

في التسويق هناك أدلة تجريبية أن الرضا هو مؤشر قوي لإعادة عملية الشراء (أو طلب الخدمة)، وتوصية الآخرين بالمنتجات أو الخدمات، والتي هي المكون الرئيسي للولاء (Anderson & Sullivan, 1993, Taylor & Baker, 1994)، ورضا العديد من الأعمال التجريبية أظهرت أن الرضا له تأثير إيجابي على وجهة الولاء (Bosque & Matin, 2008, chi & Qu, 2008, Prayag & Ryam 2012, Yoon & Uysal, 2005)[5].

---

[1] حسون محمد علي الحداد، **أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، المجلد20140429، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص73.

[2] Yana Guterman, **Customer Satisfaction evolution and recommendations for a marketing communication, case business- hotel (Karelia)**, Bachelor's thesis, Business management, university of applied sciences Mamk, Russia, December 2015, P: 07.

[3] أسيل هادي محمود، **تأثير رضا الزبائن في الأداء المالي للمصارف**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 44، 2015، ص364.

[4] Mohammed T.Nuseir & Hilda madanat, **4 Ps : Astrategy to secure Customers loyalty via customer satisfaction,** International journal of marketing studies, Vol 7, N°4, 2015, P: 79.

[5] Masaki Toyama & yuichi yamada, **The relation ships among Tourist Novelty Familiarity, satisfaction and Distination loyalty : Beyond the novelty-Familiarity Continnum**, international journal of marketing, studies, Vol 4, N°6, 2012, P: 11.

حسب (Jones & Sasser): <<الرضا التام للعملاء، هو المفتاح لتأمين ولاء العملاء وتوليد التفوق في الأداء المالي عل المدى الطويل>>[1].

يعد رضا العملاء من أكثر المعايير فاعلية للحكم على أداء المؤسسة، ويتحقق الرضا عن الخدمة المقدمة من خلال اكتساب قيمة أكثر من المتوقع لهذه الخدمات، ويتفق (Evans & Lindsay :2011)، (Russel & Taylor :1997) بأن رضا العملاء يتحقق من خلال الأتي[2]:

1. رجوع العملاء إلى المؤسسة التي تلقوا فيها خدمات جيدة.
2. تشجيع أفراد أسرهم و أصدقائهم بالتعامل مع تلك المؤسسة.
3. يكون العملاء قياسا لجودة الخدمات المقدمة أكثر ولاء و موردا أساسيا للمؤسسة.
4. التزام المؤسسة بالانجاز في الوقت المحدد.

ولاء العملاء والقدرة على الاحتفاظ بالعملاء تعتمد بشكل كبير على رضا العملاء الفعلي[3].

فعلى المؤسسة دائما إرضاء عملائها وضمان احتياجاتهم الحالية والمستقبلية، فأهمية رضا العملاء تكمن في أنها تعتبر بوابة لكسب الولاء، فالرضا يولد الولاء.

المطلب الثاني: الإحتفاظ بالعملاء

العملاء هم المكون الأساسي لأي مؤسسة، فلا يمكن لأي مؤسسة متابعة تقديم خدمتها دون الإحتفاظ بعملائها.

الفرع الأول: مفهوم الإحتفاظ بالعملاء

يمكن اعتبار عملية الإحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة أحد أدوات التسويق الداخلي التي تساعد للوصول إلى العميل الموالي أو ما يعرف بعميل مدى الحياة التي هي أحد الأهداف التي يسعى إليها التسويق الداخلي.

---

[1] Egboro Felix, **Marketing challenges of satisfying consumers changing expections and performances in a competitive market,** international journal of marketing studies, vol 7, N°5, 2015, P: 42.

[2] أميرة شكر الولي البياتي و مصطفى جعفر العيسى، **مدى تطبيق شركة البريد (DHL) لأبعاد جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبون باعتماد أسبقية وقت التسليم**، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، الإصدار 73، 2013، ص223.

[3] Mohamed Rizan, Ari warokka and Dewi listyawati, **Relationship marketing and customer loyalty : do customer satisfaction and customer trust really serve as intervening variables ?,** journal of marketing and case studies, vol 2014, article ID 724178, P: 04.

سشير الاحتفاظ بالعملاء إلى استمرار العملاء المعلنين، في علاقات العمل مع المؤسسة[1]، (Timothly, Bruce, Larzan & Jao, 2007).

سرى (kotler and keller, 2006) "أن مفتاح الإحتفاظ بالعملاء هو رضا العملاء، فالعميل الراضيسبقي مواليا لفترة أطول". وسشير الإحتفاظ بالعملاء إلى قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد وتحويل العملاء الحاليين إلى عملاءسكررون الخدمة للتأكد من المكاسب طويلة الأجل. ويتضمن المحافظة على العملاء: إلتزام العميل، ثقته، الرغبة في التوصية للآخرين و نوايا إعادة الخدمة[2].

من ضمن البحوث التي تهتم بكيفية الاحتفاظ بالعملاء الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالعملاء في إطار أدبيات التسويق الداخلي، و من أهمها الأعمال التي قدمها بين وزملائه (Bain et Al)، حيثسؤكدون على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالعملاء، وسرون أن الاحتفاظ بالعملاءسعنى أن الموظفون سيتعاملون مع عملاء راضون بدلا من العملاء المستاءون، و هذا الأمرسساعد على بقاء الموظفون في المؤسسة وسقلل من معدل دوران العمل، وحيث أن بقاء الموظفين لمدة طويلةسعني أنهمسكتسبون الخبرة اللازمة وسدركون معايير وقيم المؤسسة ويتعلمون أساليب تسليم الخدمة بالجودة المطلوبة و هذا سادي في النهاية إلى انخفاض التكاليف وزيادة الربحية.

النقطة الأساسية في هذا الأمر هي أن مفتاح الإحتفاظ بالعملاء هي الموظفين، وهذه إشارة قوية إلى أهمية جهود التسويق الداخلي الذيسركز على تحفيز الموظفين و إشباع حاجاتهم وتحسين العلاقات الداخلية بشكلسنعكسسإيجابيا على العلاقات الخارجية مع العملاء[3].

فيشير مفهوم الإحتفاظ بالعملاء إلى قدرة المؤسسة بالإحتفاظ بعملائها خلال فترة زمنية محددة.

الفرع الثاني: استراتيجيات الإحتفاظ بالعملاء

سهتم التسويق الداخلي بالمحافظة على ولاء العملاء والتركيز على الإحتفاظ بهم بمختلف الوسائل والاستراتيجيات والتي تتمثل في:

[1] Nkanikpo I.Ibok & Paul O. Udofot, **Customer's Retention in Micro Finance Banks,** an analysis of drivers and Inhibitions, International journal of marketing studies, Vol 4, N°5, 2012, P: 74.

[2] نظام موسى سويدان، **تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون و المحافظة عليه**، دراسة حالة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد13، العدد1(A)، 2011، ص ص663-664.

[3] بخوجة محمد الغزالي، مرجع سابق، ص ص11-12.

1. **إستراتيجية التعامل مع شكاوى العملاء:** يطلق الباحثون على هذا النوع من الاستراتيجيات تسمية إستراتيجية استرجاع الخدمة (service recovery)، بمعنى أن القائم على تقديم الخدمة سيسترجع الخدمة المقدمة إذا لم يكن العميل راضيا عنها لأي سبب كان سواء كانت الشكوى نتيجة خطأ ارتكبته أو نتيجة خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية[1].

وقد اعتبر (Loveloch, 2001) المعلومات الواردة من شكاوى العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء و تسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما سيعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعده على تطوير العمل و معالجة أسباب عدم الرضا، وهذا سيحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا.

وقد عرف نظام التعامل مع الشكاوى "أنه استجابة المؤسسة لأي خلل أو فشل في عملية إنتاج وتسليم المنتجات التي تقدمها، التي تسبب للعملاء أي مستوى من الإزعاج المادي أو النفسي الذي قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا لديهم"، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول إلى مصادر أخرى منافسة للحصول على السلعة أو الخدمة[2].

2. **إستراتيجية ضمان الخدمة:** من أجل الاحتفاظ بالعملاء تقدم كثير من المؤسسات ضمانات للمستفيدين كجزء من الخدمة المقدمة، و هذا الضمان يهدف إلى تقليص المخاطرة المرتبطة بقرار الشراء، إلا أنه من الصعب تقديم ضمانات في حالة الخدمات لذا فإن الضمانات غالبا ما تقدم للعناصر الأكثر ملموسية في الخدمة، و بالتالي يفيد الضمان هنا في طمأنة المستفيد حول جودة الخدمة إضافة إلى تمييز الخدمة عن الخدمات المنافسة[3].

كما قدم (Leonard Berry et A. Porasuraman) مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الإحتفاظ بالعملاء[4]:

1. **إستراتيجية المنافع المالية:** في علاقة المؤسسة بعملائها يتم إضافة المنافع المالية و ذلك من أجل تشجيعهم إلى تكرار الخدمة و ربطهم مع المؤسسة لأطول فترة ممكنة من خلال عدة حوافز منها: تخفيضات خلال حصول العميل على نقاط معينة من خلال كثرة تعامله مع المؤسسة.

---

[1] فيروز قطاف، مرجع سابق، ص133.
[2] إلهام فخرى أحمد حسن، **التسويق بالعلاقات**، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، جامعة الإسراء، الدوحة ، قطر، 2003، ص404.
[3] فيروز قطاف، مرجع سابق، ص134.
[4] عبد الحفيظي محمد أمين، **دور إدارة التسويق في كسب الزبون**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص88.

2. **إستراتيجية المنافع الاجتماعية:** و القائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء بشكل شخصي و ليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، بتصميم علاقات مع كل عميل على حدة، فإدراك الحاجات و الرغبات الفريدة للعميل و معاملته كصديق و خدمته بصورة شخصية سيساعد على تفعيل و تمتين العلاقة بينه و بين المؤسسة.

3. **إستراتيجية المنافع الهيكلية:** بالإضافة إلى الإستراتيجيتين السابقتين يمكن للمؤسسات إضافة بعض المنافع المرتبطة بالعلاقات الهيكلية و يقصد بها تقديم خدمات التي تمثل قيمة عالية مدركة لدى العميل.

نرى أن إستراتيجية الإحتفاظ بالعملاء تؤتي ثمارها على المدى الطويل، و تساعد في بناء أعمال أكثر استقرارا، كما تسمح للمؤسسة بتقديم خدماتها بشكل مستمر.

المطلب الثالث: ولاء العملاء

إن نجاح المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الخدمية بشكل خاص يعتمد على قدراتها وإمكانياتها في ضمان ولاء عملائها.

الفرع الأول: مفهوم ولاء العملاء

يتضمن الولاء مجموعة مختلفة من الأفكار، والتي تقبل جميعها فكرة أن الولاء هو عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة.

يعرف Oliver الولاء أنه:" التزام عميق لإعادة شراء منتج أو الخدمة في المستقبل مهما كانت المؤثرات الخارجية المحيطة و الجهود التسويقية التي تسعى لمحاولة تغيير قرار الشراء"[1].

أغلبية الأبحاث التسويقية درست الولاء الخدمي بنفس المفهوم الذي درست به الولاء للعلامة التجارية و نجد ذلك في أبحاث **راند**"Rundle "، **تيال**"Thiel" ، **مكاي**"Makay" و أن مفاهيم الولاء للعلامة التجارية تبقى سارية المفعول على الخدمة إلا أن علماء من أمثال **براون** "Brown" أشاروا على صعوبة تطبيق نفس مفاهيم الولاء للعلامة أو المنتج على الخدمة، وذلك لما تتميز به الخدمات من خصائص معينة منها[2]:

[1] خلوط زهرة، **التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن**، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص52.

[2] ابراهيم محده، **العوامل المحددة لرضا وولاء الزبون تجاه خدمات الإتصال**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص09.

- الاتصال المباشر بين العميل و مقدم الخدمة إذ أن هذا التفاعل الشخصي يعتبر العمود الفقري للولاء الخدمي. الولاء يكون بصفة كبيرة بين العملاء في حالة الخدمة.

- غالبا ما نفترض في عميل قطاع الخدمات أن يكون وفيا لخدمة واحدة.

- الخصائص غير الملموسة مثل المصداقية و الثقة تمثل مفاتيح زيادة الولاء الخدمي.

- المتغيرات الموقفية تلعب دورا كبيرا في تحديد الولاء الخدمي و خاصة الرضا.

عرفه (Li وآخرون، 2012): <<ولاء العملاء هو الاعتبار الرئيسي لازدهار المؤسسة، ومن المعروف أن العملاء المؤمنين والموالين يكونوا أقل حساسية للسعر، وعلاوة على ذلك، هؤلاء العملاء سيقومون على الأرجح بشراء معظم احتياجاتهم والمنتجات اليومية من نفس المكان، يكرروا زيارتهم إلى المتجر كلما شعروا بأنهم بحاجة لشيء ما، يوصلون أصدقاءهم نفس المكان الذي يتعاملون معه>>[1].

واحدة من أكثر التعريفات المتفق عليها هي تلك المقترحة من طرف (Jacogy & chestnut, 1978) والتي ترى أن هذه الظاهرة هي نتيجة سلوكية عن ما نفضله العملاء في هذه المؤسسة عن منافسيها[2].

يجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة قوية بين رضا العملاء والولاء حيث رضا العملاء هو واحد من المبادئ التي ينتج عنها امتداد في التفاعل مع العملاء وظهور الولاء[3].

نرى أن معظم التعاريف تتفق أن الولاء مرتبط برغبة الموظف في الاستمرار في التعامل مع مؤسسة خدمية معينة دون غيرها من المؤسسات المنافسة، فهو إصرار العميل و تمسكه بعلامة معينة، أي أنه يعطي الأفضلية في تعاملاته لعلامة تجارية معينة دون غيرها.

الفرع الثاني: أبعاد ولاء العملاء Loyalty dimension

يرى كل من (Gremler and Brown, 1996) بأن مفهوم الولاء هو مفهوم متعدد الأبعاد، فهناك الولاء السلوكي(Behavioral Loyalty)، الولاء الموقفي (Attitudinal Loyalty) والولاء الإدراكي (Cognitive Loyalty)[1].

[1] Jamal M.M. Joudeh, **The Influence of the store internal Dimension on the customer loyalty**, a comparative study between Sameh and khalid Mall, International journal of marketing studies, Vol 9, N°1, 2017, P: 140.
[2] Phd Claudia Babalca, **Study of customer's loyalty : Dimensions and facts, Management & marketing,** vol 11, issue 1, 2013, P: 104.
[3] Yana Guterman, ibid, P: 06.

الولاء السلوكي: لقد ركزت التعاريف الأولى للولاء على بعده السلوكي، فالولاء هنا يمكن أن يفسر كشكل من أشكال سلوك المستهلك (مثل تكرار عمليات الشراء) الموجهة لعلامة ما من خلال فترة من الزمن، و على الرغم من إضافة أبعاد أخرى لمفهوم الولاء إلا أن بعض الباحثين مازالوا يقيمون ولاء العميل على أساس بعده السلوكي.

الولاء الموقفي: لقد تساءل باحثون آخرون عن مدى ملائمة استعمال السلوك كمؤشر وحيد للولاء، خاصة (Day, 1969) الذي انتقد مفهوم الولاء على أساس بعده السلوكي و بين أن الولاء لعلامة ما طور كنتيجة لجهود كبيرة من أجل تقييم العلامات المنافسة، و على هذا الأساس فقد اقترح آخرون بعدا أخر للولاء هو البعد الموقفي و الذي يمكن فهمه من خلال اختيار العميل بين عدة بدائل و ارتباطه بمنتجات، خدمات أو أفراد مؤسسة ما.

الولاء الإدراكي: بالإضافة إلى البعد السلوكي و البعد الموقفي، أضاف الباحثون بعدا آخرا لمفهوم الولاء هو البعد الإدراكي، و الذي يقصد به تذكر الزبون لعلامة ما عند الحاجة لاتخاذ قرار شراء ما، أو اعتباره لمؤسسة ما أول اختيار له من بين العديد من البدائل.

وهناك من يرى أن هناك بعدين لولاء العملاء[2]:

بعد سلوكي و بعد موقفي فبالنسبة للبعد السلوكي فإنه يشير إلى سلوك العميل على تكرار الشراء وعلى تفضيل علامة المنتوج للمؤسسة لفترة زمنية طويلة، ومن جانب آخر فإن البعد الموقفي يشير إلى موقف العميل المبني على اهتمامه لإعادة الشراء والالتزام اتجاه التعامل مع المؤسسة دُون غيرها والذي يمثل مؤشرات جيدة نحو العميل المخلص للمؤسسة.

وبشكل أكثر وضوحًا فإن العميل الذي يبادر بالاهتمام بإعادة الشراء والالتزام من المحتمل جدًا أن يبقى مع المؤسسة لفترة أطول.

---

[1] جبلي هند، **قياس جودة الخدمة المصرفية**، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستر، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص81.

[2] عامر علي حسين و أميرة هاتف الجنابي، **التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، الإصدار 09، جامعة الكوفة، العراق، 2008، ص98.

خلاصة:

من خلال دراستنا للفصل الأول، الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار النظري والمفاهيمي للتسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء التي تلخص مايلي:

نرى أن جهود التسويق الداخلي تركز على تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين والمؤسسة، وتقوم بتحفيز الموظفين و إشباع حاجاتهم، بشكل ينعكس إيجابيا على العلاقات الخارجية مع العملاء، وذلك للدور الفعال الذي يلعبه الرضا الوظيفي في أداء وإنجاز الموظفين لعملهم، وللتأثير المباشر للموظف في عملية تقديم الخدمة والإحتفاظ بالعملاء.

فيمكن القول أن المؤسسة التي ترد الإحتفاظ بعملائها وإرضائهم من خلال بناء علاقة حسنة بينهم وبين موظفيها، عليها أن تجتهد أولا في إرضاء موظفيها والإحتفاظ بهم، وهذا يبرز مدى الترابط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء.

الفصل الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية مجالا لجمع المعطيات من الميدان المراد دراسته، وذلك استنادا إلى قواعد وإجراءات منهجية وكل الأدوات الملائمة للبحث، قصد الوصول إلى الغايات و الأهداف المرجوة من الدراسة، ومن خلال هذا الفصل سيتم توضيح مراحل القيام بالدراسة علميا بالتعرف على مختلف الطرق والإجراءات الإحصائية المتبعة في الدراسة الميداينة، وسيتم كذلك تحديد الخصائص الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية.

كما سيتم في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، بالاعتماد على مختلف الأدوات الإحصائية، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، وذلك من خلال تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات

المبحث الثاني: وصف مفردات عينة الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول: الطريقة و الإجراءات

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مراحل القيام بالدراسة علميا، أي تسليط الضوء على الواقع الميداني، حيث تم اختيار بعض المؤسسات الخدمية الناشطة حديثا مؤسسات الاتصالات، سنحاول في هذا المبحث التعرف على مختلف الطرق و الإجراءات المتبعة للقيام بالدراسة العلمية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سيتم في هذا المطلب شرح كل من منهج ومتغيرات الدراسة بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة التي اعتمدت عليهم الباحثة لحل إشكالية البحث.

الفرع الأول: منهج الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على قطاع الاتصالات بالجزائر، وقد وقع هذا الاختيار لأن التسويق الداخلي يكون في القطاع الخدمي أكثر منه في قطاع آخر، و ذلك لخصوصية الخدمات، فتحقيق الربحية لن يكون إلا إذا تمت الاستفادة من الطاقات و الموارد البشرية على أحسن وجه.

اعتمدت الباحثة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي وهذا لما تتطلب طبيعة الدراسة، و ذلك بغية التعرف على انطباعات و آراء موظفي المؤسسات محل الدراسة فيما يخص العوامل الإدارية التي تؤثر على أدائهم الوظيفي وتقييم مهاراتهم في التعامل مع العملاء والتعرف على رضا العملاء عن الخدمة المقدمة و قدرات الاحتفاظ بهم من وجهة نظر الموظفين.

حيث تضمن هذا المنهج استخدام أسلوب الدراسة الميدانية في جمع المعلومات من خلال إعداد استمارة الاستبيان حول موضوع الدراسة وتحليلها إحصائيا، ليتم في الأخير اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع و عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة الركيزة الأساسية لإجراء الدراسة الميدانية من خلال عملية الاستقصاء، وذلك لجمع المعلومات اللازمة التي تساعد على قياس و تحليل أثر التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالعملاء بمؤسسات الاتصالات من وجهة نظر موظفيها، و بالتالي يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين التابعين لمؤسسات الاتصالات.

حيث شملت عينة الدراسة على موظفي مؤسسة موبيليس، جيزي و أوريدو بالمدية، و موظفي مؤسسة موبيليس بالبليدة، و قد تم توزيع 50 استمارة بطريقة العينة الميسرة (ملائمة)، وبعد هذه العملية تم استرداد 39 استمارة من ضمن الاستمارات الموزعة، وبعد مراجعة الاستمارات تبين أنها صالحة ومستكملة للشروط و أحكام التحليل ما عدا استمارتين لم تكن مستكملة، وبالتالي يبقى 37 استمارة أي ما نسبته 74% من العدد الإجمالي، و هي نسبة مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة، و هذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(2-1): عينة الدراسة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة (الصالحة)
العدد	**50**	**37**
النسبة	**%100**	**%74**

المصدر: من إعداد الباحثة.

- بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس بالمدية، تم توزيع 15 استمارة استرجعت جميعها 15 استمارة.
- بالنسبة لموظفي مؤسسة جيزي، فقد تم توزيع 10 استمارات و استرجع منها 06 استمارات.
- بالنسبة لموظفي مؤسسة أوريدو، فقد تم توزيع 10 استمارات و استرجع منها 04 استمارات فقط.
- بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس بالبليدة، تم توزيع 15 استمارة و استرجعت 14 استمارة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

شملت الدراسة على ثلاثة متغيرات تمثلت في المتغير المستقل، المتغير التابع و المتغير الوسيطي.

أولا- المتغير المستقل:

يتمثل في التسويق الداخلي، الذي يعرفه (Abdulraheem Ali Alghamdi, 2016, p:107) بأنه: « هو جذب أفضل الموظفين، والاحتفاظ بهم، من خلال توفير التدريب والتحفيز المناسب لضمان ولائهم، وبناء علاقة قوية معهم والعمل كفريق واحد، لتحسين نوعية المنتجات وتلبية الاحتياجات والرغبات وذلك لتحقيق رضا العملاء الخارجيين».

و حيث عرفته الباحثة أنه: « هو أكثر من أسلوب أو طريقة، هو فلسفة إدارية، حيث تنظر المؤسسة إلى الموظفين أنهم عملاء داخليين حقيقيين لها، و تقوم تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها عن طريق التحفيز، التدريب و التشجيع و المكافآت، بهدف تحقيق رضا الموظفين و تحسين مستويات الخدمة المقدمة و بالتالي تحقيق رضا العملاء و الاحتفاظ بهم».

ثانيا- المتغير التابع:

يتمثل في الاحتفاظ بالعملاء، الذي يعرفه (نظام موسى سويدان،2011) أنه:« يشير إلى قدرة المؤسسة على جذب عملاء جدد و تحويل العملاء الحاليين إلى عملاء يكررون الخدمة للتأكد من المكاسب طويلة الأجل. و يتضمن المحافظة على العملاء: إلتزام العميل، ثقته، الرغبة في التوصية للآخرين و نوايا إعادة الخدمة».

و حيث عرفته الباحثة على أنه:« يشير مفهوم الاحتفاظ بالعملاء إلى قدرة المؤسسة بالاحتفاظ بعملائها خلال فترة زمنية محددة».

ثالثا- المتغير الوسيط:

تمثل في الرضا الوظيفي، الذي عرفه (Garcia et al ,2010,p:69) بأنه:« رضا الموظفين أو الرضا الوظيفي يشير إلى مشاعر الموظفين تجاه عملهم، إما بشكل عام، أو من حيث عوامل محددة تتعلق بالعمل».

و حيث عرفته الباحثة على أنه:« مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته و الرضا عن علاقات العمل و عن زملاء العمل و الرؤساء و بيئة العمل، كما يعتبر من أهم المؤشرات لفعالية المؤسسة، فالمؤسسة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا عن العمل بشكل عام سيكون حظها بالنجاح أكبر مقارنة مع المؤسسة التي يكون فيها الرضا منخفضا. فالموظف الراضي هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته و الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه سيكون أكثر نشاطا و حماسة في أداء عمله».

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على مختلف الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية، و مصادر البيانات المتحصل عليها.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة

أولا- الاستبيان:

من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة الاستبيان، و هذا للتأكد من صحة الفرضيات، فلقد قامت الباحثة بتصميم استمارة استبيان بناءا على فرضيات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار الدراسات السابقة.

جاءت استمارة الاستبيان متضمنة ل25 سؤال موزعة على أربعة أبعاد، كانت الأسئلة سهلة ومحددة لضمان السهولة و الدقة في الإجابات، و كان التوزيع كالتالي:

- **البعد الأول:**

التسويق الداخلي و المتمثل في " تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى الموظفين بالمؤسسة بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء و بالتالي كسب رضا العملاء".

يخص هذا البعد آراء الموظفين حول تنفيذ مؤسسات الاتصالات لأبعاد التسويق الداخلي و المتمثلة في (الاختيار و التعيين، التدريب و التطوير، الحوافز و المكافآت، الاتصال الداخلي) و شمل العبارات من 01 إلى 07 التالية:

1. تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة.
2. الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به.
3. تمنح المؤسسة دورات تدريبية فعالة بصفة مستمرة.
4. توفر المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة.
5. تشجع المؤسسة الموظفين من خلال نظام حوافز و مكافآت.
6. توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة و الجديدة.
7. تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين.

- **البعد الثاني:**

الرضا الوظيفي و المتمثل في "الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته و الرضا عن علاقات العمل و عن زملاء العمل و الرؤساء و بيئة العمل، كما يعتبر من أهم المؤشرات لفعالية المؤسسة، فالمؤسسة التي يشعر الموظفون فيها بالرضا عن العمل شكل

عام سيكون حظها النجاح أكبر مقارنة مع المؤسسة التي يكون فيها الرضا منخفضا. فالموظف الراضي هو أكثر استعدادا للاستمرار وظيفته و الالتزام تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه سيكون أكثر نشاطا وحماسة في أداء عمله».

تضمن هذا البعد أسئلة تخص المؤسسة، لمعرفة وجهة نظر الموظفين عن ما تقدمه له الإدارة **أي** معرفة درجة الرضا الوظيفي، و شمل العبارات من 01 إلى 07:

1. يعتبر رضا الموظف من أهم أولويات المؤسسة.
2. تتعامل المؤسسة عدالة و مساواة بين جميع الموظفين.
3. توجد علاقة طيبة بين الموظفين و المسؤولين.
4. أشعر أن فرص الترقية و التقدم و التأهيل متاحة لجميع الموظفين.
5. المنافع المادية و المعنوية التي أتلقاها من المؤسسة تتناسب مع الجهد الذي أبذله.
6. أحرص على إنجاز المهام الصورة المطلوبة.
7. لا أفكر في ترك الوظيفة أو البحث عن فرص عمل أخرى.

- **البعد الثالث:**

الاحتفاظ بالعملاء والمتمثل في:"قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها خلال فترة زمنية محددة".تضمن أسئلة لمعرفة رضا العملاء عن مقدمي الخدمة (الموظفين)، لتقييم المهارات البيعية والسلوكية لدى الموظفين عند تعاملهم مع العملاء، يعكس مدى رضا وولاء العملاء للمؤسسة من وجهة نظر الموظفين، و شمل العبارات من 01 إلى 07 التالية:

1. يقدم الموظفون الخدمات بسرعة و دقة عالية
2. يتعامل الموظفون بكفاءة مع شكاوي العملاء
3. تتوفر لدى المؤسسة تقنيات و أجهزة حديثة لخدمة العملاء.
4. يتعامل موظفو المؤسسة مع العملاء بعناية فائقة
5. تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للعملاء
6. تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة.
7. موظفو المؤسسة على استعداد للرد على استفسارات العميل و حل المشكلات.

و من أجل ملأ الاستما□ة طلبنا من المستجو□ين وضع علامة (x) أمام الخيا□ الذي يعبر عن□أيهم من□ين خمس خيا□ات المقترحة و المحددة وفق مقياس ليكا□ت الخماسي (موافق□شدة، موافق، متوسط التأ□ير، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2-2): الأوزان المرجحة

الد□جة	الأ□ر	المتوسط المرجح
5	مؤ□ر□شدة	5 - 4,2
4	مؤ□ر	4,19 - 3,4
3	متوسط التأ□ير	3,39 – 2,6
2	غير مؤ□ر	2,59 - 1,8
1	غير مؤ□ر على الإطلاق	1,75 – 1

المصد□ : من إعداد الباحثة.

- **البعد الرابع:**

تمثل في البيانات العامة، يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجو□ين وتضمن 04 أسئلة، تمثلت في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الهدف منها معرفة خصائص عينة الد□اسة و المتمثلة في موظفي مؤسسات الاتصالات.

ثانيا- المقابلات الشخصية:

و التي تم من خلالها البحث على□عض المعلومات المتعلقة□الد□اسة الميدانية، و ذلك□إجراء مقا□لات شخصية مع إطا□ات مصلحة التسويق□المؤسسة، و لم أتحصل على أي معلومة، لأسباب مختلفة منها: سرية المعلومات، أو عدم توفرها.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

بالنسبة لمصادر جمع البيانات في الدراسة الميدانية، لكل منهج من المناهج أدواته و ومصادره التي يفضل استخدامها فهي متنوعة، اعتمدت الطالبة في جمع البيانات على عدة مصادر (أولية وثانوية)، من خلال ما يلي:

أولا- المصادر الأولية:

اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية التي تم جمعها من خلال الإستبانة التي تم تطويرها، وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة بهدف جمع المعلومات التي تخدم أهداف المؤسسات.

ثانيا- المصادر الثانوية:

المتمثلة في الكتب و الدوريات و الرسائل العلمية العربية و الأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة التي تم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري، و سرد الدراسات السابقة و الملتقيات.

المطلب الثالث: الأدوات الإحصائية

سيتم في هذا المطلب توضيح الأساليب الإحصائية المتبعة لدراسة و تحليل الاستبيان وتحديد نتائج الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

بعد القيام بجمع البيانات و المعلومات الضرورية من ميدان الدراسة بواسطة الاستمارة، تم القيام بتفريغها، وبغية إعطاء صورة وصفية دقيقة للبيانات المتحصل عليها تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS V16 لتحليل الاستبيان و قياس النتائج، بواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية تمثلت أساسا في:

- التكرارات و النسب المؤوية، و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية بالتقييم على عبارات الدراسة و ذلك بتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص و درجة الموافقة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة و ثباتها

تم التأكد من صدق فقرات الاستما ة طرقتين:

أولا- صدق المحكمين:

تم استخدام أسلوب الصدق الظاهري للتحقق من صدق الاستما ة كأداة لجمع البيانات، عن طريق التحكيم من خلال عرضه على أساتذين متخصصين جامعة المدية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجا ية و علوم التسيير، و ذلك للتأكد من دقة صياغة فقرات الاستبيان و صحة العبا ات المستخدمة ووضوح عناصرها و مصطلحاتها.

و قد وافق المحكمون على فقراتها، مقترحين إجراء عض التعديلات، و هو ما قمت ه فقة الأستاذ المشرف، و اعتبرت موافقة المحكمين على الفقرات مؤشرا على صدق الأداة.

ثانيا- صدق المقياس:

والذي نتأكد منه من خلال إجراء اختبا بات الاستبانة:

يقصد ثبات الاستبانة الاستقرا في نتائج الاستبانة و عدم تغيرها شكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة و قد تم التحقق من بات استبانة الد اسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ و كانت النتائج كما يلي:

الجدول(2-3): نتائج اختبا ألفا كرونباخ لقياس بات الاستبانة

أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معمل ألفا كرونباخ
التسويق الداخلي	07	0.831
الرضا الوظيفي	07	0.800
الاحتفاظ العملاء	07	0.814
جميع فقرات الاستبانة	**21**	**0.916**

المصد : من إعداد الباحثة مستخرجة من رنامج SPSS

اتضح من الجدول رقم (2-3) أن قيمة معمل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل بعد من أبعاد الاستبانة إذ تتراوح ما بين 0.800 و 0.814، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبانة 0.916 وتشير هذه القيمة أنه هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان و أن الأداة تتمتع بدرجة اعتمادية مناسبة و تفي بأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثاني: وصف مفردات عينة الدراسة

تضمنت الاستبانة جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي والخبرة المهنية، و في هذا المبحث سوف نتطرق لوصف خصائص عينة الدراسة حسب متغيراتها، والتعرف على النتائج المتحصل عليها.

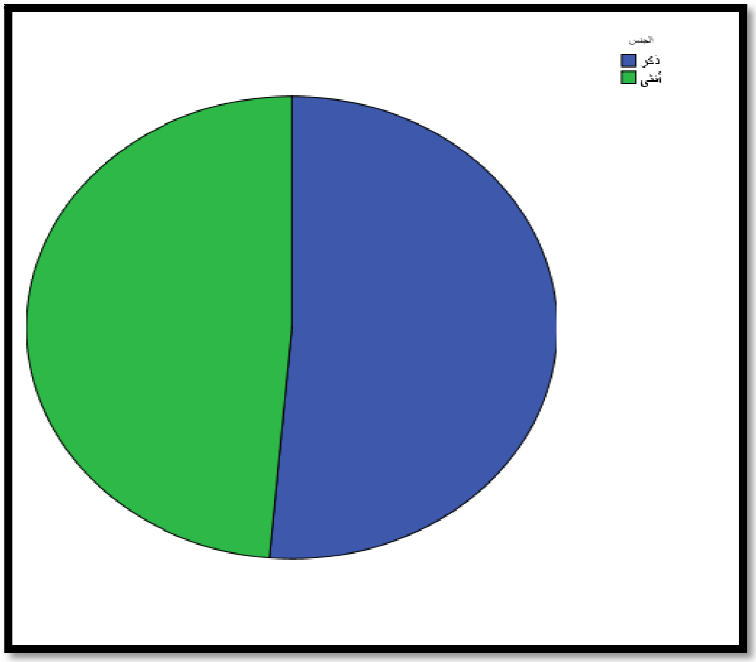
المطلب الأول: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث الجنس

الجدول (2-4): توزيع أفراد الموظفين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	51.4
أنثى	18	48.6
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-1): توزيع أفراد الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول و الرسم البياني أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة تقريبا متساوية بين الذكور والإناث، حيث بلغ عدد الذكور 19 و عدد الإناث 18، و ذلك بنسبة 51.4% للذكور و 48.6% للإناث، أي هناك تقارب كبير بين النسبتين و هذا لطبيعة وظائف الخدمات في مؤسسات الاتصالات.

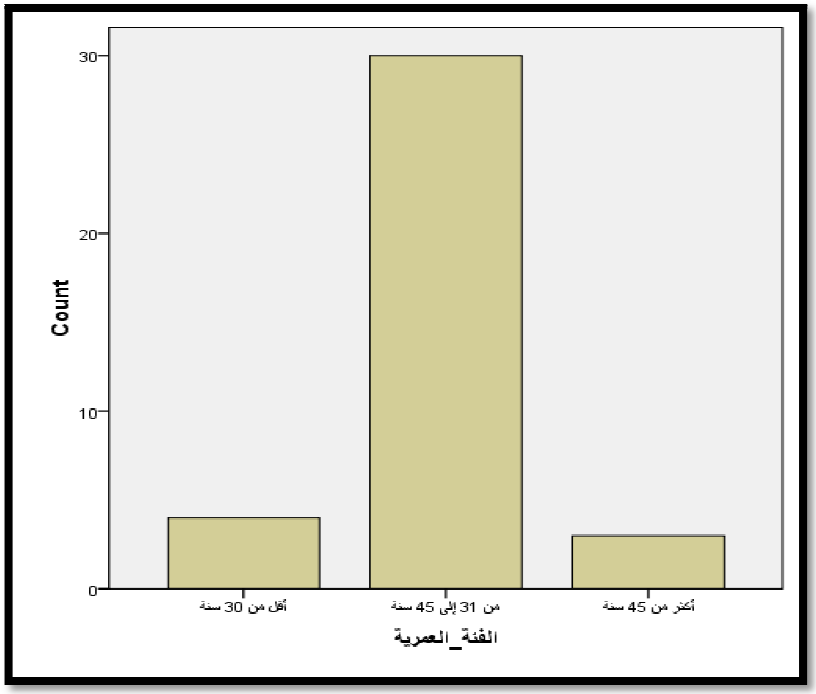
المطلب الثاني: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث الفئة العمرية

الجدول (2-5): توزيع أفراد الموظفين حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	10.8
من 31 إلى 45 سنة	30	81.1
أكثر من 45 سنة	3	8.1
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل□قم (2-2): توزيع أفراد الموظفين حسب الفئة العمرية



المصد□: من إعداد الباحثة□الإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول□قم (2-5) و من الشكل□قم (2-2) أعلاه لتوزيع أفراد الموظفين حسب الفئة العمرية، أن 81.1% من الموظفين تتراوح أعما□هم ما□ين 31 و 45 سنة و هم يمثلون الشريحة الأكبر لأفراد العينة، و 10.8% من الموظفين أعما□هم تقل عن 30 سنة، أما الموظفين الذي سنهم من 45 فأكثر فيمثلون نسبة 8.1% من أفراد العينة.

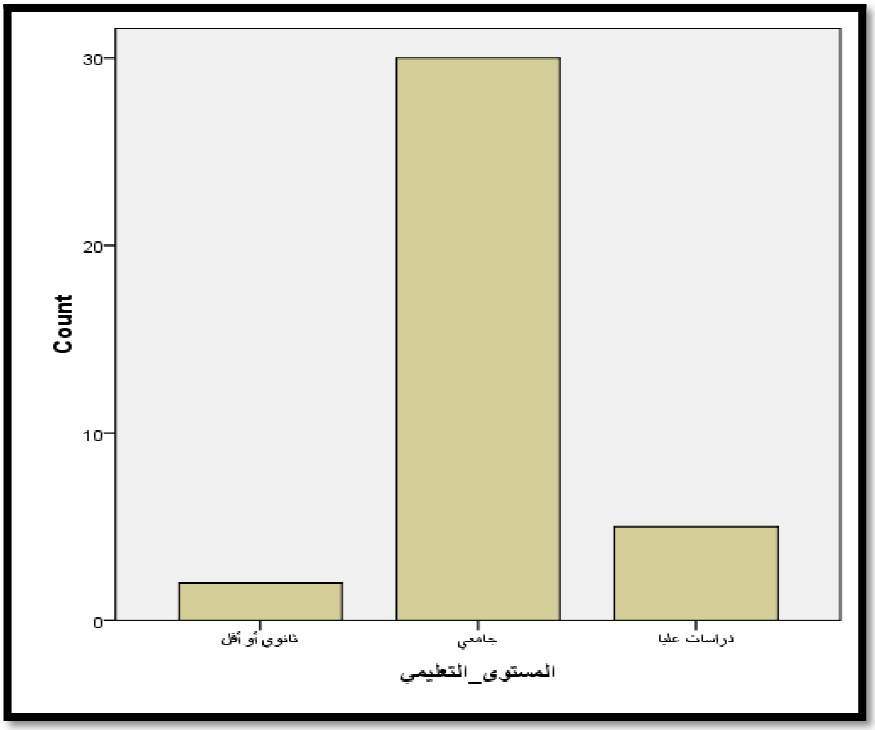
المطلب الثالث: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

الجدول (2-6): توزيع أفراد الموظفين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
]انوي و أقل	2	5.4
جامعي	30	81.1
د□اسات عليا	5	13.5
المجموع	37	%100

المصد□: من إعداد الباحثة□الإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد الموظفين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (2-6) والرسم البياني (2-3) أعلاه أن أغلبية الموظفين هم من حملة الشهادات الجامعية، حيث بلغ عددهم 30 موظف من بين 37 موظف أي بنسبة 81.1% من إجمالي العينة المدروسة، ثم يليهم مستوى الدراسات العليا بلغ عددهم 5 أفراد أي بنسبة 13.5%، أما باقي أفراد العينة الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل كان عددهم 2 فقط و ذلك بنسبة 5.4% و هي تمثل نسبة قليلة جدا.

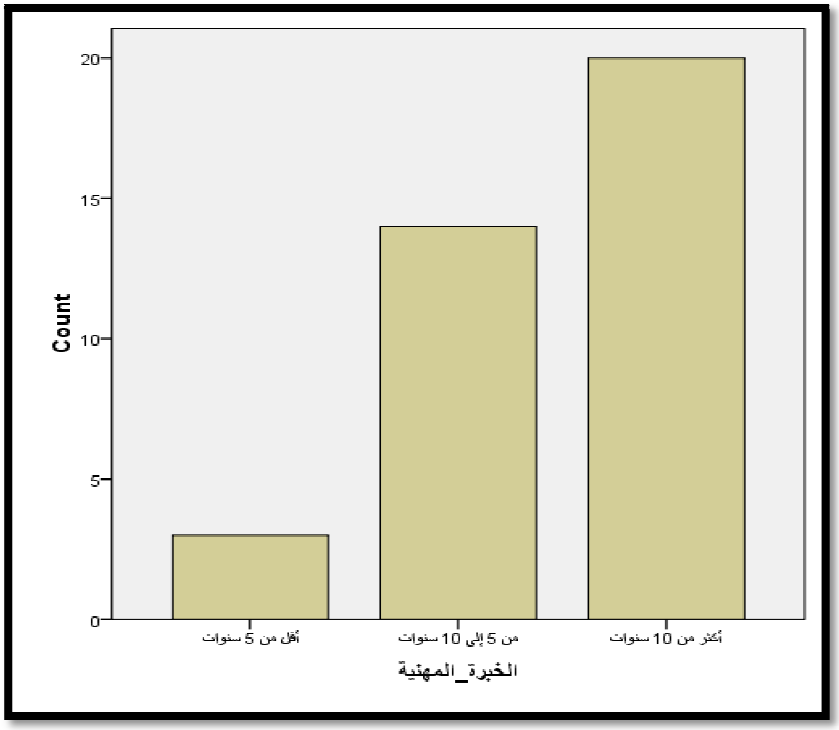
المطلب الرابع: وصف مفردات عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية

الجدول (2-7): توزيع أفراد الموظفين حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	8.1
من 5 إلى 10 سنوات	14	37.8
أكثر من 10 سنوات	20	54.1
المجموع	37	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد الموظفين حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (2-7) ومن الشكل رقم (2-4) لتوزيع أفراد الموظفين حسب الخبرة المهنية، أن ما نسبته 54.1% من أفراد العينة محل الدراسة لديهم خبرة في عملهم بالمؤسسة تفوق 10 سنوات، في حين بلغ عدد الموظفين الذين لديهم خبرة عمل تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنوات ب 14 موظف أي نسبة 37.8% من العدد الإجمالي، في حين نسبة الموظفين الذي لا تفوق خبرتهم المهنية عن 5 سنوات فكانت 8.1% و هي نسبة قليلة مقرنة مع الموظفين الذي خبرتهم المهنية تفوق ال10 سنوات.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة

لتحليل الأبعاد (الأول، الثاني و الثالث) من الاستبيان و المتمثلة في: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالعملاء، و كل بعد مكون من مجموعة من العبارات للدلالة عليه، قامت الباحثة بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية لاختبار درجة الموافقة على كل عبارة في الاستبيان، كما تم الاعتماد على الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطاتها الحسابية.

المطلب الأول: واقع ممارسة التسوق الداخلي

يعتمد تطبيق أساليب و إجراءات التسويق الداخلي على بعض المؤشرات المرتبطة بسياسات الموارد البشرية، توصل إليها عدة باحثين في مجال التسويق، و قد لخصت كما يلي: الاختيار و التعيين، التدريب و التطوير، الحوافز و المكافآت، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين، و قد تم ترجمة المؤشرات إلى 07 عبارات لتقييم مستوى تنفيذ أساليب و سياسات التسويق الداخلي لدى مؤسسات الاتصال، و فيما يلي نستعرض إجابات عينة الدراسة حول عبارات واقع ممارسات التسويق الداخلي حسب كل مؤشر:

جدول رقم (2-8): واقع ممارسة التسويق الداخلي

الرقم	العبارات	التكرار/النسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
			5	4	3	2	1				
1	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة	التكرار	10	17	4	4	2	3.78	1.134	1	موافق
		النسب	27	45.9	10.8	10.8	5.4				
2	الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به	التكرار	3	10	4	16	4	2.87	1.205	7	محايد
		النسب	8.1	27	10.8	43.2	10.8				
3	تمنح المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة	التكرار	3	22	5	6	1	3.54	0.96	5	موافق
		النسب	8.1	59.1	13.5	16.2	2.7				
4	توفر المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة	التكرار	8	16	4	8	1	3.59	1.142	3	موافق
		النسب	21.6	43.2	10.8	21.6	2.7				
5	تشجع المؤسسة الموظفين من خلال نظام حوافز و مكافآت	التكرار	4	16	5	7	5	3.19	1.266	6	محايد
		النسب	10.8	43.2	13.5	18.9	13.5				
6	توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة و الجديدة	التكرار	4	22	5	4	2	3.59	1.013	4	موافق
		النسب	10.8	59.4	13.5	10.8	5.4				
7	تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين	التكرار	10	15	2	8	2	3.62	1.253	2	موافق
		النسب	27	40.5	5.4	21.6	5.4				
	المجموع الكلي / المتوسط الحسابي العام							3.44	0.80		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) الذي يمثل واقع ممارسة التسويق الداخلي، أن أغلبية أفراد العينة توافق على جميع العبارات فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارات 3.44 و هذا يدل على معظم مفردات العينة يوافقون على العبارات التي تعبر عن متغير التسويق الداخلي، كما بلغ الانحراف المعياري 0.8 وهذا يدل على وجود شبه إجماع في و جهات نظر مفردات العينة.

و لقد كانت أكثر العبارات أهمية عبارة **"تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة"** متوسط حسابي 3.78 و إنحراف معياري 1.134، والتي تعكس مؤشر الاختيار والتعيين، و هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة، مع وجود تشتت في الآراء، وأن تقييمهم لهذا المؤشر كان إيجابيا.

- تم في المرتبة الثانية عبارة **"تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين"** متوسط حسابي 3.62 و إنحراف معياري 1.253 يفسر أن أفراد العينة يوافقون على العبارة و تقييمهم كان إيجابي، و تعكس هذه العبارة مؤشر ثقافة الخدمة.

- لتأتي في المرتبة الثالثة عبارة **"توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة و الجديدة"** متوسط حسابي 3.59 و إنحراف معياري 1.013، يفسر أن تقييم أفراد العينة كان إيجابي، و التي تعكس مؤشر نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين.

- و في المرتبة الرابعة عبارة **"توفر المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة"** متوسط حسابي 3.59 و إنحراف معياري 1.142 مما يشير إلى أن الموظفين يوافقون على ما جاء في العبارة.

- تم تليها في المرتبة الخامسة عبارة **"تمنح المؤسسة دورات تدريبية فعالة بصفة مستمرة"** متوسط حسابي 3.54 و إنحراف معياري 0.96 و هذا يفسر أن أفراد العينة يوافقون على العبارة، و أن تقييم الموظفين لمؤشر التدريب و التحفيز كان إيجابيا.

- تم في المرتبة السادسة عبارة **"تشجع المؤسسة الموظفين من خلال نظام حوافز و مكافآت"** متوسط حسابي 3.19 و إنحراف معياري 1.226، و هذا يدل على درجة موافقة متوسطة حول العبارة التي تعكس مؤشر الحوافز و المكافآت، مع وجود اختلاف في وجهات نظر مفردات العينة.

- تم في المرتبة السابعة عبارة **"الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به"** متوسط حسابي 2.87 و إنحراف معياري 1.205 مما يدل على درجة موافقة متوسطة حول العبارة، و أن تقييم الموظفين لهذه العبارة كان إيجابيا.

وبناءا على ذلك يمكن القول بأن هناك درجة موافقة لأغلبية فقرات هذا البعد، الذي يعبر عن واقع ممارسة التسويق الداخلي في مؤسسات الاتصالات بالجزائر، و هذا يشير بأنه يوجد تطبيق و ممارسة لبعض أساليب التسويق الداخلي في مؤسسات الاتصالات.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الاتصالات

يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الموظفين تجاه المؤسسة التي يعملون بها و علاقاتهم مع إدارة المؤسسة، فهو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح في العمل و الشعور بالانتماء للعمل.

و فيما يلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات الرضا الوظيفي، لتقييم مستوى رضا الموظفين في مؤسسات الاتصالات بالجزائر.

جدول رقم (2-9): الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الاتصالات

الرقم	العبارات	التكرار/النسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الرضا
			5	4	3	2	1				
1	يعتبر رضا الموظف من أهم أولويات المؤسسة	التكرار	6	17	5	2	7	3.35	1.358	2	رضا متوسط
		النسب	16.2	45.9	13.5	5.4	18.9				
2	تتعامل المؤسسة بعدالة و مساواة بين جميع الموظفين	التكرار	3	8	10	7	9	2.7	1.288	7	رضا متوسط
		النسب	8.1	21.6	27	18.9	24.3				
3	توجد علاقة طيبة بين الموظفين و المسؤولين	التكرار	3	14	10	6	4	3.16	1.143	3	رضا متوسط
		النسب	8.1	37.8	27	16.2	10.8				
4	أشعر أن فرص الترقية و التقدم و التأهيل متاحة لجميع الموظفين	التكرار	4	14	8	4	7	3.11	1.308	4	رضا متوسط
		النسب	10.8	37.8	21.6	10.8	18.9				
5	المنافع المادية و المعنوية التي أتلقاها من المؤسسة تتناسب مع الجهد الذي أبذله	التكرار	2	13	7	12	3	2.97	1.118	5	رضا متوسط
		النسب	5.4	35.1	18.9	32.4	8.1				
6	أحرص على إنجاز المهام الموكلة بالصورة المطلوبة	التكرار	9	27	1	0	0	4.22	0.478	1	رضا كبير جدا
		النسب	24.3	73	2.7	0	0				
7	لا أفكر في ترك الوظيفة أو البحث عن فرص عمل أخرى	التكرار	4	9	8	9	7	2.84	1.302	6	رضا متوسط
		النسب	10.8	24.3	21.6	24.3	18.9				
	المجموع الكلي / المتوسط الحسابي العام							3.19	0.793		رضا متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-9) أعلاه الذي يقيس رضا الموظفين في مؤسسات الاتصالات بالجزائر، أن أغلبية أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على جميع العبارات، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام 3.19 وبلغ الانحراف المعياري لجميع الفقرات 0.793 وهذا يدل على وجود رضا بدرجة متوسطة، و هو لا يختلف كثيرا بين الموظفين.

كما يتضح من الجدول أن العبارة رقم 06 التي تقول **"أحرص على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة"** تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.22 و انحراف معياري 0.478 مما يعني أن أغلبية أفراد العينة يوافقون بشدة على هذه العبارة، و هناك إجماع في وجهات نظر مفردات العينة، في حين جاءت العبارات الأخرى بتقييم متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.7 و 3.35) وبلغت الانحرافات المعيارية (1.288 و 1.358)، مما يدل على درجة موافقة متوسطة حول العبارات مع وجود اختلاف في آراء الموظفين، في حين جاءت العبارة رقم 02 القائلة **"تتعامل المؤسسة بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين"** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.7 و انحراف معياري 1.358 وهذا يدل أن تقييم الموظفين لهذه العبارة كان متوسطا أيضا مع وجود تشتت في آراء الموظفين حول هذه العبارة.

وبناءا على ذلك يمكن القول بأن هناك رضا متوسط لموظفي مؤسسات الاتصالات محل الدراسة على أسلوب تعامل المؤسسات معهم.

المطلب الثالث: الاحتفاظ بالعملاء لدى مؤسسات الاتصالات

يعبر مفهوم الاحتفاظ بالعملاء على قدرة المؤسسات بخلق علاقات طويلة المدى مع عملائها، وذلك من خلال استراتيجيات وأساليب مختلفة تتبعهم المؤسسة لتحقيق ذلك.

و فيما يلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات الاحتفاظ بالعملاء، لتقييم مدى قدرة مؤسسات الاتصالات بالاحتفاظ بعملائها من وجهة نظر موظفي المؤسسات.

جدول رقم (2-10): الاحتفاظ العملاء لدى مؤسسات الاتصالات

الرقم	العبارات	التكرار/النسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	درجة الاحتفاظ
			5	4	3	2	1				
1	يقدم الموظفون الخدمات سرعة و دقة عالية	التكرار	5	25	4	3	0	3.86	0.751	4	عالية
		النسب	13.5	67.6	10.8	8.1	0				
2	يتعامل الموظفون كفاءة مع شكاوي العملاء	التكرار	7	23	3	4	0	3.89	0.843	3	عالية
		النسب	18.9	62.2	8.1	10.8	0				
3	تتوفر لدى المؤسسة تقنيات و أجهزة حديثة لخدمة العملاء	التكرار	8	17	7	4	1	3.73	1.018	6	عالية
		النسب	21.6	45.9	18.9	10.8	2.7				
4	يتعامل موظفو المؤسسة مع العملاء عناية فائقة	التكرار	7	21	6	3	0	3.86	0.822	5	عالية
		النسب	18.9	56.8	16.2	8.1	0				
5	تسعى المؤسسة استمرار لتحسين خدماتها للعملاء	التكرار	7	23	4	3	0	3.92	0.795	2	عالية
		النسب	18.9	62.2	10.8	8.1	0				
6	تتميز المؤسسة سهولة الإجراءات للحصول على الخدمة	التكرار	3	20	3	7	4	3.30	1.199	7	متوسطة
		النسب	8.1	54.1	8.1	18.9	10.8				
7	موظفو المؤسسة على استعداد للرد على استفسارات العميل و حل المشكلات	التكرار	9	25	1	1	1	4.08	0.795	1	عالية
		النسب	24.3	67.6	2.7	2.7	2.7				
	المجموع الكلي / المتوسط الحسابي العام							3.80	0.619		عالية

المصدر: من إعداد الباحثة الإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للعبارات التي تقيس الاحتفاظ بالعملاء قدر بـ 3.8 و الانحراف المعياري 0.619، و هذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على جميع العبارات مع وجود شبه إجماع في آراء الموظفين، أي وجود تقييم إيجابي لعبارات الاحتفاظ بالعملاء من وجهة نظر الموظفين.

- و لقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة **"موظفو المؤسسة على استعداد للرد على استفسارات العميل وحل المشكلات"** بمتوسط حسابي 4.08 و إنحراف معياري 0.795، وهذا يعني أن أغلبية أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة، مع وجود شبه إجماع في الآراء، فتقييم هذه العبارة كان إيجابيا.

- ثم في المرتبة الثانية عبارة **"تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للعملاء"** بمتوسط حسابي 3.92 و إنحراف معياري 0.795، يفسر أن أفراد العينة يوافقون على العبارة و تقييمهم كان إيجابي، وآرائهم كانت متشابهه حول ما جاء في هذه العبارة.

- لتأتي في المرتبة الثالثة عبارة **"يتعامل الموظفون بكفاءة مع شكاوي العملاء"** بمتوسط حسابي 3.89 و إنحراف معياري 0.843، يفسر أن تقييم أفراد العينة كان إيجابي مع وجود تشتت كبير في وجهات النظر.

- و في المرتبة الرابعة عبارة **"يقدم الموظفون الخدمات بسرعة و دقة عالية"** بمتوسط حسابي 3.86 وإنحراف معياري 0.751، مما يشير إلى أن الموظفين يوافقون على ما جاء في العبارة.

- ثم في المرتبة الخامسة عبارة **"يتعامل موظفو المؤسسة مع العملاء بعناية فائقة"** بمتوسط حسابي 3.86 و إنحراف معياري 0.822، و هذا يفسر أن أفراد العينة يوافقون على العبارة، و أن تقييم الموظفين كان إيجابيا.

- ثم تليها في المرتبة السادسة عبارة **"تتوفر لدى المؤسسة تقنيات و أجهزة حديثة لخدمة العملاء"** بمتوسط حسابي 3.73 و إنحراف معياري 1.018، و هذا يدل أن الموظفون يوافقون العبارة، مع وجود اختلاف في وجهات نظر مفردات العينة.

- ثم في المرتبة السابعة و الأخيرة عبارة **"تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة"** بمتوسط حسابي 3.3 و إنحراف معياري 1.199، مما يدل على درجة موافقة متوسطة حول العبارة، و أن وجهات نظر الموظفين لهذه العبارة كانت مختلفة.

ومنه يمكن القول أن هناك احتفاظ عالي عملاء مؤسسات الاتصالات محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين، و هذا يدل على أن مؤسسات الاتصالات تعطي أهمية للعملاء و ذلك للأهمية البالغة التي يلعبها في قاء و استمرارية المؤسسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

سيتم في المبحث اختبار الفرضيات المنبثقة من نموذج الدراسة، و يكون هذا الاختبار عن طريق تحليل علاقة الإرتباط ين متغيرات الدراسة، و ذلك عند مستوي معنوية 0.05، للوقوف على مدى قبول أو فض فرضيات الدراسة، أي اختبار صحة فرضيات الدراسة م تفسير هذه النتائج.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار العلاقة ين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) و المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والتي جاءت كالتالي:

H01: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ين تبني و ممارسة التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

الجدول قم (2-11): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية رقم	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوي الدلالة Sig	النتيجة
01	0.688	0.473	0.000	فض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة الإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول قم (2-11) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، أن معامل الارتباط يرسون لغ 0.68 و الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة ين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، كما لغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من 0.05 و التالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة **"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني وممارسة التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي"**، و هذا يعني وجود أثر لممارسات التسويق الداخلي على ضا الموظفين، وقد يعود سبب ذلك إلى أن ممارسات التسويق الداخلي تحتوي على عدة عناصر والمتمثلة في: الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، نشر المعلومات التسويقية، الأجر المناسب...، حيث تؤثر هذه العوامل مجتمعة على ضا الموظفين شكل مباشر من خلال علاقات العمل، الشعور الاستقرار، الأمن الوظيفي و الشعور الانتماء.

كما بلغ معامل التحديد 0.47 و الذي يدل على مدى مساهمة أو تأثير المتغير المستقل (التسويق الداخلي) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، مما يعني أن 47% من الرضا الوظيفي الحاصل لدى موظفي مؤسسات الاتصالات بالجزائر سببه هو ممارسات و تبني المؤسسات لمختلف أساليب التسويق الداخلي.

فمؤسسات الاتصالات إذا قامت بوضع برامج تسويق داخلية تناسب حاجات و متطلبات موظفيها أدى ذلك إلى زيادة الرضا لدى موظفي المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء)، والتي جاءت كالتالي:

H02: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالعملاء.

الجدول رقم (2-12): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الفرضية رقم	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
02	0.731	0.532	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-12) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.73 و الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالعملاء، كما بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة " **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالعملاء**"، و هذا يعني وجود أثر لرضا الموظفين في الاحتفاظ بالعملاء و قد يعود سبب ذلك إلى أن الاهتمام بالموظفين من طرف إدارة المؤسسة واعتبارهم بأنهم عملاء داخليين، والحرص على تدريبهم و الزيادة في تحفيزهم و تقديم المكافآت لهم، يؤدي إلى سعي الموظفين لبذل مجهود أكبر و إرادة لتقديم خدمة ذات جودة أفضل، و تحسين طريقة تعاملهم مع العملاء، و هذا يؤدي بالضرورة لكسب ولاء العملاء و زيادة نسبة الاحتفاظ بهم.

كما بلغ معامل التحديد 0.53 و الذي يدل على مدى مساهمة أو تأثير المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء)، مما يعني أن 53% من الاحتفاظ بالعملاء الحاصل لدى مؤسسات الاتصالات الجزائر سببه هو الرضا الوظيفي لموظفي المؤسسات.

فولاء العملاء و الاحتفاظ بهم ينبثق من رضا الموظفين، حيث أن النظرة التي يحملها العملاء عن المؤسسة لا تعتمد فقط على عدم رضا من خدمات تلك المؤسسة فقد ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها العملاء من الموظفين في المؤسسة التي يتعاملوا معها، فالمؤسسات التي تهتم بالموظفين كما تهتم بالعملاء و تعمل على دفع قدراتهم و مهاراتهم و كسب رضاهم من خلال إجراءات التسويق الداخلي، يساعدها ذلك في الاحتفاظ بعملائها.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

في هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تعبر عن اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) و المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء)، وجاءت كالتالي:

H03: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني وممارسات التسويق الداخلي والإحتفاظ بالعملاء.

الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

الفرضية رقم	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	مستوي الدلالة Sig	النتيجة
03	0.675	0.455	0.000	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-13) الذي يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.67 و الذي يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية موجبة بين تبني و ممارسات التسويق الداخلي و الاحتفاظ بالعملاء، كما بلغ مستوى الدلالة 0.000 و هو أقل من 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة القائلة " **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تبني و ممارسة التسويق الداخلي و الاحتفاظ بالعملاء**"، و هذا يعني وجود أثر للتسويق الداخلي في الاحتفاظ بالعملاء و قد يعود سبب ذلك إلى أن تنبي المؤسسات لإجراءات التسويق الداخلي والذي يحتوي على التدريب الداخلي للموظفين، و الاتصال الداخلي، وتنفيذ نظام الحوافز والمكافآت...إلخ، له تأثير مباشر في الاحتفاظ بالعملاء، وذلك عن طريق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه أداء أفضل وتعامل

أحسن للموظفين مع العملاء و المتمثل في: الاهتمام و العناية بالعملاء، فهم احتياجات العملاء و تلبيتها بأسرع وقت...إلخ.

كما بلغ معامل التحديد 0.45 و الذي يدل على مدى مساهمة أو تأثير المتغير المستقل (التسويق الداخلي) في المتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء)، مما يعني أن 45% من الاحتفاظ بالعملاء الحاصل لدى مؤسسات الاتصالات بالجزائر سببه ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات.

فالتسويق الداخلي يلعب دور مهم في الاحتفاظ بالعملاء كون التسويق الداخلي يؤثر مباشرة على رضا الموظفين و الذي بدوره يؤثر في الاحتفاظ بالعملاء، فللاحتفاظ بالعملاء على المؤسسة أن تبدأ أولا بالاهتمام بالموظفين ثم الانطلاق للعملاء.

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجرائها، يتبين أهمية تبني و ممارسة التسويق الداخلي ودوره في زيادة القدرة على الاحتفاظ بالعملاء عن طريق الرضا الوظيفي، ولقد استطاعت الباحثة تشخيص طبيعة العلاقة الإحصائية (الإرتباط والتأثير) بين متغيرات الدراسة، كما توصلت في الأخير إلى بعض النتائج، و كانت أهمها:

- توجد علاقة ارتباط إيجابية دالة معنويا بين تبني وممارسة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية دالة معنويا بين الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية دالة معنويا بين تبني و ممارسة التسويق الداخلي والإحتفاظ بالعملاء.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تناولت هذه الدراسة معرفة أثر التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالعملاء، وذلك من خلال المتغيرات الثلاثة للدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي، رضا الموظفين، والإحتفاظ بالعملاء، حيث يعتبر التسويق الداخلي أحد الأدوات التسويقية الحديثة التي تتبناها المؤسسات الخدمية لإدارة علاقتها مع موظفيها، وذلك من خلال ممارسة أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: الإختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين، كل هذا يسمح بتحقيق مستوى عال من الرضا لدى الموظفين، مما يعزز أدائهم مع العملاء، ويؤثر هذا مباشرة على ولاء العملاء والإحتفاظ بهم.

ومن أجل التوصل إلى هدف الدراسة والذي تمثل في دراسة العلاقة بين تبني وممارسة التسويق الداخلي وكل من الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء، تم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري والذي تم التركيز فيه على المفاهيم الأساسية المختلفة للتسويق الداخلي وجودة الخدمة والرضا الوظيفي بالإضافة إلى ولاء العملاء والإحتفاظ بهم، وكذا تم في الفصل الثاني تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الاستبيان الموزع على 37 مفردة من موظفي مؤسسات الاتصالات، وفي الأخير توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج.

أولا- نتائج الدراسة:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج و المتمثلة فيما يلي:

1. توجد علاقة طردية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، فكلما زاد تبني وممارسة لأبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة زاد رضا الموظفين و العكس صحيح.
2. توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والإحتفاظ بالعملاء، فكلما زاد رضا الموظفين زاد الاحتفاظ بالعملاء في المؤسسة و العكس صحيح.
3. توجد علاقة طردية بين التسويق الداخلي والإحتفاظ بالعملاء، فكلما زاد تبني و ممارسة لأبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة زاد الاحتفاظ بالعملاء والعكس صحيح.
4. تقوم مؤسسات الاتصالات بالجزائر بإختيار الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة.
5. يري أغلبية المستجوبين أن الرواتب التي يحصلون عليها لا تتناسب مع حجم الجهد الذي يقومون به.
6. يحرص أغلبية الموظفين في مؤسسات الاتصالات على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة.
7. مؤسسات الاتصالات لا تتعامل بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين.
8. تمنح مؤسسات الاتصالات دورات تدريبية فعالة لموظفيها.
9. تسعى المؤسسات باستمرار لتحسين خدماتها للعملاء.

كما تبين للباحثة من خلال الإطار النظري للدراسة أن تبني وممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية يساعد في تحسين أداء الموظفين و تنمية قدراتهم و مهاراتهم من أجل تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى العملاء.

وبناءا على ما تقدم من النتائج المتوصل إليها في الدراسة، يمكن القول بأن: **سعي المؤسسات الخدمية إلى تحقيق الربحية والنمو يتطلب القدرة على الإحتفاظ بالعملاء، وهذا الأخير لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عبر جهود التسويق الداخلي.**

ثانيا- توصيات الدراسة:

على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. توصي الباحثة بضرورة العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مؤسسات الاتصالات، وهذا من من خلال تطبيق لأساليب و إجراءات التسويق الداخلي.
2. يجب على مؤسسات الاتصالات أن تستمر في اختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة، و بالذات مع من هم في موقع الاتصال المباشر مع العملاء.
3. جعل الموظفين محور اهتمام المؤسسة، و التحسين في رواتبهم و تقديم المكافآت لهم.
4. يتوجب على الإدارات العليا لمؤسسات الاتصالات بناء علاقات جيدة مع كل موظف، والاهتمام بحاجاته ورغباته.
5. العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تصميم برامج تحفيزية ناجحة ومناسبة، و ذلك لأثر الحوافز على الرضا الوظيفي.
6. ضرورة الاستمرار في توفير دورات تدريبية وإرشادية للموظفين تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع العملاء أثناء تقديم الخدمات لهم، فرضا العملاء والإحتفاظ بهم يتحدد بما يلمسونه من جودة الخدمة، و بتوقعاتهم لأداء موظفي المؤسسة للخدمة.
7. يجب على مؤسسات الاتصالات أن تستمر في تبني و ممارسة برامج التسويق الداخلي لموظفيها مع إضافة بعض التعديلات والتحسين فيه، لتحقيق أهدافها على أكمل وجه.

ثالثا- اقتراحات الدراسة:

1. دراسة أسباب عدم شعور موظفي المؤسسات برضا عالي، حيث ظهر من خلال النتائج أن رضا الموظفين كان متوسطا.
2. ينبغي على المؤسسات الخدمية أن تقوم بتطبيق التسويق الداخلي كإستراتيجية تميزها بين الخدمات المنافسة لكسب رضا عملائها و للإحتفاظ بهم.

رابعا- الآفاق المستقبلية:

1. أثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسات الخدمية.
2. أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات العمومية (دراسة ميدانية في البلديات).
3. أثر إدارة شكاوى العاملين على الرضا الوظيفي، الإحتفاظ بالعاملين، أداء الشركة.

قائمة المراجع

المراجـع

أولا: المراجع باللغة العربية

➢ الرسائل العلمية:

– أطروحات الدكتوراه:

1. عمر بلخير جواد، **دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الإقتصادية**،أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2015.

2. فيروز قطاف، **تقييم جودة الخدمات المصرفية و دراسة أثرها على رضا العميل البنكي**، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.

– رسائل الماجستير:

3. بدري قسم عبد الفراج مرسال، **أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية**، الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2014.

4. بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة منتورى قسنطينة، الجزائر، 2012.

5. بوسطة عائشة، **أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء**، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستر، جامعة الجزائر، 2011.

6. جبلي هند، **قياس جودة الخدمة المصرفية**، دراسة حالة بنك البركة الجزائري، رسالة ماجستر، جامعة منتورى، قسنطينة، الجزائر، 2010.

7. خلوط زهرة، **التسويق الإبتكاري و أثره على بناء ولاء الزبائن**، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014.

8. دخيل الله غنام المطيري، **أثر جودة الخدمة و التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن**، رسالة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2010.

9. دخيل الله غنام المطيري، **أثر جودة الخدمة و التسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن**، رسالة ماجيستر، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2010.

10. رابح يخلف، **نحو تقييم فعال للأداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية**، رسالة ماجستر، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007.

11. عبد الحفيظي محمد أمين، **دور إدارة التسويق في كسب الزبون**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009.

12. محجوبي محمد الأخضر، **أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية**، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2010.

13. محمد حسن عبد المحسن أبو سنينة، **أثر التسويق الداخلي في الالتزام بالتنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا**، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

– مذكرات الماستر:

14. ابراهيم محده، **العوامل المحددة لرضا وولاء الزبون تجاه خدمات الإتصال**، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.

15. بخديجة محمد الغزالي، **أثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون**، دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.

16. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد وعمر أحمد رجب ريان، **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**، مذكرة دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

17. كمال بلمسعود، **أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي**، دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري(BEA) بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدى مرباح بورقلة، الجزائر، 2012.

➢ المقالات العلمية:

18. أردان حاتم خضير، **إعادة هندسة الأعمال وأثرها على الرضا الوظيفي**، الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 101، 2014.

19. أسعد حماد موسى أبو رمان و علاء الدين محمد خلف أحمد، **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام الوظيفي للعاملين في الفنادق الأردنية**، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34، الإصدار109، ص ص 45-63، 2012.

20. إسلام طالب محمد صالح، **أثر تقييم جودة الخدمات المصرفية في رغبة الزبون لاقتنائها**، مجلة المنصور، العدد14، المجلد 2، 2010.

21. أسيل هادي محمود، **تأثير رضا الزبائن في الأداء المالي للمصارف**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 44، 2015.

22. أمل عبد محمد علي، **تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية**، بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، مجلة جامعة بابل، العدد8، المجلد24، 2016.

23. أميرة□كر الولي البياتي و مصطفى جعفر العيسى، **مدى تطبيق شركة البريد (DHL) لأبعاد جودة الخدمة لتحقيق رضا الزبون باعتماد أسبقية وقت التسليم**، مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية، جامعة بغداد، المجلد 19، الإصدار 73، 2013.

24. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، **أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين**، جامعة أبو ظبي العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015.

25. بان قاسم جواد، **أثر جودة الخدمات الإلكترونية في رضا متلقي الخدمة**، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 22، العدد93، 2016.

26. حسون محمد علي الحداد، **أثر عناصر مناخ الابتكار التسويقي على رضا العملاء عن جودة الخدمة في المصارف التجارية في العراق**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، المجلد20140429، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.

27. حمزة محمد الجبوري، **جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز**، الكلية التقنية الإدارية، بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 34، 2013.

28. حمود محمد سند، **أثر جودة خدمات البنك العربي الإسلامي الدولي على رضا الزبائن**، جامعة الزرقاء، الأردن، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 09، العدد 32، 2015.

29. درمان سليمان صادق و حسان ثابت جاسم، **أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين**، مجلة تنمية الرافدين، العدد 85، المجلد 29، 2007.

30. رجاء جاسم محمد و آخرون، **إجراءات التسويق الداخلي و دوره في أداء العاملين**، بحث تطبيقي في مصرف الر□يد، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد40، 2014.

31. زهير عباس عبيد و علاء كريم مطلك، **خصائص الخدمات السياحية و تأثيرها على جودة الخدمة في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد**، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، الإصدار49، 2015.

32. عامر علي حسين و أميرة هاتف الجنابي، **التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 02، الإصدار 09، جامعة الكوفة، العراق، 2008.

33. عبد الرضا فرج بدراوي الخامس و رأفت عواد موسى التميمي، **العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة**، دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، ص ص31-58، 2013.

34. فؤاد حمودي العطار و حوراء ثامر مهدي حسن، **التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون**، دراسة استطلاعية لمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء، المجلد13، العدد01، 2015.

35. كاظم أحمد جواد، **تحديد مستوى أبعاد جودة الخدمة**، دراسة ميدانية في عينة من فنادق بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 44، 2015.

36. كفاح صالح الأسدي، **إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في جودة الخدمة المصرفية، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العراقية**، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة آداب الكوفة، المجلد 01، الإصدار07، ص ص11-54، 2010.

37. محمد عواد الزيادات، **أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان**، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، 2016.

38. نظام موسى سويدان، **تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحقيق رضا الزبون و المحافظة عليه**، دراسة حالة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد13، العدد1(A)، 2011.

39. وفاء أحمد محمد، **أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل**، بحث تطبيقي في مصرف الر□يد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الإصدار 19، 2009.

➢ الملتقيات:

40. إلهام فخرى أحمد حسن، **التسويق بالعلاقات**، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، جامعة الإسراء، الدوحة ، قطر، 2003.

ثـانيا: المراجع باللغة الأجنبية

41. Abdulraheem Ali Alghamdi, **The impact of the service quality as a Mediating variable on the relation between internal Marketing policies and internal Customer Satisfacation** : An Empirical Study at Taif university, journal of marketing management, june 2016, Vol 4, N01, PP104-124.

42. Athar waqas & Others, **Factors influencing job satisfaction and ITS Impact on job loyalty,** International journal of learning & development, ISSN 2164-4063, N°2, 2014.

43. Dubravka Sincic and Nina Poloski Vokic, **Integrating Internal Marketing Communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, university of zagreb, croatia, paper N° 07-12, 2007.

44. Egboro Felix, **Marketing challenges of satisfying consumers changing expections and performances in a competitive market,** international journal of marketing studies, vol 7, N°5, 2015.

45. Jamal M.M. Joudeh, **The Influence of the store internal Dimension on the customer loyalty**, a comparative study between Sameh and khalid Mall, International journal of marketing studies, Vol 9, N°1, 2017.

46. Masaki Toyama & yuichi yamada, **The relation ships among Tourist Novelty Familiarity, satisfaction and Distination loyalty : Beyond the novelty-Familiarity Continnum**, international journal of marketing, studies, Vol 4, N°6, 2012.

47. Mohamed Rizan, Ari warokka and Dewi listyawati, **Relationship marketing and customer loyalty : do customer satisfaction and customer trust really serve as intervening variables ?,** journal of marketing and case studies, vol 2014, article ID 724178.

48. Mohammed T.Nuseir & Hilda madanat, **4 Ps : Astrategy to secure Customers loyalty via customer satisfaction,** International journal of marketing studies, Vol 7, N°4, 2015.

49. Nguyen Hoang Viet, **Service quality at the seaport of saigon Newport Corporation,** International journal of marketing sudies, Vol 7, N°6, 2015.

50. Nkanikpo I.Ibok & Paul O. Udofot, **Customer's Retention in Micro Finance Banks,** an analysis of drivers and Inhibitions, International journal of marketing studies, Vol 4, N°5, 2012.

51. Phd Claudia Babalca, **Study of customer's loyalty: Dimensions and facts, Management & marketing,** vol 11, issue 1, 2013.

52. Philip Kotler et al, **Marketing,** 9th edition , pearson, Australia, 2013**.**

53. Sarah may lubbe, **Elements of internal marketing as predictors of employee satisfaction**, Magister commercii degree, university of pretoria, march2013.

54. Yana Guterman, **Customer Satisfaction evolution and recommendations for a marketing communication, case business-hotel (Karelia)**, Bachelor's thesis, Business management, university of applied sciences Mamk, Russia, December 2015.

- **المواقع الالكترونية:**

55. Le marketing interne ESIF 09/10, Cloudfront.net موقع إلكتروني, تاريخ الدخول 2017/03/20.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبيان التسويق الداخلي و الاحتفاظ بالعملاء

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق الخدمات

استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم أختي الموظفة الكريمة:

تحية طيبة و بعد...

في إطار استكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمي بجامعة يحيى فارس المدية، تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على: **"أثر التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالعملاء"**، و لما كان لانطباعكم و آرائكم أهمية بالغة في نجاح هذا العمل، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين الإجابة عليه بصدق و صراحة تامة، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستستخدم في أغراض البحث العلمي فقط، شاكرين حسن تعاونكم.

ملحق رقم (1): استبيان التسويق الداخلي و الاحتفاظ بالعملاء

البعد الأول: التسويق الداخلي

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تتوافق مع إجابتكم

الرقم	المتغيرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة					
2	الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به					
3	تمنح المؤسسة دورات تدريبية فعالة بصفة مستمرة					
4	توفر المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة					
5	تشجع المؤسسة الموظفين من خلال نظام حوافز و مكافآت					
6	توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة و الجديدة					
7	تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين					

البعد الثاني: الرضا الوظيفي

الرقم	المتغيرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	يعتبر رضا الموظف من أهم أولويات المؤسسة					
2	تتعامل المؤسسة بعدالة و مساواة بين جميع الموظفين					
3	توجد علاقة طيبة بين الموظفين و المسؤولين					
4	أشعر أن فرص الترقية و التقدم و التأهيل متاحة لجميع الموظفين					
5	المنافع المادية و المعنوية التي أتلقاها من المؤسسة تتناسب مع الجهد الذي أبذله					
6	أحرص على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة					
7	لا أفكر في ترك الوظيفة أو البحث عن فرص عمل أخرى					

ملحق رقم (1): استبيان التسويق الداخلي و الاحتفاظ بالعملاء

البعد الثالث: الاحتفاظ بالعملاء

الرقم	المتغيرات	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
1	يقدم الموظفون الخدمات بسرعة و دقة عالية					
2	يتعامل الموظفون بكفاءة مع شكاوي العملاء					
3	تتوفر لدى المؤسسة تقنيات و أجهزة حديثة لخدمة العملاء					
4	يتعامل موظفو المؤسسة مع العملاء بعناية فائقة					
5	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للعملاء					
6	تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة					
7	موظفو المؤسسة على استعداد للرد على استفسارات العميل و حل المشكلات					

البعد الرابع: البيانات العامة

يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تتوافق مع إجابتكم

1. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
2. الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 31 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 45 سنة ☐
3. المستوى التعليمي: ثانوي و أقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

و في الأخير نشكركم على حسن تعاملكم معنا

الملحق رقم (2): مخرجات SPSS

أولا- نتائج اختبار ألفا كرونباخ:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,831	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	21

ثانيا- وصف مفردات عينة الدراسة:

- من حيث الجنس

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	19	51,4	51,4	51,4
	أنثى	18	48,6	48,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

- من حيث الفئة العمرية

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	10,8	10,8	10,8
	من 31 إلى 45 سنة	30	81,1	81,1	91,9
	أكثر من 45 سنة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

- من حيث المستوى التعليمي

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي أو أقل	2	5,4	5,4	5,4
	جامعي	30	81,1	81,1	86,5
	دراسات عليا	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

- من حيث الخبرة المهنية

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	3	8,1	8,1	8,1
	من 5 إلى 10 سنوات	14	37,8	37,8	45,9
	أكثر من 10 سنوات	20	54,1	54,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

ثالثا- إجابات مفردات عينة الدراسة:

- البعد الأول: واقع ممارسة التسوق الداخلي

Statistics

	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة	الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به	تمنح المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة	توفر المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة	توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة و الجديدة	تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين	تشجع المؤسسة الموظفين من خلال نظام حوافز و مكافآت
Valid	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,78	2,78	3,54	3,59	3,59	3,62	3,19
Std. Deviation	1,134	1,205	,960	1,142	1,013	1,255	1,266
Minimum	1	1	1	1	1	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5

تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات و المهارات المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الإطلاق	2	5,4	5,4	5,4
	غير موافق	4	10,8	10,8	16,2
	محايد	4	10,8	10,8	27,0
	موافق	17	45,9	45,9	73,0
	موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

الراتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم الجهد الذي أقوم به

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الإطلاق	4	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	16	43,2	43,2	54,1
	محايد	4	10,8	10,8	64,9
	موافق	10	27,0	27,0	91,9
	موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة دورات تدريبية بصفة مستمرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الإطلاق	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	6	16,2	16,2	18,9
	محايد	5	13,5	13,5	32,4
	موافق	22	59,5	59,5	91,9
	موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

توفر المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء خدمة ذات جودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	8	21,6	21,6	24,3
	محايد	4	10,8	10,8	35,1
	موافق	16	43,2	43,2	78,4
	موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

توفر المؤسسة المعلومات الكافية عن الخدمات المقدمة و الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	2	5,4	5,4	5,4
	غير موافق	4	10,8	10,8	16,2
	محايد	5	13,5	13,5	29,7
	موافق	22	59,5	59,5	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تسعى إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	2	5,4	5,4	5,4
	غير موافق	8	21,6	21,6	27,0
	محايد	2	5,4	5,4	32,4
	موافق	15	40,5	40,5	73,0
	موافق بشدة	10	27,0	27,0	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تشجع المؤسسة الموظفين من خلال نظام حوافز و مكافآت

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	5	13,5	13,5	13,5
	غير موافق	7	18,9	18,9	32,4
	محايد	5	13,5	13,5	45,9
	موافق	16	43,2	43,2	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

- البعد الثاني: الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسات الاتصالات

Statistics

	يعتبر رضا الموظف من أهم أولويات المؤسسة	تتعامل المؤسسة بعدالة و مساواة بين جميع الموظفين	توجد علاقة طيبة بين الموظفين و المسؤولين	أشعر أن فرص الترقية و التقدم و التأهيل متاحة لجميع الموظفين	المنافع المادية و المعنوية التي أتلقاها من المؤسسة تتناسب مع الجهد الذي أبذله	أحرص على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة	لا أفكر في ترك الوظيفة أو البحث عن فرص عمل أخرى
N Valid	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,35	2,70	3,16	3,11	2,97	4,22	2,84
Std. Deviation	1,358	1,288	1,143	1,308	1,118	,479	1,302
Minimum	1	1	1	1	1	3	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5

يعتبر رضا الموظف من أهم أولويات المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	7	18,9	18,9	18,9
	غير موافق	2	5,4	5,4	24,3
	محايد	5	13,5	13,5	37,8
	موافق	17	45,9	45,9	83,8
	موافق بشدة	6	16,2	16,2	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تتعامل المؤسسة بعدالة و مساواة بين جميع الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	9	24,3	24,3	24,3
	غير موافق	7	18,9	18,9	43,2
	محايد	10	27,0	27,0	70,3
	موافق	8	21,6	21,6	91,9
	موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

توجد علاقة طيبة بين الموظفين و المسؤولين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	4	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	6	16,2	16,2	27,0
	محايد	10	27,0	27,0	54,1
	موافق	14	37,8	37,8	91,9
	موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

أشعر أن فرص الترقية و التقدم و التأهيل متاحة لجميع الموظفين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	7	18,9	18,9	18,9
	غير موافق	4	10,8	10,8	29,7
	محايد	8	21,6	21,6	51,4
	موافق	14	37,8	37,8	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

المنافع المادية و المعنوية التي أتلقاها من المؤسسة تتناسب مع الجهد الذي أبذله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	3	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	12	32,4	32,4	40,5
	محايد	7	18,9	18,9	59,5
	موافق	13	35,1	35,1	94,6
	موافق بشدة	2	5,4	5,4	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

أحرص على إنجاز المهام بالصورة المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	محايد	1	2,7	2,7	2,7
	موافق	27	73,0	73,0	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

لا أفكر في ترك الوظيفة أو البحث عن فرص عمل أخرى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	7	18,9	18,9	18,9
	غير موافق	9	24,3	24,3	43,2
	محايد	8	21,6	21,6	64,9
	موافق	9	24,3	24,3	89,2
	موافق بشدة	4	10,8	10,8	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

- البعد الثالث: الإحتفاظ بالعملاء لدى مؤسسات الاتصالات

Statistics

	يقدم الموظفون الخدمات بسرعة و دقة عالية	يتعامل الموظفون بكفاءة مع شكاوي العملاء	تتوفر لدى المؤسسة تقنيات و أجهزة حديثة لخدمة العملاء	يتعامل موظفو المؤسسة مع العملاء بعناية فائقة	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للعملاء	تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة	موظفو المؤسسة على استعداد للرد على استفسارات العميل و حل المشكلات
Valid	37	37	37	37	37	37	37
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,86	3,89	3,73	3,86	3,92	3,30	4,08
Std. Deviation	,751	,843	1,018	,822	,795	1,199	,795
Minimum	2	2	1	2	2	1	1
Maximum	5	5	5	5	5	5	5

يقدم الموظفون الخدمات بسرعة و دقة عالية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	4	10,8	10,8	18,9
	موافق	25	67,6	67,6	86,5
	موافق بشدة	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

يتعامل الموظفون بكفاءة مع شكاوي العملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	4	10,8	10,8	10,8
	محايد	3	8,1	8,1	18,9
	موافق	23	62,2	62,2	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تتوفر لدى المؤسسة تقنيات و أجهزة حديثة لخدمة العملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	4	10,8	10,8	13,5
	محايد	7	18,9	18,9	32,4
	موافق	17	45,9	45,9	78,4
	موافق بشدة	8	21,6	21,6	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

يتعامل موظفو المؤسسة مع العملاء بعناية فائقة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	6	16,2	16,2	24,3
	موافق	21	56,8	56,8	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للعملاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	8,1	8,1	8,1
	محايد	4	10,8	10,8	18,9
	موافق	23	62,2	62,2	81,1
	موافق بشدة	7	18,9	18,9	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	4	10,8	10,8	10,8
	غير موافق	7	18,9	18,9	29,7
	محايد	3	8,1	8,1	37,8
	موافق	20	54,1	54,1	91,9
	موافق بشدة	3	8,1	8,1	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

موظفو المؤسسة على استعداد للرد على استفسارات العميل و حل المشكلات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق على الاطلاق	1	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	1	2,7	2,7	5,4
	محايد	1	2,7	2,7	8,1
	موافق	25	67,6	67,6	75,7
	موافق بشدة	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

رابعا- علاقة الإرتباط بين متغيرات الدراسة:

Correlations

- العلاقة بين تبني وممارسة التويق الداخلي و الرضا الوظيفي

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
التسويق_الداخلي	3,44	,806	37
الرضا_الوظيفي	3,19	,793	37

Correlations

		التسويق_الداخلي	الرضا_الوظيفي
التسويق_الداخلي	Pearson Correlation	1	,688**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	,688**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإحتفاظ بالعملاء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الرضا_الوظيفي	3,19	,793	37
الاحتفاظ_بالعملاء	3,81	,619	37

Correlations

		الرضا_الوظيفى	الاحتفاظ_بالعملاء
الرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	1	,731**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
الاحتفاظ_بالعملاء	Pearson Correlation	,731**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

- العلاقة بين تبني و ممارسة التسويق الداخلي و الإحتفاظ بالعملاء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاحتفاظ_بالعملاء	3,81	,619	37
التسويق_الداخلي	3,44	,806	37

Correlations

		الاحتفاظ_بالعملاء	التسويق_الداخلي
الاحتفاظ_بالعملاء	Pearson Correlation	1	,675**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	37	37
التسويق_الداخلي	Pearson Correlation	,675**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).