

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

التخصص: تسويق

عنوان الأطروحة:

تطبيقات التسويق الداخلي وأثرها على تنمية ولاء الزبائن
حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-الوكالات التجارية لولاية المدية-

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: تسويق

من إعداد الباحثة: تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بوسطة عائشة أ.د. الداوي الشيخ

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د. لسود راضية	جامعة الجزائر -3-	رئيسا
أ.د. الداوي الشيخ	جامعة الجزائر -3-	مشرفا ومقررا
د. سايح فاطمة	جامعة الجزائر -3-	عضوا
أ.د. بن قشوة جلول	جامعة الأغواط	عضوا
أ.د. قاشي خالد	المركز الجامعي تيبازة	عضوا
أ.د. دلال فيصل	المركز الجامعي تيبازة	عضوا

السنة الجامعية: 2024-2025

كلمة شكر وتقدير

"يا إلهي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك"

أشكر الله رب العالمين الذي خلق فهدى وسدد الخطى فخرج هذا العمل بعونه وتوفيقه، الحمد له على نعمه الكثيرة، كما نحمده على نعمتي الإسلام والعقل الذي أنار بهما درب العلم والعمل أماننا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل للأستاذ الدكتور "الداوي الشيخ"، الذي شرفني بقبول إشرافه على هذا البحث، وصبره معي وعلياً، حيث كانت لملاحظاته القيمة وتوجيهاته الأثر الكبير في وصول البحث إلى صورته النهائية، له مني جزيل الشكر.

وأتوجه بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور "بوسطة أكرم" الذي أشرف على التدقيق اللغوي للأطروحة، لمساعدته لي في تصحيح كل هفوات اللغوية.

وأتوجه بالشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في تعليمي وتكويني في جميع الأطوار وأناروا طريق العلم والمعرفة أمامي، ولكل الأساتذة الذين ساعدوني من قريب أو بعيد في اتمام الأطروحة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لموظفي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية، على حسن الاستقبال والتعامل جيد، وعلى مساعدتهم لي.

جزاكم الله عني كل الخير

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا:

إلى التي لا أستطيع أن أوفيها حقها مهما قلت ومهما فعلت إلى القلب المعطاء "أمي الحبيبة"

إلى من أنار لي درب الحياة والعلم، وكان سندي وعونا عند الشدائد "أبي العزيز"

إلى رفيق دربي وشريك حياتي وسندي "زوجي الغالي"

إلى زينة الحياة وأعلى ما أملك "إبني حبيب قلبي محمد" و "غاليتي ابنتي نور الإيمان"

إلى من شد الله بهم عضدي، وكانوا خير سند لي في هذه الدنيا، إلى من تقاسمت معهم أفراحي وأحزاني "إخوتي وأخواتي" كل باسمه، إلى أبنائهم وبناتهم.

إلى خالي العزيز وزوجته الغالية وكل أفراد عائلتها كبيرا وصغيرا.

إلى كل أفراد عائلة بوسطة وأفراد عائلة سالمى وأفراد عائلة زوجي.

إلى جميع الصديقات أخص بالذكر "عائشة، سليمة، فاطمة، وافية، نسيم" ورفيقات العمل اللواتي كن يسألن عن سير العمل.

إلى كل من ساعدني ولو بحرف أو كلمة طيبة في تكويني الدراسي.

إلى كل من سخر حياته في كسب العلوم ونشرها في سبيل النهوض بالأمة، إلى جميع طلبة العلم.

هؤلاء جميعا أهدي أطروحة الدكتوراه هذه.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إجراءات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التمكين" تفويض الصلاحيات"، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية) وأثرها على تنمية ولاء الزبائن، وللتأكد من ذلك أجريت دراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالات التجارية لولاية المدية -، قصد معرفة واقع استخدام هذه الإجراءات ومدى إسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس على مستوى جودة الخدمة المدركة ومدى تأثيرها على تنمية ولاء الزبائن.

وقصد اختبار الفرضيات تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من الموظفين والزبائن، الاستبيان الأول وُجه للموظفين لمعرفة مدى تبني الوكالات لإجراءات التسويق الداخلي ومدى إسهامها في تحقيق رضاهم الوظيفي، والثاني وُجه إلى عينة من زبائن هذه الوكالات لمعرفة تأثير التسويق الداخلي بإجراءاته من خلال الرضا الوظيفي وجودة الخدمة في تنمية الولاء لديهم اتجاه مقدمي الخدمات، تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها، أن الوكالات التجارية تطبق إجراءات التسويق الداخلي بمستوى عالٍ باستثناء ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية، وجود علاقة قوية بين تطبيق إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، تقييم الزبائن لجودة الخدمة المدركة تقييماً إيجابياً مما أكد على وجود علاقة ارتباط قوية بينها وبين ولائهم للمؤسسة، كما توصلنا إلى وجود علاقة تأثير قوية والارتباط بين التسويق الداخلي وولاء الزبائن من خلال المتغيرين: الرضا الوظيفي وجودة الخدمة.

الكلمات المفتاحية: إجراءات التسويق الداخلي، رضا وظيفي، جودة الخدمة، تنمية ولاء الزبائن، اتصالات الجزائر.

Abstract:

This study aims to identify internal marketing procedures (training, motivation, internal communication, empowerment "delegation of powers", service culture and dissemination of marketing information) as well as their impact on developing customer loyalty. For this purpose, a study was conducted on Algeria Telecommunications Corporation - commercial agencies of Medea county - to investigate how such procedures are implemented, how they contribute to achieving job satisfaction, which is reflected in the level of perceived service quality, and how they affect the development of customer loyalty.

For the hypotheses to be tested, the questionnaire was used as a primary tool for data collection from both employees and customers. The first questionnaire was directed to employees to find out the extent to which agencies adopt internal marketing procedures, and their contribution to achieving their job satisfaction. The second one was directed to a sample of customers of the said agencies to explore the impact of internal marketing procedures on job satisfaction and service quality, through developing their loyalty towards service providers.

The questionnaires were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program.

The main results showed that commercial agencies apply internal marketing procedures at a high level, except for service culture and dissemination of marketing information. Besides, there is a strong relationship between the application of internal marketing procedures and job satisfaction. Customers evaluated the perceived quality of service positively, which confirmed the existence of a strong correlation between it and their loyalty to the corporation. Furthermore, a great influence and correlation between internal marketing and customer loyalty take place through the two variables: job satisfaction and service quality.

Keywords: Internal marketing procedures, job satisfaction, quality of service, developing customer loyalty, Algeria Telecommunications Corporation.

Résumé :

La présente étude a pour objectif d'identifier les procédures de marketing interne (formation, motivation, communication interne, autonomisation « délégation de pouvoirs », culture de service et diffusion d'informations marketing) ainsi que leur impact sur le développement de la fidélisation de la clientèle. A cet effet, une étude a été menée auprès de la Société Algérie Telecom - agences commerciales de la Wilaya de Médéa - pour explorer comment ces procédures sont mises en œuvre, comment elles contribuent à l'obtention de la satisfaction au travail, qui se reflète au niveau de qualité de service perçue, et comment elles affectent le développement de la fidélisation de la clientèle.

Pour tester les hypothèses, le questionnaire a été utilisé comme outil principal de collecte de données auprès des employés et des clients. Le premier questionnaire a été adressé aux employés pour savoir dans quelle mesure les agences adoptent les procédures de marketing interne, et leur contribution à l'obtention de leur satisfaction au travail. Le deuxième a été adressé à un échantillon de clients desdites agences pour examiner l'impact des procédures de marketing interne sur la satisfaction au travail et la qualité de service, à travers le développement de leur fidélité envers les prestataires de services. Les questionnaires ont été analysés à l'aide du programme *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS).

Les principaux résultats ont montré que les agences commerciales appliquent les procédures de marketing interne à un niveau élevé, à l'exception de la culture de service et de la diffusion d'informations marketing. En outre, il existe une forte relation entre l'application des procédures de marketing interne et la satisfaction au travail. Les clients ont évalué positivement la qualité perçue du service, ce qui a confirmé l'existence d'une forte corrélation entre celle-ci et leur fidélité à l'entreprise. De plus, une grande influence et corrélation entre le marketing interne et la fidélité des clients s'effectuent à travers les deux variables : la satisfaction au travail et la qualité du service.

Mots clés : Procédures de marketing interne communication interne, satisfaction au travail, qualité de service, fidélisation des clients, Société Algérie Telecom.

الفهارس

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الفرنسية والانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
ب- ف	مقدمة
	الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: تشخيص الاطار النظري للتسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
08	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق الداخلي
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
17	المطلب الرابع: مهارات وتقنيات تطبيق التسويق الداخلي
18	المبحث الثاني: عرض نماذج وأنشطة التسويق الداخلي
18	المطلب الأول: نماذج تطبيق التسويق الداخلي
24	المطلب الثاني: دراسة المزيج التسويقي الداخلي
27	المطلب الثالث: أنشطة التسويق الداخلي

فهرس المحتويات

31	المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
33	المبحث الثالث: دراسة وتحليل اجراءات تطبيق التسويق الداخلي
33	المطلب الأول: مفهوم التدريب الداخلي
39	المطلب الثاني: ماهية الحوافز
44	المطلب الثالث: التمكين " تفويض الصلاحيات "
50	المطلب الرابع: مدخل لفهم الاتصال الداخلي
55	المطلب الخامس: دراسة ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية
59	المبحث الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
59	المطلب الأول: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية
61	المطلب الثاني: التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات
62	المطلب الثالث: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة
64	المطلب الرابع: التسويق الداخلي و الابتكار
66	المطلب الخامس: التعلم وإدارة المعرفة والتسويق الداخلي
70	المطلب السادس: الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي
74	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن
76	تمهيد الفصل
77	المبحث الأول: تحليل الرضا الوظيفي كركيزة لنجاح تطبيقات التسويق الداخلي
77	المطلب الأول: دراسة مفهوم الرضا الوظيفي
81	المطلب الثاني: عرض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

فهرس المحتويات

84	المطلب الثالث: أساليب قياس نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين
92	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي
97	المبحث الثاني: دراسة جودة الخدمة
97	المطلب الأول: مفاهيم حول جودة الخدمة
102	المطلب الثاني: أهمية ومهارات تطبيق جودة الخدمة
104	المطلب الثالث: تحليل نماذج قياس جودة الخدمة
112	المبحث الثالث: تشخيص جودة خدمة الزبائن كطريق للتميز والتفوق
112	المطلب الأول: ماهية خدمة الزبائن
117	المطلب الثاني: مسؤولية خدمة الزبائن ومقوماتها
121	المطلب الثالث: دراسة جودة خدمة الزبائن أساس استمرارية وبقاء المؤسسة
124	المطلب الرابع: مزايا جودة خدمة الزبائن
127	المبحث الرابع: عرض مفاهيم أساسية حول الزبون وسلوكه الشرائي
127	المطلب الأول: دراسة ماهية الزبائن و أبرز تصنيفاتهم
135	المطلب الثاني: تحليل قاعدة بيانات الزبائن
137	المطلب الثالث: الزبون يدير المؤسسة واقع وحقيقة
140	المطلب الرابع: عرض مفهوم سلوك الزبون وقراره الشرائي
149	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة مفاهيمية لتنمية ولاء الزبائن أساس الإستمرارية
151	تمهيد الفصل
152	المبحث الأول: CRM - القيمة - الرضا كمقدمات لتحقيق ولاء الزبائن

فهرس المحتويات

152	المطلب الأول: مدخل حول إدارة علاقات الزبون
157	المطلب الثاني: اسهام القيمة في تحقيق رضا الزبائن
162	المطلب الثالث: دراسة رضا الزبائن كخطوة أولى لبناء ولائهم
168	المطلب الرابع: تحليل سلوكيات الرضا وعدم الرضا للزبون وأساليب قياسه
172	المبحث الثاني: تحليل الاطار الفكري لولاء الزبائن
173	المطلب الأول : دراسة ماهية ولاء الزبائن
179	المطلب الثاني: عرض تطور ولاء الزبائن وأهميته
182	المطلب الثالث: المسار الاستراتيجي لبناء ولاء الزبائن
187	المطلب الرابع: خطوات تنفيذ استراتيجية الولاء وأنواعها
190	المبحث الثالث: تشخيص برامج تنمية ولاء الزبائن
191	المطلب الأول: ماهية برامج الولاء
194	المطلب الثاني: دراسة أسس بناء برامج الولاء
202	المطلب الثالث: عرض مراحل تنمية ولاء الزبائن وطرق قياسه
208	المبحث الرابع: دراسة العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة نظرياً
208	المطلب الأول: العلاقة بين CRM، القيمة ورضا الزبون وعلاقتهم بجودة الخدمة
215	المطلب الثاني: رضا الزبون وعلاقته بالتسويق الداخلي و بتنمية ولاء الزبائن
219	المطلب الثالث: تحليل أثر التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبون
224	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدينة-
226	تمهيد الفصل

فهرس المحتويات

227	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - دراسة الوكالات التجارية لولاية المدية-
227	المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر من 2013-2023
230	المطلب الثاني: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها
233	المطلب الثالث: دراسة دور الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية
238	المبحث الثاني: عرض الاطار العام للدراسة الميدانية
238	المطلب الأول: عرض وتحليل الاستبيان
241	المطلب الثاني: صدق وثبات ومدى الاتساق الداخلي
252	المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة
252	المطلب الأول: تحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة للموظفين
264	المطلب الثاني: تحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة للزبائن
272	المبحث الرابع: التحليل الاحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات
272	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
274	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها
282	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة
284	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة
287	خلاصة الفصل
289	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج "بيري" للتسويق الداخلي	20
2-1	نموذج Gronroos للتسويق الداخلي	21
3-1	نموذج Rafik و Ahmed التجميعي للتسويق الداخلي	23
4-1	الأبعاد السلوكية للتوجه التسويق الداخلي	30
5-1	نموذج يربط التسويق الداخلي بالنتائج التي تحققها المؤسسة في السوق الخارجي	32
6-1	ارتباط الدوافع بالحوافز	41
7-1	تسلسل عملية التمكين	49
8-1	تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل	57
9-1	التسويق الداخلي كمجدد للمعرفة	69
1-2	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا	88
2-2	العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	96
3-2	مفهوم جودة الخدمة.	99
4-2	نموذج الفجوة.	107
5-2	مناطق السماح لجودة الخدمة.	108
6-2	مكونات خدمة الزبائن	115
7-2	خدمة الزبائن - مسؤولية الجميع-	118
8-2	مراحل عملية تطور علاقة الزبون بالمؤسسة	134
9-2	التسويق صلة المؤسسة بالزبائن	138

139	نظام العناية بالزبائن.	10-2
145	انموذج سلوك الزبون	11-2
147	مراحل عملية الشراء	12-2
159	محددات القيمة المدركة للزبون	1-3
160	سلسلة القيمة لبورتر	2-3
165	الخصائص الثلاثة للرضا	3-3
170	سلوكيات عدم الرضا.	4-3
177	أنواع الولاء عند الزبائن	5-3
179	مراحل تطور ولاء الزبائن	6-3
181	ولاء الزبون وتميز المؤسسة	7-3
185	مبادئ استراتيجية ولاء الزبائن	8-3
188	مراحل بناء استراتيجية الولاء	9-3
204	عوامل تكوين ولاء الزبائن	10-3
209	حلقة قيمة الزبائن	11-3
210	العلاقة بين الجودة والمنافع	12-3
218	أنواع العلاقات بين الرضا والولاء لدى الزبون	13-3
234	الهيكل التنظيمي المديرية العملية للاتصالات لولاية المدية	1-4
235	توزع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية	2-4
236	أقسام الوكالات التجارية لولاية المدية	3-4
252	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	4-4

253	تمثيل أفراد العينة حسب السن	5-4
254	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	6-4
255	تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	7-4
256	تمثيل أفراد العينة حسب المهنة	8-4
264	تمثيل أفراد العينة حسب الجنس	9-4
265	تمثيل أفراد العينة حسب السن	10-4
266	تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	11-4
267	تمثيل أفراد العينة حسب المهنة	12-4
268	تمثيل أفراد العينة حسب مدة التعامل	13-4

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أهداف التسويق الداخلي	16
1-2	أبعاد جودة الخدمة	101
2-2	أبعاد مراجعة خدمة الزبائن.	116
1-3	مراحل اعداد برامج الولاء	197
1-4	المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان	240
2-4	معامل ثبات الاستبيان الأول " ألفا كرونباخ "	242
3-4	معامل ثبات الاستبيان الثاني " ألفا كرونباخ "	242
4-4	الصدق الداخلي لفقرات البرامج التدريبية	243
5-4	الصدق الداخلي لفقرات التمكين وتفويض الصلاحيات	243
6-4	الصدق الداخلي لفقرات الاتصال الداخلي	244
7-4	الصدق الداخلي لفقرات الحوافز والمكافآت	245
8-4	الصدق الداخلي لفقرات المعلومات التسويقية	245
9-4	الصدق الداخلي لفقرات ثقافة خدمة الزبائن	246
10-4	الصدق الداخلي لفقرات الرضا الوظيفي	246
11-4	الاتساق البنائي لعناصر اجراءات التسويق الداخلي	247
12-4	الاتساق البنائي لأبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	248
13-4	معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع	249
14-4	قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي اليه	249

فهرس الجداول

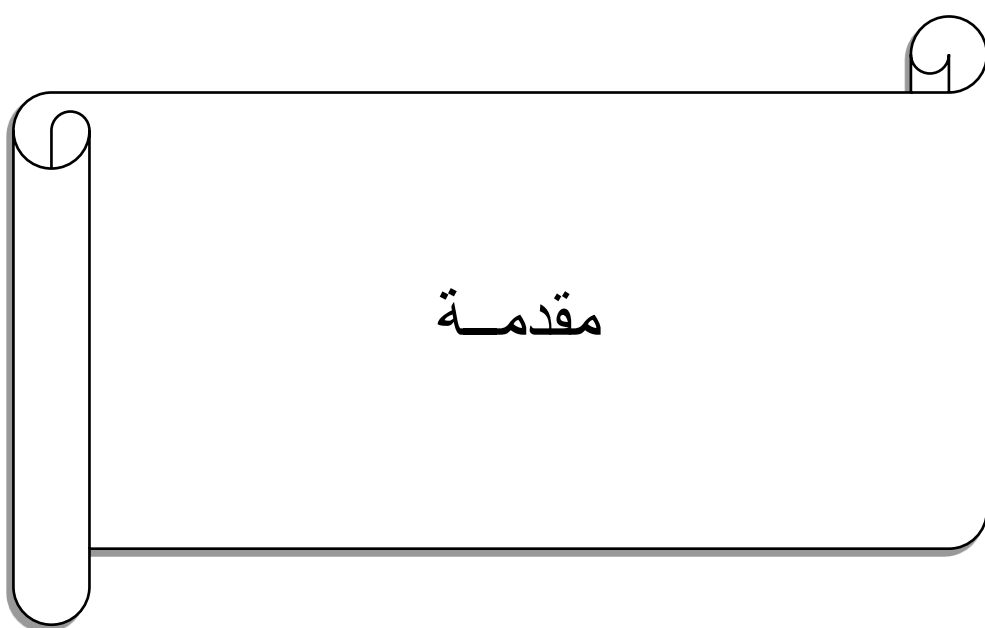
	للاستبيان	
251	قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استبانة الزبائن والدرجة الكلية	15-4
252	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16-4
252	توزيع أفراد العينة حسب السن	17-4
253	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18-4
254	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	19-4
255	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	20-4
257	معيار ليكارت الخماسي	21-4
259	المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها	22-4
259	ترتيب عبارات التسويق الداخلي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	23-4
262	ترتيب عبارات الرضا الوظيفي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة	24-4
264	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	25-4
264	توزيع أفراد العينة حسب السن	26-4
265	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	27-4
266	توزيع أفراد العينة حسب المهنة	28-4
267	توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع اتصالات الجزائر	29-4
269	الاتجاه العام لجودة الخدمات المقدمة	30-4
271	الاتجاه العام لأفراد العينة لبعد: رضا وولاء الزبائن	31-4

فهرس الجداول

273	اختبار عينة واحدة	32-4
273	اختبار عينة واحدة	33-4
274	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	34-4
274	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	35-4
275	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير البرامج التدريبية والرضا الوظيفي	36-4
275	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير البرامج التدريبية والرضا الوظيفي	37-4
276	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي	38-4
276	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي	39-4
278	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي	40-4
278	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي	41-4
279	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي	42-4
279	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي	43-4
280	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي	44-4
280	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي	45-4
281	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي	46-4
281	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي	47-4

فهرس الجداول

282	اختبار عينة واحدة	48-4
282	اختبار عينة واحدة	49-4
283	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة الخدمات المدركة وولاء الزبائن	50-4
283	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير جودة الخدمات المدركة وولاء الزبون	51-4
284	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي وولاء الزبائن	52-4
285	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي وولاء الزبائن	53-4
285	نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التسويق الداخلي وولاء الزبائن	54-4
286	نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي وولاء الزبون	55-4



طرح الإشكالية:

يشهد السوق العالمي اليوم منافسة شرسة ومتزايدة ومعقدة، حيث لم تعد جودة المنتج أو الخدمة وحدها كافية لتحقيق التميز، بل أصبح التركيز على تجربة الزبائن بمفهومها الشامل هي العنصر الحاسم في تعزيز الميزة التنافسية ومع ذلك، فإن هذه التجربة تبدأ من الداخل، من قلب المؤسسة أي من موظفيها؛ هذا ما دفع بالمؤسسات إلى تبني استراتيجيات تسويقية مبتكرة وفعالة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة خاصة الخدماتية منها، لذا تعمل جاهدة على مواكبة كل التغيرات والتقنيات الحديثة في مختلف أعمالها، ولعلّ أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها في مختلف عملياتها قصد تحقيق أهدافها هي التسويق الداخلي والذي يركز على إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي، حيث يتم التعامل مع العاملين باعتبارهم جزءاً أساسياً من سلسلة القيمة. ومن العناصر الجوهرية للتسويق الداخلي توفير فرص التدريب، الاعتراف بالجهود، التمكين وتفويض الصلاحيات، وضمان مستويات مرتفعة من التفاعل الداخلي، مما يعزز من التزام الموظفين وجودة أدائهم.

يبرز التسويق الداخلي كنهج تسويقي حديث يهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال التركيز على العامل البشري عنصراً حاسماً في تحقيق رضا الزبائن؛ التسويق الداخلي هو مفهوم استراتيجي يشير إلى تعزيز البيئة الداخلية للمنظمة من خلال التركيز على رضا الموظفين وتحفيزهم ليكونوا سفراء للعلامة التجارية ومقدمي خدمات على مستوى عالٍ من الجودة، حيث يقوم التسويق الداخلي على مبدأ أساسي وهو الاعتراف بأهمية الموظفين ودورهم في تسويق خدمات المؤسسة، على اعتبار الموظفين زبائن داخليين بمعنى يمثلون السوق الأولى للمؤسسة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتوافق مع رغباتهم وحاجاتهم، لذا تعمل المؤسسة على تلبية احتياجاتهم المهنية وتحفيزهم للالتزام بقيم المؤسسة ورسالتها والسهر على تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية.

يُعتبر التسويق الداخلي من الاستراتيجيات الأساسية التي تُسهم في تعزيز أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها. إذ يعتمد على تحويل الموظفين إلى سفراء للعلامة التجارية من خلال تحسين رضاهم الوظيفي وتوفير بيئة عمل مُحفزة تدعم التميز والإبداع يشعرون فيها بالاحترام والتقدير وبأنه جزء أساسي من نجاح المؤسسة، وتبرز أهمية هذا النهج بشكل خاص في قطاع الخدمات، حيث يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى مستوى الرضا الذي يشعر به الموظفون تجاه بيئة عملهم وظروفهم المهنية، وقد أظهرت الأبحاث التسويقية أن الموظفين الراضين يرتبطون ارتباطاً مباشراً بجودة الخدمة التي يقدمونها فهم أكثر قدرة على تقديم خدمات تتسم بالجودة، حيث يعملون بدافع داخلي وحرص على تلبية احتياجات

الزبائن بفعالية، فالرضا الوظيفي يعزز من الإبداع، ويقلل من معدلات دوران العمالة، ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية ترتبط بشكل مباشر بجودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

جودة الخدمة ليست مجرد مفهوم فني بل هي مزيج من عناصر تعزز تجربة الزبائن تشمل الكفاءة، التفاعل الشخصي، والقدرة على تلبية توقعات الزبائن أو التفوق عليها. وهنا تأتي أهمية الربط بين الرضا الوظيفي وجودة الخدمة، حيث يصبح الموظفون الراضون أكثر قدرة على تقديم خدمة استثنائية تنمي ولاء الزبائن، من منظور تسويقي استراتيجي، لا يمكن تحقيق ولاء الزبائن دون استثمار داخلي مستدام في تحسين تجربة الموظفين. ولاء الزبائن ليس فقط تكرار الشراء بل هو علاقة عاطفية عميقة تؤدي إلى التوصية بالعلامة التجارية وزيادة القيمة الدائمة للزبون، يتم تعزيز هذا الولاء من خلال جودة الخدمة، والتي تعتمد بشكل مباشر على تفاعل الموظفين مع الزبائن، فالتفاعل الجيد والمتميز بينهما سيخلق حتما شعورا بالرضا والرغبة في تكرار التعامل مع المؤسسة، وفي هذا السياق، فإن تنمية ولاء الزبائن يرتبط ذلك بتوفير تجربة إيجابية ومستمرة للزبائن من خلال موظفين ملتزمين وسعداء. التسويق الداخلي يبني الأساس لتحقيق هذا الهدف من خلال ضمان تلبية احتياجات الموظفين وإشراكهم في تحقيق رؤية وأهداف الشركة.

المؤسسات التي تركز على استراتيجية التسويق الداخلي تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات التي يقدمونها. إن جودة الخدمة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز تجربة العملاء، وهي العامل الأساسي في بناء ولاء الزبائن الذي يُعد مفتاحاً لتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل، فالزبائن الراضون والمخلصون يمثلون مصدراً ثابتاً للإيرادات ويحملون قدرة على جذب زبائن جدد من خلال التوصيات الإيجابية. وبالتالي فإن تكامل التسويق الداخلي مع استراتيجيات تحسين رضا الموظفين وجودة الخدمة يمثل نهجاً استراتيجياً لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن مما يعزز وينمي ولائهم بطريقة فعالة للمؤسسة، وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها في المستقبل.

يعد مفهوم التسويق الداخلي من المفاهيم الاستراتيجية التي سارعت المؤسسات، خاصة الخدماتية منها إلى تبنيها وتطبيق مختلف أبعاده لأنها أدركت واقتنعت أنّ نجاحها واستمرارها ينطلق من الداخل (الموظفين)، الموظفون المتحمسون والمستثمرون عاطفياً في عملهم هم الذين يبنون علاقات قوية مع الزبائن من منظور تسويقي، يتحول كل تفاعل بين الموظف والزبون إلى نقطة اتصال تعزز تجربة الزبون مع خدمات المؤسسة، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يعتمد على قدرتها في تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية قصد تحقيق رضا الموظفين مما يحقق رضا الزبائن وينمي ولائهم للمؤسسة على المدى البعيد، لذا سنحاول من خلال هذا البحث معرفة مدى إدراك المؤسسات الجزائرية

لأهمية تبني وتطبيق مختلف إجراءات التسويق الداخلي ودورها في تنمية ولاء الزبائن، وكمثال على ذلك، مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوكالات التجارية لولاية المدية.

تُعد مؤسسة اتصالات الجزائر واحدة من أبرز المؤسسات الوطنية في مجال الاتصالات وخدمات الإنترنت في الجزائر، تأسست بهدف تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز الاتصال على المستوى الوطني، وتُعتبر اليوم المزود الرئيسي لخدمات الهاتف الثابت والإنترنت في البلاد، تلعب اتصالات الجزائر دوراً محورياً في دعم التحول الرقمي، من خلال توسيع شبكة الألياف البصرية وتقديم حلول اتصالية حديثة، سواء للأفراد أو للمؤسسات، كما تعمل على تحسين جودة الخدمات وتطوير منتجاتها بما يواكب التطورات التكنولوجية العالمية.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من أولى المؤسسات الخدمية الجزائرية التي سارعت إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي والعمل على تطبيق مختلف أبعاده كاستراتيجية تسويقية جديدة قصد تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية، من خلال توجيه مختلف جهودها وامكانياتها وأنشطتها نحو خدمة موظفيها بصورة ترقى لتطلعاتهم واحتياجاتهم بالرغم من هيمنتها على قطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال، إلا أنها أدركت أن بقائها واستمرارها في سوق شديد تنافسية يبدأ من الداخل (الموظفين) فالعمل على تحقيق رضاهم يجعلهم محفزين لتقديم خدمات بجودة عالية تتوافق مع رغبات وتطلعات الزبائن الخارجيين بما يعزز رضاهم وينمي ولائهم للمؤسسة لما تقدمه من خدمات.

تبني اتصالات الجزائر لمفهوم التسويق الداخلي أصبح ضرورة حتمية، وهذا راجع للدور الحيوي الذي يلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي مما يحسن من أداء المؤسسة، فالموظف الراضي يسعى دوماً لتقديم الأفضل والأجود للزبون مما يعزز العلاقة التي تربط بين اتصالات الجزائر وزبائنها، كل هذا يعمل على تحقيق رضا الزبائن وتنمية ولائهم على المدى البعيد من خلال ضمان بقائهم واستمرارهم في التعامل معها بما يحقق أهدافها في سوق شديد التنافسية، من هذا المنطلق نطرح الإشكالية الآتية:

كيف يُمكن لتطبيق إجراءات التسويق الداخلي أن يُعزز الرضا الوظيفي ويرفع من جودة الخدمة المقدمة؟ وكيف يُسهم في تنمية ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الوكالات التجارية لولاية المدية؟

أسئلة فرعية:

وقصد فهم هذه الإشكالية نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية المهمة وذات صلة بمتغيرات الدراسة وهي كالآتي:

1- ما مدى تطبيق الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة المدية لأبعاد التسويق الداخلي (البرامج التدريبية، التمكين وتفويض الصلاحيات، الاتصال الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، المعلومات التسويقية، ثقافة خدمة الزبائن) من خلال تقييم عينة من مقدمي الخدمات لأنشطة التسويق الداخلي في الوكالات محل الدراسة؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي على رضا مقدمي الخدمات (الموظفين)؟

3- كيف تقيم عينة من زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر -المدية- جودة الخدمات المدركة؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على تنمية ولاء الزبائن في الوكالات التجارية محل الدراسة؟

5- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لجودة الخدمات كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي وتنمية ولاء الزبائن في الوكالات التجارية محل الدراسة؟

6- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء الزبائن في الوكالات التجارية محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تطبق الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية أبعاد التسويق الداخلي (البرامج التدريبية، التمكين وتفويض الصلاحيات، الاتصال الداخلي، نظام الحوافز والمكافآت، المعلومات التسويقية، ثقافة خدمة الزبائن) بمستوى عالٍ.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير (علاقة) ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر -المدية- عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

وتتنبق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

2-1- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-المدية.

2-2- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين وتفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-المدية.

2-3- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-المدية.

2-4- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-المدية.

2-5- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-المدية.

2-6- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة خدمة الزبائن في تحقيق الرضا الوظيفي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر-المدية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة تقييماً إيجابياً.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمات المدركة بأبعادها وولاء الزبائن لدى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر- المدية - عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده مجتمعة وولاء الزبائن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية السادسة :

يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء الزبائن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

نموذج الدراسة:

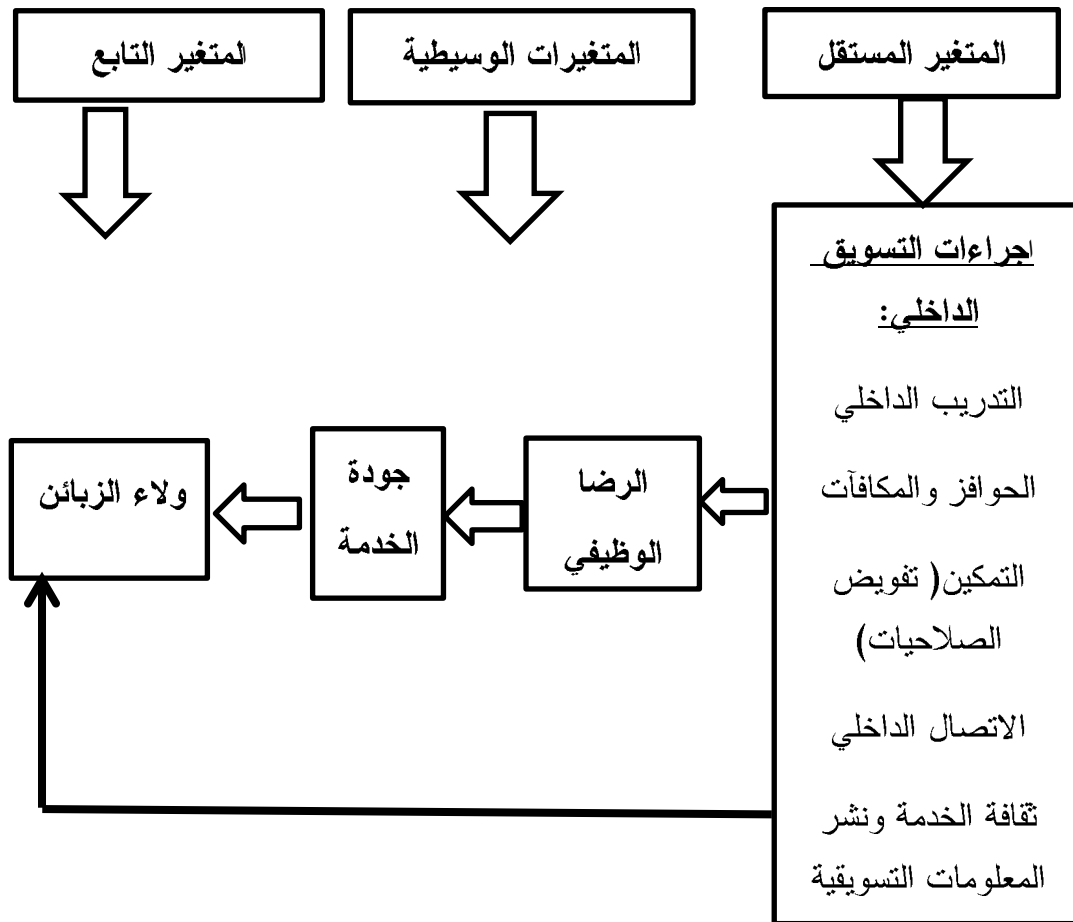
يتمثل نموذج الدراسة في أربع متغيرات أساسية للدراسة تتمثل في:

المتغير المستقل: ويتمثل في إجراءات التسويق الداخلي (التدريب، الحوافز، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية).

المتغيرات الوسيطة: الرضا الوظيفي وجودة الخدمة.

المتغير التابع: ولاء الزبائن.

الشكل رقم (أ-1): نموذج دراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة كونه يتناول خمس موضوعات أساسية وهي: التسويق الداخلي بكل إجراءاته، الرضا الوظيفي، جودة خدمة الزبائن، رضا الزبائن وتنمية ولاء الزبائن، في ضوء ذلك تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

1 - الأهمية النظرية لهذه الدراسة تتمثل في معرفة الدور الذي تلعبه أبعاد التسويق الداخلي في تنمية وتعزيز ولاء الزبائن، من خلال معرفة مختلف إجراءات التسويق الداخلي وأثرها على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم بدوره في تقديم خدمات بجودة عالية،

2 - يكتسب هذا الموضوع أهمية كبيرة في ظل التنافسية العالية التي تميز الأسواق الحديثة، حيث أصبح من الضروري التركيز على الداخل (الموظفين) لتحسين الخارج (الزبائن). وتُظهر الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تسويق داخلي فعال تحقق أداءً أعلى ورضا أكبر لدى الزبائن. إضافة إلى ذلك، يُسهم ولاء الزبائن في زيادة العائدات وتعزيز سمعة العلامة التجارية، مما يجعل هذا الموضوع محوريًا لاستدامة نجاح المؤسسات.

3 - أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتظهر في مدى إدراك المؤسسات لأهمية التسويق الداخلي ومعرفة مدى تأثيره في تحقيق ولاء الزبائن، كما نطمح من خلال هذه الدراسة إلى تقديم دراسة تفيد المؤسسة محل الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها لتمكينها من معرفة ضرورة إشباع حاجات الموظفين والعمل على توفير بيئة عمل محفزة تحقق رضاهم وتعزز انتماءهم للمؤسسة، هذا سيمكنها من تقديم خدمات بمستوى جودة عالية ترقى لتطلعات الزبائن بما يحقق رضاهم وينمي ولاءهم للمؤسسة من خلال استمرار العلاقة بينهما لفترة طويلة، كما نأمل من خلال هذه الدراسة تقديم توصيات لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة في كيفية الاستفادة من أبعاد التسويق الداخلي، من خلال تكامل التسويق الداخلي مع استراتيجيات تحسين رضا الموظفين وجودة الخدمة يمثل نهجًا استراتيجيًا لتحسين أداء وكفاءة المؤسسة مما يمكنها من تنمية ولاء زبائنها وزيادة حصتها السوقية في سوق شديد تنافسية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بالأساس إلى توضيح أثر إجراءات التسويق الداخلي على ولاء الزبائن في مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالات التجارية لولاية المدية-، كما تهدف إلى استكشاف العلاقة بين التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، وتنمية ولاء الزبائن، مع التركيز على استراتيجيات فعالة يمكن تبنيها لتحقيق التكامل بين هذه العناصر وضمان تحقيق أقصى فوائد للمؤسسة.

ويمكن توضيح الأهداف الأساسية في النقاط التالية:

- 1 - معرفة مدى تطبيق الوكالات التجارية محل الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي.
- 2 - التعرف على مدى ارتباط التسويق الداخلي بأبعاده بالرضا الوظيفي، ومدى وعي الموظفين بإجراءات واستراتيجيات وكذا أهداف التسويق الداخلي .
- 3 - تقديم توصيات لموظفي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر -المدية- بخصوص الدور الذي يقدمه تبني مفهوم التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي إلى تنمية ولاء الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- 4 - الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير مختلف سياسات وبرامج التسويق الداخلي من قبل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية-.
- 5 - مساعدة المؤسسة محل الدراسة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تزويدها بمختلف الجوانب الرئيسية لتحقيق الجودة لمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في السوق.
- 6 - التعرف على مدى ارتباط مختلف متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، جودة خدمة الزبائن و تنمية ولاء الزبائن).

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

اختيار موضوع الدراسة لم يكن صدفة بل نابعا من رغبتنا في التعرف والتوسع في كل من موضوع التسويق الداخلي وكذا تنمية ولاء الزبائن من خلال معرفة إجراءات وأهداف واستراتيجيات كل منها وكذا التعرف على نوع العلاقة التي تربطهما. ويمكن تلخيص أبرز الأسباب التي دفعت لاختيار الموضوع في النقاط التالية:

- 1 - الميول والإقتناع الشخصي بأهمية وضرورة تبني وتطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي لما يحقق من رضا الموظفين، الذين بدورهم سيسهرون على خدمة الزبائن بأسلوب مميز يشعرهم بالرضا وينمي ولائهم لخدمات المؤسسة.
- 2 - معرفة ما إذا كانت المؤسسات الجزائرية (على سبيل المثال الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر) متبنية لإجراءات و أبعاد التسويق الداخلي ودوره في تعزيز ولاء زبائننا.
- 3 - ضعف الاهتمام بالعنصر البشري في قطاع الخدمات ببعض المؤسسات الجزائرية، ومحاولة

إفادتها ولو بالقليل حول أهمية الاهتمام بهذا العنصر والإستجابة أولاً لرغباته ودوره في رفع مستوى أداء المؤسسة.

4 - محاولة تقديم رؤية شاملة واضحة ومبسطة للمصطلحات الآتية: التسويق الداخلي، رضا الموظفين، جودة خدمة الزبائن، تنمية ولاء الزبائن.

5 - التعرف إلى أي مدى يؤثر التسويق الداخلي في تنمية ولاء الزبائن من خلال الرضا الوظيفي وكذا جودة الخدمات.

المنهج المستخدم في الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيقات التسويق الداخلي في تنمية ولاء الزبائن، لذا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات وتحليلها بالاعتماد على المصادر الثانوية كتب ومجلات علمية باللغة العربية، الفرنسية والإنجليزية بالإضافة إلى مقالات وملفات وكذا رسائل دكتوراه، وأما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على مصادر أولية تتمثل في المقابلة وكذا تصميم استبيانين، الاستبيان الأول وزع على عينة من مقدمي الخدمات بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر محل الدراسة للتعرف على مدى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في الوكالات محل الدراسة وانعكاسه على رضا هؤلاء الموظفين، أما الاستبيان الثاني فقد وجه لعينة من زبائن تلك الوكالات قصد التعرف على تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة وانعكاسها على تنمية ولائهم، وتم تحليل البيانات (SPSS) باستخدام البرنامج الإحصائي.

حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على اختبار مجموعة من المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -، وقصد الإجابة على الإشكالية قمنا بإجراء الدراسة التطبيقية بتلك الوكالات وكذا بعض الزبائن الذين يتعاملون مع هذه الوكالات.

الحدود البشرية: تمثلت في عينة من الموظفين بالوكالات التجارية محل الدراسة وكذا بعض الزبائن المتعاملين مع هذه الوكالات.

الحدود المكانية: والمرتبطة بالدراسة الميدانية وتمثلت بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - ولاية المدية - من خلال توزيعها على عدة بلديات (بني سليمان، البرواقية، القصر البخاري، المدية وسط).

الحدود الزمانية: امتدت هذه الدراسة من الفترة الممتدة من 2013 إلى غاية 2023.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً تبنى عليه الدراسات اللاحقة، ومصدراً لإثراء البحث وتزويد الباحثين بأفكار حول مواضيع بحثهم المشابهة لهم، هناك بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع بدراستنا والتي تم الاطلاع والاعتماد على بعض منها قصد الاستفادة منها على وجه الخصوص في الدراسة التطبيقية :

دراسة صالح عمرو كرامة الجريري 2006: تحت عنوان: أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة ميدانية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، هدفت هذه الدراسة لقياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون من خلال دراسة عينة من موظفي بعض المصارف وكذا عينة من زبائن تلك المصارف، توصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط بين بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات مما إنعكس إيجاباً على رضا الزبون، وتوصل إلى أن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا الزبائن تبدأ من داخل المؤسسة (الموظفين)، من خلال توفير وتحسين بيئة العمل؛ ليقدم الباحث في الأخير جملة من التوصيات أبرزها: ضرورة اعتماد المصارف على أساليب علمية في اختيار وتعيين الموظفين مع مواكبة مختلف التغيرات والتقنيات الحديثة، كما أوصى بضرورة التوجه نحو برامج إدارة الجودة الشاملة، ليوصي في الأخير بضرورة إجراء المسوحات الدورية المستمرة للزبائن للتعرف على الخدمات التي يرغبون فيها، وقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة بغية تحسين مستوى جودة الخدمات ورفع مستوى الرضا لديهم اتجاه خدمات المصارف.

دراسة محمد عبد الرحمن أبو منديل 2008 بعنوان: واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية ، دراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام المزيج التسويقي (الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع) في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على درجة ولاء الزبون، بالاعتماد على عينة من مشتركين بالخدمة الهاتفية عبر عدة محافظات، مستخدماً في ذلك التحليل الإحصائي Spss قصد تحليل النتائج واختبار الفرضيات، وخلصت الدراسة

إلى أن المزيج التسويقي الذي تقدمه شركة الاتصالات ايجابي ويلبي احتياجات الزبائن، ولكن بدرجات ومستويات مختلفة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأربعة، حيث تقدم الشركة العديد من الخدمات المتنوعة بما يتلاءم مع أحدث الخدمات المنافسة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة تتبنى استراتيجية التوزيع المباشر وغير مباشر ما ساعد على سرعة انتشار خدماتها وسهولة الحصول الزبائن عليها، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المزيج التسويقي المستخدم في الشركة وبين درجة ولاء الزبائن، ليتوصل في الأخير إلى جملة من التوصيات أهمها تعزيز الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي لما له من تأثير كبير على ولاء الزبائن وضرورة المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة والعمل على تعزيزها مع ضرورة تعزيز ولاء الزبائن من خلال الاستمرار في تعزيز العلامة التجارية للشركة، والمحافظة على مستوى الثقة والمصداقية التي تتمتع بها لدى زبائنهم.

دراسة بن أشنهو سيدي محمد 2010 بعنوان: دراسة المكونات المؤثرة على وفاء الزبون بالعلامة جيزي دراسة إمبريقية باستعمال نموذج المعادلات المهيكلية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، قام بطرح الاشكالية الآتية: كيف نستطيع تحديد المكونات المؤثرة على وفاء الزبون وما طبيعة العلاقة الموجودة بينهما.

من خلال دراسته للموضوع توصل الباحث إلى أن الخدمة المقدمة من طرف العلامة جيزي تؤثر ايجابا على القيمة المدركة، كما أن هذه الأخيرة تؤثر ايجابا على رضا الموظفين، وتوصل الباحث أن ثقة الزبون بالعلامة Djezy تعزز من التزامه بها من خلال ثقة الزبون بمقدمي الخدمات، كما أكد الباحث من خلال دراسته أن الزبون محل الدراسة يترجم تعلقه بالعلامة Djezy إلى سلوك إعادة شرائها الشيء الذي يقوده إلى الوفاء بها والعزم على عدم تغييرها؛ في الأخير توجه الباحث بجملة من التوجيهات لمؤسسة Djezy أهمها اعلام الزبون بكل المعلومات والمعطيات التي تهمة وتتعلق بالخدمات التي يتحصل عليها، تحسين جودة الخدمات باستمرار والالتزام بوعودها، العمل بكل وسائلها وطاقاتها على تحقيق رضا الزبون بضمان علاقة طويلة الأمد معه يمكن من خلالها تنمية وتعزيز ولائه للمؤسسة.

دراسة أمل ابراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور 2010 بعنوان: أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال المجلد 6 العدد 1 سنة 2010)، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس تأثير إجراءات التسويق الداخلي كما هدفت إلى معرفة أثر العوامل الديمغرافية في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل.

من خلال هذه الدراسة توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج: وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وخلصت إلى أن العوامل الديمغرافية لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، كما أكدت الدراسة على ضرورة الاهتمام بالعوامل الديمغرافية التي لها تأثير في مبيعات الموظفين ومدى رضاهم عن العمل؛ كما أوصت الدراسة بضرورة معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأمن الوظيفي بين موظفي المبيعات، مع ضرورة تبني المزيد من المجهودات قصد تحسين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بفعالية أكثر.

دراسة ديري محمد 2014 المعنونة: أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية (دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة حلب، هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر التسويق الداخلي في ولاء الزبائن الداخليين والخارجيين في الفنادق المصنفة من فئة الخمس نجوم في الجمهورية العربية السورية ذات الإدارة المحلية والعالمية، كما هدفت إلى معرفة واقع تطبيق التسويق الداخلي، ومستوى كل من الرضا الوظيفي وولاء الزبائن الخارجيين في تلك الفنادق، وتم التوصل إلى النتائج التالية: تطبيق أبعاد التعيين والتدريب والاتصال الداخلي والتمكين بدرجة منخفضة، أما بُعدي التحفيز وفريق العمل فتطبق بدرجة متوسطة وذلك في الفنادق الفندقية المحلي، بينما تطبق جميع الأبعاد بدرجة متوسطة في الفنادق العالمية، ويطبق مفهوم التسويق الداخلي ككل في الفنادق المحلية بدرجة منخفضة قريبة من المتوسطة، بينما تطبيق الفنادق العالمية بدرجة متوسطة، كما توصل الباحث أن جميع الزبائن الداخليين والخارجيين في الفنادق المحلية والعالمية بدرجة متوسطة من الرضا، وأبرز ما توصل إليه أن الرضا الوظيفي يعتبر كمتغير وسيط بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء الزبائن؛ ليختم دراسته بجملة من التوصيات أهمها: اعتبار الموظفين السوق الأول المستهدف الذي يجب الاستجابة لمختلف رغباتهم واحتياجاتهم، من خلال تبني وتطبيق أبعاد التسويق الداخلي التي تمكن من رفع أداء وكفاءة الموظفين

مما يمكنهم من تقديم خدمات تتوافق وتطلعات الزبائن الخارجيين، فولاء الموظفين يؤدي إلى تحقيق ولاء الزبائن.

دراسة شريفي جلول 2015 أطروحة دكتوراه تحت عنوان: واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية وتأثيرها على ولاءه: دراسة حالة مؤسسة موبليس للاتصالات لبعض الولايات الممثلة للغرب الجزائري (سعيدة، تلمسان، وهران)، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الخدمية للاتصالات مستعملا في ذلك برنامج النمذجة بالمعادلات الهيكلية، كما هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم المتغيرات الوسيطة بين إدارة العلاقة مع الزبون والولاء من خلال دراسة عينة من مشتركي موبليس، لأجل ذلك قام بدراسة امبريقية لاختبار الفرضيات الموضوعية توصل من خلالها إلى مجموعة من النتائج أبرزها: إستراتيجية إدارة مع الزبون لدى مؤسسة موبليس تعد ناقصة لكونها تفتقر لهيكل تنظيمي متكامل، واقتصر تطبيقها فقط على القيام ببعض وظائفها التي سمحت لها بالتوصل إلى مستوى مقبول من الرضا، الثقة، الالتزام والولاء لدى المشتركين، لتختتم دراسته بمجموعة من توصيات واقتراحات تبرز أهمية تبني وتطبيق إدارة العلاقة مع الزبون من خلال متغيرات وسيطة أخرى تمكن من تعزيز ولاء الزبائن.

دراسة بن أحسن ناصر الدين 2016 بعنوان: تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم جامعة باتنة، سعى الباحث من خلال دراسته للموضوع تسليط الضوء على العلاقة بين التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبائن كما سعى إلى معرفة الإجراءات الواجب اتباعها لتطبيق التسويق الداخلي من خلال دراسته لبعض الوكالات التجارية لإتصالات الجزائر، توصل إلى مجموعة من النتائج تقييم عينة من مقدمي الخدمات لأبعاد التسويق الداخلي كان يتراوح من جيد إلى متوسط، كما كان تقييم عينة من زبائن هذه الوكالات لأبعاد جودة الخدمات تقييما متوسطا؛ ليقدم الباحث في الأخير من التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بالموظفين من خلال تبني أكثر لأبعاد التسويق الداخلي وضرورة تطبيقها فعليا، الاهتمام أكثر بمعرفة حاجات ورغبات الموظفين، إجراء دراسات دورية حول رضا الزبائن لمعرفة نقاط الضعف قصد تصحيح الانحرافات وحل المشاكل في أقرب وقت في ظل سوق شديد التنافسية.

دراسة نجاح يخلف 2018 تحت عنوان: دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات الجزائرية، موبليس، جازي، أوريدو، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم جامعة باتنة 1، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن ومحاولة معرفة أثر الرضا كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، والكشف عن الجهود التي تبذلها هذه الشركات نحو العمل بمفهوم التسويق بالعلاقات والتعرف على مستوى ورضا وولاء الزبائن لها، وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى أنشطة التسويق بالعلاقات في شركات الاتصال متوسط كما أن مستوى الرضا وولاء الزبائن متوسط يشكل عام مع وجود أثر موجب ومباشر للتسويق بالعلاقات على رضا وولاء الزبائن كما يوجد أثر موجب غير مباشر للتسويق بالعلاقات على ولاء الزبائن؛ في الختام قدمت الباحثة جملة من التوصيات أبرزها: ضرورة تبني التسويق بالعلاقات في شركات الاتصالات واعتبار مستوى العلاقة مع الزبائن ميزة تنافسية، هذه العلاقة يكون أساسها الثقة والالتزام والاحترام المتبادل بين الطرفين، من خلال الاهتمام أكثر بالزبائن المربحين والسعي لتقديم خدمات مميزة لهم، دون إهمال بقية الزبائن بل العمل على جذبهم، كما أوصت الباحثة بضرورة تفصيل وبلورة خدمات شركات الاتصالات وفق رغبات واحتياجات والتوقعات الشخصية لزبائنهم من خلال التقرب أكثر من زبائنهم.

تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في عديد الجوانب، نلاحظ أن بعض الدراسات السابقة المعتمد عليها تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة، كما اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها وبشكل واضح في تحديد أبعاد التسويق الداخلي، وهذا راجع بالأساس للاختلاف في بيئة المؤسسات التي طبقت عليها الدراسات وطبيعة الخدمات أو المنتجات التي تقدم من قبل تلك المؤسسات.

كما تميزت دراستنا عن الدراسات السابقة في تطرقنا إلى أربع متغيرات رأينا أنها تستوفي أغلب جوانب أطروحتنا، وهي التسويق الداخلي بأبعاده كمتغير مستقل، الرضا الوظيفي وجودة الخدمة كمتغيران وسيطيان، وكذا ولاء الزبائن كمتغير تابع، ارتأينا من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر كمؤسسة خدمية رائدة في الجزائر، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين مما يسهم في تقديم خدمات تستجيب لرغبات الزبائن بما ينمي ولائهم للمؤسسة .

هيكل الدراسة:

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة، تم تقسيم البحث إلى أربع فصول، ثلاثة منها تمثل الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات الدراسة، أما الفصل الرابع فهو يتعلق بالجانب التطبيقي للدراسة.

يتمثل **الفصل الأول بعنوان: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي** نتناول فيه مدخلا عاما لفهم التسويق الداخلي من خلاله سنتعرف على ماهية التسويق الداخلي، مراحل نشأته وتطوره، أهميته والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وكذا أهم المهارات والتقنيات الواجب استخدامها عند تطبيقه؛ كما سنتطرق إلى نماذج وأنشطة التسويق الداخلي والتي من خلالها نحاول التعرف على نماذج تطبيق التسويق الداخلي، مزيج التسويق، أنشطته، وكذا محاولة التعرف على العلاقة التي تربط التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي؛ ونحاول أيضا تناول إجراءات التسويق الداخلي والمتمثلة في: التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية؛ ويختم هذا الفصل بمحاولة منا للتعرف على العلاقة التي تربط التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية مثل: إدارة الموارد البشرية، التسويق بالعلاقات، إدارة الجودة الشاملة، الابتكار، التعلم وإدارة المعرفة، وكذا الثقافة التنظيمية.

أما **الفصل الثاني بعنوان: تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن** من خلاله سنستعرض ماهية الرضا الوظيفي من خلال التعرف على مفهومه، العوامل المؤثرة فيه، أساليب قياسه، ومحاولة معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده والرضا الوظيفي بمختلف متغيراته؛ كما سيتم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمة ومكوناتها، ومهارات تطبيقها وفما تكمن أهميتها، وكذا نماذج قياسها وفيما تتمثل صعوبة قياسها؛ كما سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى جودة خدمة الزبائن بالتعرف على مفهومها، مزاياها، أهميتها، وعلى من تقع مسؤولية خدمة الزبائن وفيما تتمثل مقومات نجاحها؛ لنختم هذا الفصل بالتعرف على الزبون وسلوكه الشرائي من خلال استعراض مفهومه وأبرز تصنيفاته، قاعدة بياناته، وهل حقا أن الزبون أصبح يسير المؤسسة؟ ومعرفة سلوكه الشرائي وأبرز العوامل المؤثرة في قراره الشرائي.

في حين **الفصل الثالث بعنوان: دراسة مفاهيمية لتنمية ولاء الزبائن أساس الاستمرارية** من خلاله نسلط الضوء على المتغيرات التي تعتبر سابقة للولاء وهي CRM - القيمة - الرضا ومحاولة إعطاء تصور شامل لها، لننتقل بعدها للتعرف على ولاء الزبائن من خلال إعطاء تعريف مفهومه، التعرف على أبعاده مستوياته وكذا أنواعه، كما سنتطرق إلى مراحل تطور الولاء لدى الزبون والتعرف على أهميته، كما تعرفنا على المسار الاستراتيجي للولاء وخطوات تنفيذه وكذا أنواعه؛ لنستعرض فيما بعد

برامج تنمية ولاء الزبائن من خلال التعرف على مفهومها، أسس بنائه، المبادئ التي يقوم عليها، كما تعرفنا على طرق تصميم برامج الولاء ومراحلها، كما تطرقنا لمعرفة عوامل تنمية ولاء الزبائن وطرق قياس ولاء الزبائن؛ وفي ختام الفصل تطرقنا للعلاقة التي تربط بين مختلف متغيرات الدراسة الأساسية منها والثانوية ومحاولة التعرف على دور وأثر كل منها (التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، إدارة العلاقات مع الزبون، القيمة المدركة، رضا الزبائن، ولاء الزبائن).

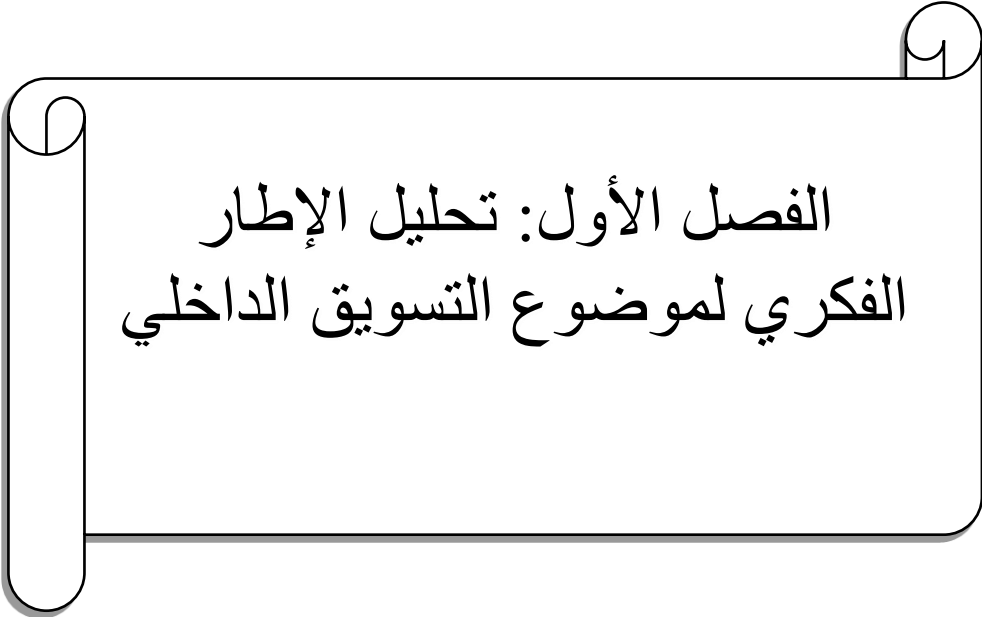
أما الفصل الرابع وهو الفصل التطبيقي بعنوان: تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية - من خلال هذا الفصل نحاول التعرف على واقع قطاع الاتصالات في الجزائر من 2013 - 2023 في البداية، ثم سنحاول التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر كمؤسسة رائدة في مجال الاتصالات بالجزائر بصفة عامة والوكالات التجارية لولاية المدية على وجه أخص من خلال التعرف على نشأتها، أهدافها، خدماتها، هيكلها التنظيمي...، لنتطرق فيما بعد إلى عرض وتحليل بيانات الاستبيان من خلال التعرف على الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، عرض مختلف الأساليب الإحصائية والعمل على تحليل البيانات تحليلًا إحصائيًا استدلالياً قصد استخلاص النتائج، لنختم الفصل بالتحليل الإحصائي الاستدلالي لمتغيرات الاستبيان واختبار مدى صحة الفرضيات.

لنختم دراستنا بجملة من النتائج والتوصيات والاقتراحات.

صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في النقاط الآتية:

- 1 - صعوبة تجاوب و إبداء الرأي من طرف بعض الموظفين بالوكالات التجارية فرع المدية وتبرير ذلك بانشغالهم.
- 2 - وجود قصور معرفي لدى بعض الموظفين في فهم بعض مصطلحات الاستبيان.
- 3 - عدم التمعن الجيد للزبائن في فقرات الاستبيان والإجابة أحياناً بطريقة عشوائية.

A decorative scroll frame with a vertical scroll on the left and a horizontal scroll on the top right, enclosing the text.

الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي

تمهيد الفصل:

كان التسويق من الناحية التقليدية يركز على التبادل الذي يتم بين المؤسسة والزبائن الخارجيين، ولكن مع اشتداد المنافسة والانفتاح الذي شهده العالم، تزايد وعي المؤسسات خاصة الخدماتية منها، بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري (الأفراد العاملين)، لما لهم من دور حيوي واستراتيجي في تحديد الميزة والتفوق التنافسي للمؤسسة من جهة، وكذا تقديم خدمات بجودة عالية تساهم في تحقيق رضا الزبائن وتنمية ولاءهم من جهة أخرى؛ من هذا المنطلق ظهر مفهوم تسويقي حديث يركز اهتماماته على الموظفين داخل المؤسسة، وهو ما يعرف "بالتسويق الداخلي"، حيث ينطلق من فكرة أن الموظفين زبائن داخليين والوظائف التي يؤدونها عبارة عن منتجات داخلية والمؤسسة سوق داخلي لا بد من الاستجابة لمختلف حاجياتهم وتطلعاتهم، من خلال تنمية مهارات وقدرات الموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم بأفضل طريقة، يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

يقوم التسويق الداخلي على فكرة أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها ومهاراتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة (مبدأ التآزر)، فيعمل على توفير بيئة عمل داخلية مناسبة ومشجعة تدفع الموظفين على القيام بتحويل أفكار وخطط واستراتيجيات المؤسسة إلى واقع عملي يستجيب لرغبات وتوقعات الزبائن في السوق الخارجي، فنجاح التسويق الخارجي ما هو إلا انعكاس لنجاح تطبيق التسويق الداخلي فرضا الزبائن الخارجيين وولائهم لا يتأتى إلا من خلال رضا الموظفين على برامج وسياسات المؤسسة.

تَبَيَّنَ التسويق الداخلي ليس بالأمر السهل، فهو يقوم على مجموعة من الأنشطة والإجراءات والتطبيقات التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات الموظفين مما يدفعهم لزيادة الإنتاجية وتقديم منتجات وخدمات تتوافق ورغبات الزبائن، كما أن مفهوم التسويق الداخلي ارتبط بعدة مفاهيم وجب دراستها ذات صلة بكل من الموظف والزبون وأهمية كلاهما بالنسبة للمؤسسة.

من خلال ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: تشخيص الإطار النظري للتسويق الداخلي.

المبحث الثاني: عرض نماذج وأنشطة التسويق الداخلي.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل إجراءات تطبيق التسويق الداخلي.

المبحث الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية.

المبحث الأول: تشخيص الإطار النظري للتسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة نسبياً، والتي لاقت رواجاً كبيراً، حيث ركز اهتمامه على العنصر البشري في المؤسسة، بوصفه حلقة الوصل بين المؤسسة والزبائن، فهو يعتبر أحد أهم الأدوات التي تُسهم في تحسين وزيادة جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة لزبائنهم، من خلال جعل كل الموظفين يشاركون في تقديم الخدمات بأفضل أداء يرقى لتطلعات الزبائن ويساهم في تحقيق رضاهم وتنمية ولائهم.

يستهدف التسويق الداخلي إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للموظفين بغية تحقيقها بتميز، حيث تبذل المؤسسات قصارى جهدها لتجسيد التميز في الأداء من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، والعمل على زيادة كفاءاته باعتباره زبونا داخلياً عليه تحقيق أهداف المؤسسة، النابعة من التسويق الخارجي، فوظائف القوى العاملة تسهم في ذلك من خلال الاستجابة لكل احتياجاتهم.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي.

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي فرضت نفسها في المؤسسة، فالتسويق الداخلي يقوم على فكرة مفادها أن كل الأفراد داخل المؤسسة يمكن اعتبارهم زبائن، مما يجبرهم على أن يبذلوا أقصى جهد من أجل تحقيق رضا الزبون الخارجي، من خلال تصميم السياسات والبرامج إلى العاملين بالمؤسسة (الزبائن الداخليين).

أولاً: تعريف التسويق الداخلي.

تعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم التسويق الداخلي، حيث نجد العديد من المحاولات والأفكار لتقديم تعريف للتسويق الداخلي، وفيما يلي تقديم لأبرز التعاريف:

1- عرف Berry التسويق الداخلي على أنه: «النظر إلى العاملين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين قصد تحقيق أهداف المؤسسة»¹

يتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- الموظفين كزبائن يجب تلبية حاجاتهم؛

_ الوظائف عبارة عن منتجات لابد أن تتوافق واحتياجات الموظفين؛

¹ M .Durmore ,Inside- out markrtng how to createon internal marketing strategy , Kagan page, , London,(UK),2002 ,P 19.

الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي

- التسويق الداخلي هدفه الأساسي تحقيق أهداف المؤسسة بتميز.

2- ويعرفه كذلك Cahil على أنه: «عملية اختيار وتحفيز العاملين المؤهلين تأهيلاً عالياً من الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وامكانياتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها، والتي تشبع حاجاتهم، ولذلك فإن التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المؤسسة الخدمية باعتبارهم زبائن حقيقيين»¹.

إذ اعتبر Cahil من خلال تعريفه أن:

- التسويق الداخلي فلسفة تسويقية تهتم بالعنصر البشري؛

- الموظفون هم زبائن حقيقيون.

- الموظفين المؤهلين وذوي المهارات العالية هم الذين يسهرون على تطبيق التسويق الداخلي بنجاح؛

- الموظف المناسب في المكان المناسب؛

- تطوير وتحسين أداء الموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم.

3- أما (Johson & Segnon) فيريان أن التسويق الداخلي هو: «ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم و غرس مفهوم التوجه بالزبون بين الأفراد والموظفين»²

يشير هذا التعريف إلى:

- توفير جو عمل جيد وملائم للعمل؛

- غرس مفهوم التوجه بالزبون في ذهن الموظفين.

4- في حين عرفه (Pride & Ferrell) سنة 1996: « فلسفة إدارية تهدف الى التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والموظفين من أجل نجاح التبادل الخارجي بين المؤسسة و زبائنها»³

¹ Cahil .D . J , **Internal marketing : your companys** , next stage of growth, new work , the haworth press, Inc 1996, p 3 .

² محمد عبد العظيم ، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 151.

³ Pride William , O. Ferrell, **marketing concepts and strategies** , 12th , ed houghton, mifflin, boston, 2003, p 577 .

5- وحسب (Kotler & Keller) التسويق الداخلي: «هو العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن»¹

يشير هذا التعريف لعدة نقاط أبرزها:

- تدريب وتحفيز موظفي الخطوط الأمامية؛
- تعرف على احتياجات الموظفين باعتبارهم زبائن داخليين؛
- تشجيع العمل الجماعي قصد تحقيق أهداف المؤسسة؛
- رضا الزبون الداخلي يؤدي إلى رضا الزبون الخارجي؛
- العلاقات مع الزبائن تتطلب مهارات وكفاءات عالية.

6- ويعرفه كل من (Rafik & Ahmed) على أنه: «تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا الزبون، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالزبون»²

أشار كل من Rafik & Ahmed من خلال تعريفهما إلى أن التسويق الداخلي يقوم على:

- تبني كل المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق؛
- يعمل التسويق الداخلي على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوحدات والأقسام؛
- تبني التسويق الداخلي يُمكن المؤسسة من تطبيق مختلف السياسات والاستراتيجيات بفعالية وكفاءة؛
- رضا الزبون الخارجي مرتبط بموظفين محفزين مغروس في ذهنهم مفهوم التوجه بالزبون أي العمل على إشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم .

¹ نظام موسى سويدان ، عبد المجيد البرواري ، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية ، طبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان، 2009، ص57.

² Ahmed P, K . Rafik, M , **Internal marketing ; Tools and concepts for customer- focused management**, Butterworth,- Heinmann(N.Y), published , 2002, p10 .

7- في حين يرى William أن فكرة التسويق الداخلي تتضمن نوعين من الزبائن عند إنتاج السلع وتقديم الخدمات وهما:¹

- 1- **الزبون الداخلي (الموظف داخل المؤسسة):** فكل فرد منهم يعتبر زبون بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يوجد بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم يكون كل فرد يعتبر مستخدم ومنتج للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة.
- 2- **الزبون الخارجي:** لكي تصل إلى الزبون الخارجي فإنه يجب الاهتمام بالزبون الداخلي الذي يعتبر وسيلة الوصول إلى ذلك الخارجي.

من خلال ما سبق من تعريف للتسويق الداخلي نستخلص أهم النتائج المتعلقة بهذا المفهوم والتي وضحت بشكل جلي التسويق الداخلي:

- التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.
- التسويق الداخلي هو فلسفة التوجه بالزبائن كثقافة تنظيمية بين الموظفين بالمؤسسة.
- يهدف التسويق الداخلي إلى اشباع حاجات ورغبات الموظفين بما يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي داخل المؤسسة مما يدفعهم إلى تلبية واشباع رغبات الزبائن الخارجيين.
- التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يحتاج إلى تكامل جميع الممارسات التسويقية وإلى نظام اتصالات داخلي فعال ومستمر وسلس بين جميع المستويات وفي كل الاتجاهات.
- تقوم فلسفة التسويق الداخلي على أن رضا الزبون الداخلي تؤدي حتماً إلى رضا الزبون الخارجي.
- التسويق الداخلي يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل بطريقة متميزة وفعالة وبكفاءة عالية.
- نجاح تطبيق التسويق الداخلي يتم من خلال تدريب وتنمية مهارات الموظفين وتحفيزهم بأسلوب يلبي حاجياتهم وطموحاتهم مما يدفعهم إلى خدمة الزبائن بأسلوب وجودة عالية.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف التسويق الداخلي على أنه: «مجموعة الأنشطة والبرامج والاتصالات الفعالة والمتكاملة التي تهدف إلى رفع كفاءة وأداء الموظفين من خلال جذب موظفين مدركين لأهمية دورهم مهتمين ومتحمسين لخدمة الزبائن، فالاستجابة لاحتياجات الموظفين سيحقق رضاهم مما يسمح في النهاية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الخارجيين لضمان رضاهم وتنمية ولائهم قصد تحقيق أهداف المؤسسة» .

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

¹ إباد عبد الفتاح النور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا و تطبيقات تسويقية معاصرة، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 413.

يمكن تلخيص خصائص التسويق الداخلي فيما يلي:¹

- يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها، فالموظفين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.
- يعد التسويق الداخلي عملية إدارية: بمعنى يعمل التسويق الداخلي على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال:

- 1 - التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.
 - 2 - التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو الميدان أو التخصص الذي يكون لدى المؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات؟
- من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المؤسسة؟
- ماهي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المؤسسة؟
- هل المؤسسة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟

ثالثاً: مكونات التسويق الداخلي

من خلال تعرفنا على مفهوم التسويق الداخلي وكذا خصائصه يمكننا التعرف على خمسة عناصر أساسية للتسويق الداخلي تتمثل هذه العناصر فيما يلي:²

- 1- تحفيز الموظف وارضائه: حيث تعمل المؤسسات التي تطبق اجراءات التسويق الداخلي دوماً على تقديم تحفيزات تستجيب لتطلعات الموظف بما يحقق رضاهم.
- 2- التركيز على مهام خدمة الزبائن وكيفية ارضائهم: أي تركيز جهود المؤسسة نحو خدمة الزبائن بأفضل طريقة والسعي الدائم لارضائهم من خلال التميز في تقديم الخدمات.

¹ سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ص 8.

² أحمد بيرقز، محمد رفيق، التسويق الداخلي، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، مصر، 2013، ص 18.

3-التنسيق والتكامل فيما بين الادارات والأقسام الوظيفية: نجاح التسويق الداخلي مرتبط بتظافر وتكامل جميع الجهود والوظائف.

4-منهج شبيه بالتسويق في التعامل مع ما سبق: يقصد بها استخدام آليات شبيهة بالتسويق على

5-تطبيق استراتيجيات مؤسسية أو وظيفية محددة: بمعنى الاعتماد على استراتيجيات واضحة موجهة نحو كسب رضا الزبائن.

من خلال التطرق لعناصر التسويق الداخلي يمكن توضيح النقاط الأساسية التي يركز عليها التسويق الداخلي:¹

- يعتبر التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة، ولكنه مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية؛

- يعد التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي؛

- يركز نجاح التسويق الداخلي على الاتصالات والتي تعتبر النقطة الحاسمة ؛

- يلعب التسويق الداخلي دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية؛

- يلعب التسويق الداخلي دور أساسي في تقليص الصراع داخل نطاق الإطار الوظيفي؛

- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الموظفين للحصول على النتائج الجيدة؛

- يتطور التسويق الداخلي فهو تطوري: حيث يشمل التآكل البطيء للحاجز بين الأقسام والوظائف وله دور مهم في إيجاد التوازن ما بين التسويق ومختلف الوظائف؛

- يستخدم التسويق الداخلي في تسيير وتسهيل روح الإبداع؛

- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة الموظفين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق الداخلي.

عرف مفهوم التسويق الداخلي عدة مراحل وتطورات منذ أول ظهور له، فيرى بعض الباحثين أن ظهوره كان مع بداية خمسينات القرن الماضي بواسطة مديري الجودة اليابانية، غير أن مفاهيم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، منذ ذلك الحين والعديد من

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 311-312.

الباحثين يعملون على تقديم اسهامات ومقاربات مختلفة لمفهوم التسويق الداخلي؛ والجدير بالذكر أن تطبيق واستخدام التسويق الداخلي في بداية الأمر كان مقتصرًا على في المؤسسات الخدماتية من خلال خصائص الخدمة وارتباطها بشكل كبير بالموظفين، ومع تطور التسويق الداخلي وتزايد الدور الحيوي له انتشر تطبيقه في مختلف المؤسسات مهما كان نوع نشاطها.

أولاً: الأسباب التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي

يرجع ظهور التسويق الداخلي إلى أحد نتائج الدراسة التي قدمها كلٌّ من Kotler & Levy في سنة 1969 وعلى الرغم من أنها لم تُشر إلى مفهوم التسويق الداخلي إلا أنها أعطت عمقا وتوسُّعًا لمفهوم التسويق من خلال النظر إلى الأنشطة التسويقية التي يؤديها الموظفون (المنتجات الداخلية).

كما وُجدت دراسة Sasser & Arbiret في سنة 1976 التي كانت تهدف إلى تقديم فكرة إدارة المؤسسات الخدماتية من خلال مدخل تسويقي وركزا في دراستهما على المعاملة وتبادل القيم بين الموظفين والمؤسسة، وكذا عن المنتجات التي يتم بيعها في السوق الداخلي للمؤسسة أي إعطاء الوظيفة المناسبة لكل عامل حسب مهاراته وكفاءته وبما يلبي حاجاته ورغباته.

ويعتبر Berry أول من قدم مصطلح التسويق الداخلي سنة 1981 ، فقد أوضح ضرورة النظر إلى الموظفين كزبائن داخليين، والنظر إلى وظائفهم كمنتجات، والعمل على تقديم تلك المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات الموظفين كوسيلة للحصول على رضا الزبون الخارجي وتحقيق أهداف المؤسسة.

لتليها دراسة Gronroos سنة 1981 والتي حدد من خلالها المبادئ الأساسية لفلسفة التسويق الداخلي وتمثلت فيما يلي:

- 1- كل فرد في المؤسسة يعتبر زبون؛
- 2- رضا وسعادة الزبائن الداخليين في أداء وظائفهم يمكنهم من خدمة الزبائن الخارجيين بكفاءة وإتقان.
- 3- ضرورة نشر ثقافة التوجه بالزبائن بين جميع الموظفين بالمؤسسة.

منذ ذلك الوقت توالى وتزايدت الدراسات والأبحاث التي تهتم بمفهوم التسويق الداخلي وربطه بمختلف المفاهيم الحديثة التي تخدم حاجات ورغبات الموظفين والزبائن على حدٍ سواء.

أما العوامل التي ساعدت على ظهور وتطور هذا المفهوم فيمكن تلخيصها في النقاط الآتية:¹

- 1- أن العديد من المؤسسات تمر اليوم بحالات من التغير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.
- 2- أن العديد من المؤسسات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن، وأن هذا يتطلب تدخلا كاملا وبرامج تدريبية مكثفة للموظفين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المؤسسة؛
- 3- زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية (out sourcing) وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء الموظفين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة؛
- 4- تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والموظفين، وهذا ما قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما يتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص؛
- 5- إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة، تتطلب من المؤسسة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.

ثانيا: مراحل تطور التسويق الداخلي

حسب (Rafik et Ahmed) ومن خلال التعريفات السابقة وتطور نظرة الباحثين لمفهوم التسويق الداخلي فقد حددا ثلاث اتجاهات منفصلة ومتداخلة في نفس الوقت لتطور مفهوم التسويق الداخلي تتمثل هذه المراحل في:

المرحلة الأولى: تحفيز الموظفين وإرضائهم.

المرحلة الثانية: الاهتمام بالزبون (التوجه بالزبون).

المرحلة الثالثة: تنفيذ استراتيجية العمل بالمؤسسة وإدارة التغيير بها.

وفيما يلي شرح لتطور هذه المراحل

المرحلة الأولى: تحفيز الموظفين وإرضائهم.

في بداية مرحلة ظهور التسويق الداخلي، ركزت معظم البحوث على تحفيز الموظفين وإرضائهم وكان السبب الرئيسي وراء هذا الأمر يرجع إلى جذور مفهوم التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تحفيز وإرضاء الموظفين، ومصطلح التسويق الداخلي استخدم من قبل Berry عام 1981 لأول مرة من خلال تعريفه للتسويق الداخلي قائلاً:

¹ زاهي ابراهيم ابراهيم، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، بحث لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص، 2013، ص 15.

"إنه معاملة الموظفين كزبائن داخليين واعتبار الوظائف كمنتجات داخلية تلبي حاجات ورغبات هؤلاء الموظفين أثناء العمل على تحقيق أهداف المؤسسة".

ليقوم بعدها العديد من المفكرين بتطوير هذه الفكرة على غرار Sasser و Arbiret حيث شبهوا الوظائف بالمنتجات و الموظفين بالزبائن؛ فيقولون: "إن اعتبار المديرين عروض الوظائف التي يقدمونها منتجات وموظفيهم زبائن يجبرهم على الاهتمام بالوظائف لديهم بدرجة الاهتمام نفسها التي يولونها لمستقبلي الخدمة".

كما تطور هذا المفهوم خاصة على نطاق تسويق الخدمات من خلال تزايد الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة للزبائن والتي تتطلب موظفين راضين بمهارات وكفاءات عالية، وتعد الأداة الرئيسية في سبيل إرضاء حيث يقول كل من Berry و Parasuraman اللذان قاما بأبحاث تتعلق بجودة الخدمات: "إن التسويق الداخلي هو جذب موظفين مؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال التعامل مع الوظائف كمنتجات يجب أن ترضي احتياجاتهم، ويقوم التسويق الداخلي على فلسفة معاملة الموظفين كزبائن وهو الاستراتيجية المسؤولة عن تشكيل الوظائف كمنتجات تناسب الاحتياجات البشرية". وفق هذا المنهج فالاهتمام بالموظفين ومعاملتهم كزبائن والعمل على تلبية حاجياتهم ورغباتهم وتوفير وظائف تتناسب مع مؤهلاتهم سوف يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.¹

المرحلة الثانية: الاهتمام بالزبون.

تشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاهتمام والتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والزبائن، أثناء تقديم وأداء الخدمة، ومن هنا قام "Gronroos" بالخطوة الرئيسية الثانية والمتمثلة في الاهتمام بفكرة أنه نظراً لاشتراك موظفي خدمة الزبائن فيما أسماه بـ "التسويق التفاعلي" فقد أصبح من الضروري أن يستجيب الموظف لحاجات الزبائن، فقد أشار "Gronroos" إلى العلاقات التفاعلية التي يتم بين المشتري والبائع والتي لا يقتصر تأثيرها فقط على قرار الشراء وتكرار قرارات الشراء، وإنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمؤسسة استغلالها والاستفادة منها أفضل استغلال.²

وحسب وجهة نظر "Gronroos" أصبح هدف التسويق الداخلي تعيين موظفين متحمسين يركزون على ما يرضي الزبون، فتقديم خدمة فعالة ومرضية يتطلب تعاوناً فعالاً بين الموظفين في جميع المستويات واتجاهات المؤسسة، من خلال التكامل بين مختلف وظائف المؤسسة حيث قام بتوسيع تعريفه لمفهوم التسويق الداخلي كالآتي: «هو الاعتقاد بأن القطاع الداخلي للمؤسسة والممثل في الموظفين قد يتأثر

¹ أحمد بيريقيز، رفيق محمد، مرجع سابق ص 12-14 (بتصرف).

² محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 157.

بشكل كبير ومن ثم يصبحون متحمسين تجاه ما يرضي الزبون وتجاه السوق وتحقيق المبيعات من خلال منهج شبيه بالتسويق ومن خلال تطبيق أنشطة شبيهة بالتسويق داخل المؤسسة»¹

حيث ركز Gronroos الانتباه على غرس روح الاهتمام برضا الزبائن لدى الموظفين عبر عملية تأثير على الموظفين بدلاً من التركيز على هدف إرضاء الموظفين وتحفيزهم في حد ذاته.

المرحلة الثالثة: تنفيذ استراتيجية العمل بالمؤسسة وإدارة التغيير بها.

تميزت هذه المرحلة بالتوجه نحو إدراك دور التسويق الداخلي كأداة لتطبيق استراتيجية المؤسسة، وهذا ما أوضحه وينتر "Winter" من خلال تعريفه لدور التسويق الداخلي: «إن عملية تنظيم مهارات الموظفين وتعليمهم وتحفيزهم تجاه تحقيق الأهداف المؤسسية هي العملية التي يفهم ويدرك من خلالها الموظفون قيمة برنامج المؤسسة ومعرفة دورهم فيه أيضاً»²

وقد ساعد مفهوم التسويق الداخلي كآلية تطبيق لاستراتيجية العمل في تعزيز الاعتقاد في قدراته كآلية تكامل بين الوظائف متعددة داخل المؤسسة، حيث يرى كلا من Macafi & Glasman دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أية وظيفة تخص الوظيفة التسويقية³.

في هذه المرحلة اتضح دور التسويق الداخلي كأداة ومنهجية تطبيق لاستراتيجية العمل بشكل أكبر، وأصبح تطبيقه لا ينحصر على المؤسسات الخدمية كما في بدايات ظهوره، واتسع نطاق تطبيقه على جميع أنواع المؤسسات، واستخدامه كأداة عامة لتطبيق أية استراتيجية مؤسسية سواء أكانت داخلية أم خارجية حيث أصبح تطبيق التسويق الداخلي يتم كمنهج لتطبيق إدارة التغيير يناسب الكثير من المجالات.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، والعمل على تزويدهم بمختلف المعلومات والمعارف والاتجاهات الحديثة لمواكبة مختلف التغيرات والمستجدات الحاصلة في السوق قصد الاستمرار وتحقيق التميز والتفوق التنافسي، وتطبيق استراتيجية وبرامج المؤسسة بفعالية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين الموظفين بالمؤسسة والزبائن خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عملية الإنتاج مع الاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كلاً من الموظفين بالمؤسسة والزبائن في انتاج الخدمة ذاتها من خلال

¹ أحمد بيرقز، رفيق محمد، مرجع سابق، ص 14 - 15 .

² Ahmed .p.k , Rafik.M , OP,CIT, P7 .

³ محمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 159.

العناصر الخمسة المكونة للتسويق الداخلي (المذكورة سالفاً) تتجلى أهمية التسويق الداخلي، حيث أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي سينعكس على نحو إيجابي على جودة الخدمة إذ ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو الزبون الخارجي، فتوجيه السياسات المناسبة في التسويق الداخلي تجعل موظف البيع متمكناً في تقديم الخدمة من جانبيين هما:

Technical Quality التي تتحدد بتقديم الحاجة الأساسية من الخدمة، أما Functional Quality فيحددها الزبون من خلال اهتمام موظف البيع بتقديم الخدمة له وبالطريقة التي يودّها الزبون.¹ تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي راجع لما يؤليه من أهمية للموارد البشرية من حيث تلبية احتياجاتهم ويقلل من دوران العمل، وبما يضمن أفضل الخدمات للزبائن، فكل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كزبائن داخليين وموردين داخليين، يسعون للحصول على أفضل الخدمات لتمكن من تقديم أفضل وأجود الخدمات للزبائن الخارجيين.

ويعتبر كلٌّ من Bitner et Zeithaml أن التسويق الداخلي يتم عن طريق تجسيد الوعود التي تتعهد بها المؤسسة بالوفاء بها تجاه زبائنهم الخارجيين، لذا لا بد أن يتحلى الموظفون بالمهارات والكفاءات التي تؤهلهم لبلوغ هذا الهدف، والعمل على رفع أداء الموظفين بما يستجيب لرغباتهم واحتياجاته.

ويضيف Gronroos أن تطبيق التسويق الداخلي سيخلق علاقة تفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون ستؤدي حتماً إلى جودة الخدمة التي تؤثر بدورها على ربحية المؤسسة وهذا ما يؤكد أن التسويق الداخلي يُعد شرطاً مهماً لنجاح التسويق الخارجي.

من خلال ما سبق يمكن القول إن التسويق الداخلي له أهمية من خلال الآتي:²

- تطوير معرفة كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفاعلية التنظيمية.
- يركز على جذب انتباه الموظفين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي.
- التعرف على حاجات ورغبات الموظفين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة.
- 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 للموظفين.

¹ أمل إبراهيم الحاج عبدو هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في

مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 41.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص 379.

- نشر ثقافة التغيير في المؤسسة، وتسهيل تقبل الموظفين لأحدث التطورات التي تسهل تقديم الخدمة إلى الزبون.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

تبنى المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يجعلها تحتل مركزاً تنافسياً مهماً إذا استطاعت أن تحقق الأهداف المرجوة منه- التسويق الداخلي- وقد استطاع الباحث Metlife تحديد الخصائص الشخصية التي يمكن الحصول عليها جراء العلاقات المتبادلة مع الزبائن، وهذه الخصائص هي:

- التعامل مع الزبون بنفس الطريقة التي يرغب الموظف أن تتعامل بها بصفته زبون؛
- تحمل المسؤولية الشخصية للتحقق من أن رغبات الزبون قد تم تلبيتها بالكامل وبطريقة مميزة؛
- التفتيش عن الطرق والأساليب التي تؤدي إلى تحسين الأداء من خلال برامج التكوين الخاصة بخدمة الزبون بأكثر فاعلية؛
- مشاركة الآخرين بالمعرفة.

وهناك عدة عوامل مؤثرة في تحديد أهداف التسويق الداخلي نذكرها فيما يلي:¹

1- تنمية ثقافة المؤسسة: من خلال تحديد الثقافة والحضارة والقيم التنظيمية للمؤسسة لتتمكن من تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن بين القيم نذكر:

- الزبون دائماً على حق؛
- مظهر الموظفين هام لرضا الزبون؛
- الجودة المتحققة من أول مرة أداء؛
- السرعة في الأداء؛
- المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي.

ترسيخ هذه القيم يتطلب توفير مجهودات كبيرة، لذا يعمل التسويق الداخلي على:

- تمكين الموظفين والموردين والمشرفين... إلخ من تفهم وقبول رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها، والسلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها؛
- تنمية التوجهات لدى العاملين والمتعلقة بالعلاقة بين الموظفين من جهة وعلاقاتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى؛

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408-411.

- تنمية مهارات الموظفين في تحقيق الاتصالات الفعالة والمهارات التفاعلية والتي تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

2- **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** تسعى المؤسسة إلى وضع برامج تضمن الحفاظ على مختلف القيم وكذا المداومة على تطبيقها، وفي هذا الصدد فإن أهداف التسويق الداخلي، والتي تساعد في الحفاظ على ثقافة المؤسسات تتضمن:

- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة مشجعة بدرجة كافية وتدعم توجهات الموظفين نحو الزبون واحتياجات السوق؛
- ضمان تدفق المعلومات وحصول الموظفين عليها قصد تمكينهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية، مع ضمان أيضا تدفق المعلومات من خلال نظام التغذية العكسية، لكي تتوافر بيانات عن الأداء وعن مدى التزام العاملين بالتوجهات التي تم تنميتها.
- 3- **تقديم سلع وخدمات جديدة:** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتوجيه اهتمامها بالموظفين، الذين لهم اتصال بالزبائن وبالأطراف ذات الصلة بتقديم السلع والخدمات الجديدة إلى السوق. وتظهر أهداف التسويق الداخلي فيما يأتي:

- جعل الموظفين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات وأن يتم قبولها من جانبهم قبل قيامهم بالاشتراك في إنتاجها وتسويقها.
 - أن يكون الموظفون على دراية كاملة بالأدوار المطلوبة منهم، وهم بصدد تقديم أو تطبيق الاستراتيجيات.
 - وجود قناعة كافية بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والترويجية على وجه الخصوص، بحيث يمكن اختيار الحملات الإعلانية على مستوى العاملين أولا قبل تنفيذها في السوق على مدى واسع.
- ويشير Gronroos إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويات:

المستوى الاستراتيجي: بناء بيئة تنظيمية داخلية يسودها الوعي والادراك بأهمية خدمة الزبائن.

المستوى التكتيكي: فيهدف إلى تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن.

أما Ahmed و Rafik فقد أضافا **المستوى العام** للهدفين السابقين والذي يقصد به تدريب وتكوين الموظفين للعمل على خدمة الزبائن بأفضل الأساليب من خلال السعي الدائم لتحفيزهم وإرضائهم والذي سينعكس على تحقيق رضا الزبائن ويعمل على تنمية ولاءهم.

الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي

ويمكن أن نوجز أهداف التسويق الداخلي في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-1) : أهداف التسويق الداخلي

مستوى الهدف	التطبيق
الهدف العام	جعل الموظفين أكثر تفهماً وتحفزاً واهتماماً بالزبائن
الهدف الاستراتيجي	خلق البيئة الداخلية تدعم الاهتمام بالزبون من خلال: - ترسيخ ثقافة الخدمة. - التدريب الداخلي للموظفين. - بث المعلومات التسويقية إلى الموظفين
الهدف التكتيكي	- على الموظفين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. - يجب تطوير الخدمة ككل وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلي والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، طبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 343.

قصد ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي يرى Payne أن هناك قاعدتين أساسيتين يتطلب أخذهما بعين الاعتبار وهما:¹

الأولى: يسهم العمل الذي يسود فيه روح الفريق الواحد مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالعمل وفقاً لهذا المبدأ من قبل المؤسسة، يضمن نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية؛ فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري، وبخاصة في المؤسسات التي تتصف بمستويات اتصال عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.

الثانية: كل موظف يقوم بدور مزدوج في المؤسسة التي يشتغل بها، فهو مجهز ومزود الخدمة للزبون؛ ويتطلب دعم وتعزيز رضا الزبائن نظام تفاعل داخلي لتقديم الخدمة أو المنتج للزبائن بجودة عالية.

¹ إياذ عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 415-416.

المطلب الرابع: مهارات وتقنيات تطبيق التسويق الداخلي:

يرتكز التسويق الداخلي على الإدارة التشاركية بهدف تحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وتكمن أهميته كما أشرنا سابقا في ضرورة التنسيق والتكامل بين الموظفين في جميع الوظائف والأقسام لتقدم خدمة ذات جودة عالية بما يرضي الزبائن ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر مجموعة من المهارات والتقنيات عند تنفيذ التسويق الداخلي.

أولاً: مهارات التسويق الداخلي

هناك مجموعة من المهارات التي يحتاجها الموظفون في المؤسسات على اختلاف مستوياتهم، لتنفيذ عملية التسويق الداخلي أبرزها:¹

- 1- **المهارات المتكاملة:** وتعني قدرة الموظفون على فهم وتحليل مكونات الترويج، وفهم الكيفية التي يتم بها إدخال تلك المكونات حيز التطبيق.
 - 2- **المهارات التحليلية:** ويقصد بها قيام الموظفين بتطبيق الأدوات والطرق المختلفة عند دراسة الأسواق المستهدفة والإفادة من المعلومات المتاحة واعادتها بطريقة قابلة للاستخدام.
 - 3- **مهارات التفاوض:** وهي تعني إعادة تعزيز المعرفة المكتسبة من قبل المؤسسة، والإفادة من الأفكار الجديدة المكتشفة في الأسواق المستهدفة، واقتراح الطرق المناسبة لتنفيذها.
 - 4- **مهارات التقديم:** ويقصد بها تشكيل النماذج اللفظية أو المكتوبة التي يستخدمها الموظفون في المؤسسة، أثناء مخاطبة الزبائن.
 - 5- **مهارات التخطيط وإدارة الوقت:** وتتمثل هذه المهارات في القدرة على تقسيم العمل والمهام المناطة بين الموظفين في المؤسسة، والتخطيط الكفؤ لهؤلاء الموظفين في سبيل تحقيق أهدافها المنصبة في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين.
 - 6- **المهارات المنعكسة:** وهي القدرة على فهم الأفكار أو الجوانب الجديدة الناجمة عن تطبيق الاستراتيجية، ومحاولة التفكير بالطرق والأساليب التي تحسن من الأداء المستقبلي.
- ثانياً: **تقنيات تنفيذ التسويق الداخلي:** وتتمثل في المحددات الآتية:²

علاقات الضيافة وحسن الاستقبال مع الزبائن: ويقصد بها تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المؤسسات والزبائن، كما يتضمن توجيه الموظفين في المؤسسة، وتأهيلهم وتدريبهم على احترام الزبائن والمزيد من اللباقة، وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز وتقوية هذه العلاقة قصد ضمان استمرارها.

¹ المرجع السابق، 417.

² المرجع السابق، ص 418 - 419.

رقابة الجودة: بمعنى التركيز على تحسين وتطوير الجودة الفنية للخدمة المقدمة، من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس، لتقييم حاجات ورغبات الراغبين بها، إضافةً إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة، للطريقة التي يحصل الزبون من خلالها على احتياجاته من الخدمة المتاحة.

البيع الشخصي: يركز على التدريب الإيجابي للموظفين من خلال تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق المستهدف، واعتماداً على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة الموظفين على جهودهم المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

أخلاقيات الموظفين - الزبائن الداخليين -: يتم ذلك بتوفير المناخ المناسب لرغبات الزبائن على زيادة الشعور الإيجابي بالرضا المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل والتذمر، ويسهم ذلك في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها الموظفون في توفير وتقديم الخدمة، بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب الموظفين وحفزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة، تعني بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع الزبائن، والعمل على صيانتها من فترة لأخرى.

المبحث الثاني: عرض نماذج وأنشطة التسويق الداخلي

تطبيق التسويق الداخلي كان من خلال مختلف المراحل التي مرّ عليها خلال نشأته وتطوره، لذا فقد كانت هناك عدة إسهامات للباحثين في هذا الصدد، من خلال تقديمهم لنماذج تبين كيفية تطبيق التسويق الداخلي بالشكل المناسب والصحيح.

كما أن التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة على المؤسسة أن تتبناها، بل هو فلسفة ومجموعة من الأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل كبير من أجل نجاح تطبيقه، وتجسيده على أرض الواقع، والأنشطة التي نقصدها هنا هي مختلف الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي والتي يتم تطبيقها داخل المؤسسة (السوق الداخلية).

المطلب الأول: نماذج تطبيق التسويق الداخلي.

على الرغم من كثرة الأبحاث المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي واختلاف وجهات نظر الكُتاب حول إعطاء تعريف دقيق وموحد له، فإننا نجد ثلاث نماذج أساسية تتعلق بكيفية تطبيق التسويق الداخلي، حيث يعتمد النموذج الأول على مفهوم "ليونارد بيري" القائل بمعاملة الموظفين كزبائن، ويعتمد

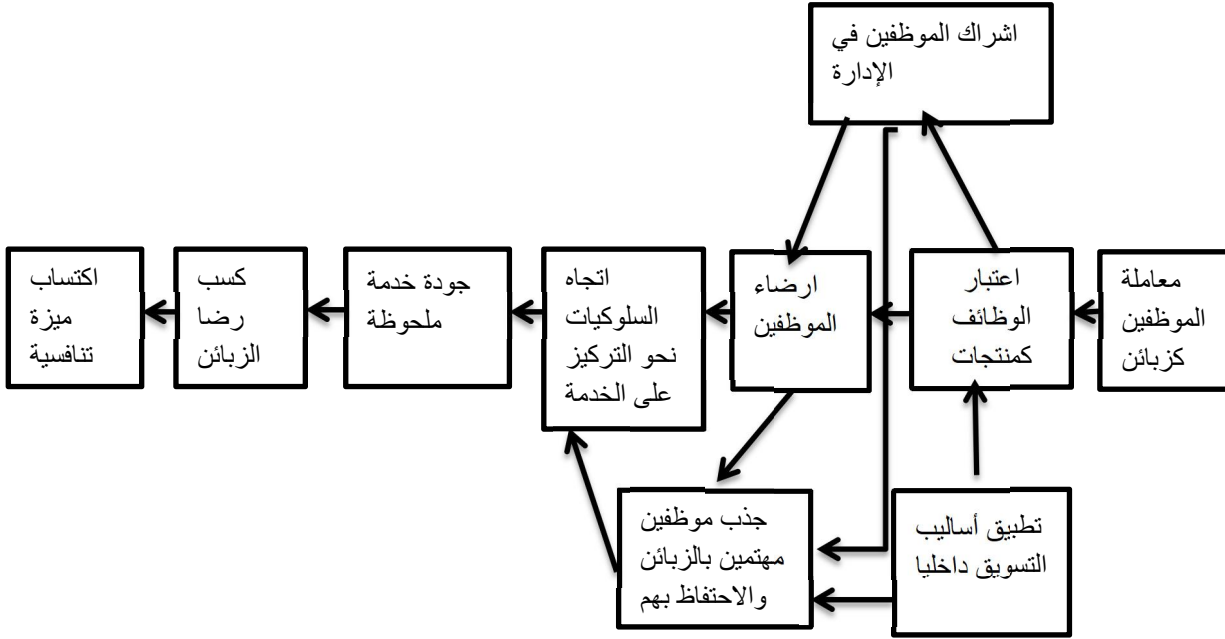
النموذج الثاني على فكرة "جرونروس" المتعلقة بالاهتمام بما يرضي الموظفين والزبائن من خلال التسويق التفاعلي، أما النموذج الثالث فهو لرفيق و أحمد وهو نموذج تجميعي للنموذجين السابقين يوضحان فيه العلاقة بين الموظفين والإدارة وانعكاسه على نوعية الخدمات المقدمة مما يسمح بتحقيق رضا الزبون وتنمية ولاءه، كل هذا سيؤدي إلى زيادة الأرباح، وسنتعرف على النماذج الثلاثة فيما يأتي بشيء من التفصيل.

أولاً: نموذج " بيرى Berry " للتسويق الداخلي: تتمثل الخصائص المميزة لنموذج "بيرى" للتسويق الداخلي فيما يلي:¹

- التأكيد الجوهري على أن معاملة الموظفين كزبائن ستؤدي إلى تغيير سلوكيات الموظفين فيصبحون مهتمين بجودة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمة واكتساب المؤسسة ميزة تنافسية في الأسواق؛
- تستلزم معاملة الموظفين كزبائن اعتبار الوظائف كأى منتج من منتجات المؤسسة؛ وبذلك يتم أخذ احتياجات ورغبات الموظفين بعين الاعتبار، كما سيتم بذل الجهود من أجل جعل المنتج - الذي هو الوظيفة - مرضياً للزبائن، أي الموظفين؛
- يتطلب التعامل مع الوظائف كمنتجات من إدارة الموارد البشرية اتباع منهج جديد ويشتمل هذا المنهج بشكل خاص على تطبيق أساليب التسويق داخل المؤسسة من أجل جذب موظفين يهتمون بالزبائن والاحتفاظ بهم، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص ص 21- 22.

الشكل رقم (1-1): نموذج "بيري" للتسويق الداخلي



المصدر: بيرقز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 22.

من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كزبائن وكذا تبني مختلف الأساليب التسويقية داخل المؤسسة التي من شأنها زيادة الاهتمام بهم، سيؤدي حتماً إلى إشباع رغبات وحاجات الموظفين وإعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات والعمل على جذب الموظفين المؤهلين المهتمين بخدمة الزبائن والاحتفاظ بهم كل هذا يساهم حتماً في تحقيق الرضا الوظيفي والذي يساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن مما يحقق رضاهم وبدوره سيكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من رفع حصتها السوقية والاستمرار.

ثانياً : نموذج جرونروس "Gronroos" للتسويق الداخلي

يقوم نموذج Gronroos للتسويق الداخلي على أن الموظفين عليهم أن يكونوا مهتمين بالزبائن وذوي الخبرة في تحقيق مبيعات أفضل حتى يتمكنوا من الاستفادة من فرص التسويق التفاعلي من خلال التوجه بخدمة الزبون الذي يحقق خدمة أفضل ومبيعات أعلى ومن ثم أرباحاً أكثر.

ويمكن تلخيص خصائص نموذج Gronroos للتسويق الداخلي فيما يلي:¹

- تؤدي ممارسات دعم التوظيف المدعومة والتدريب المطلوب وأسلوب الإدارة التعاوني إلى الحصول على موظفين مهتمين بالزبائن، تعطي تلك الممارسات حرية تصرف للموظفين في عملية تقديم

¹ المرجع السابق، ص 23.

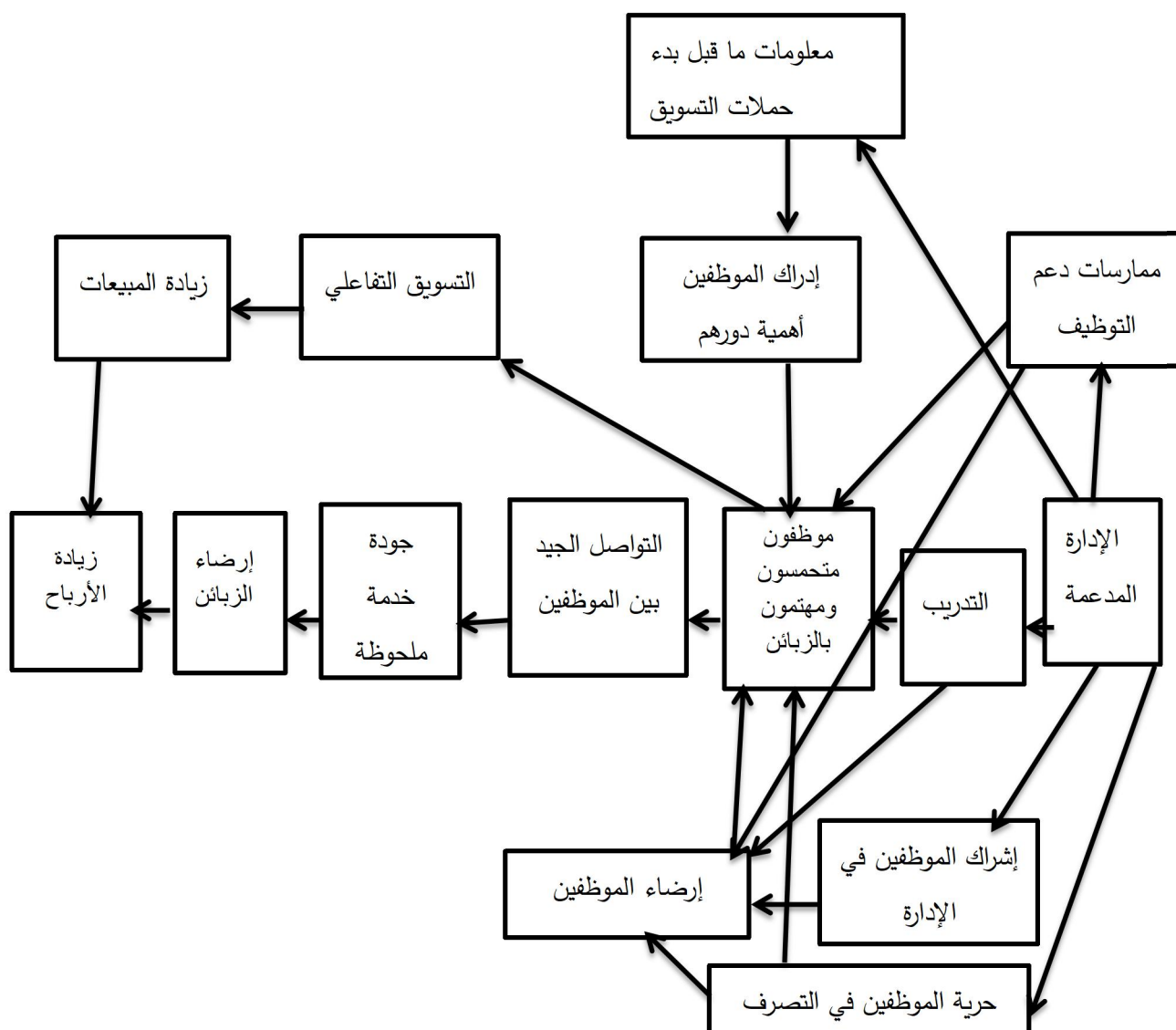
الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي

الخدمة بحيث يمكنهم الاستفادة من التواصل الناتج بين موظفي تقديم الخدمة والزبائن؛ وإعطاء الموظفين حرية التصرف أي من خلال تخويلهم قدرأ أكبر من التحكم في عملهم، يصبح من المأمول زيادة رضاهم عن وظائفهم ومن ثم زيادة الحماس والاهتمام بالزبائن.

- إعلام الموظفين بمختلف التغييرات التي تتم في استراتيجيات وحملات التسويق قبل توزيعهم على مناطق تعامل المباشر مع الزبائن، ويتمثل الهدف من ذلك في أهمية فهم الموظفين وإدراكهم لأهمية دورهم في إعداد الخدمة وتقديمها.
- يتطلب جميع ما سبق دعم الإدارة العليا.

وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): نموذج Gronroos للتسويق الداخلي



المصدر: بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 24.

ويتضح من خلال الشكل أعلاه أن تطبيق برامج التسويق الداخلي يستلزم دعم الإدارة العليا من خلال ما توفره من معلومات قبل الانطلاق بعملية التسويق وكذا مختلف البرامج التدريبية خاصة بما يتعلق بخدمة الزبائن، وهذا يتم من خلال إشراك الموظفين في الإدارة (تخطيط، تنظيم،....) مع إعطائهم قدر كاف من الحرية في التصرف، كما تعتبر الإدارة الوظائف كمنتجات لابد أن تستجيب لاحتياجات الموظفين، فتنبئ المؤسسة لأساليب التسويق الداخلي وتطبيقها بصورة فعالة سيمنحها موظفين متحمسين ومهتمين بخدمة الزبائن، مما سينعكس بالإيجاب على قيام الموظفين بمهامهم على أكمل وجه بما يحقق رضاهم ويغير من سلوكياتهم من خلال تركيزهم وحرصهم على تقديم خدمات بجودة عالية قصد كسب رضا الزبائن الخارجيين، من خلال مختلف العلاقات التفاعلية المتميزة التي تتم بين الموظفين والزبائن، كل هذا سينعكس على زيادة مبيعات المؤسسة مما يعظم من أرباحها.

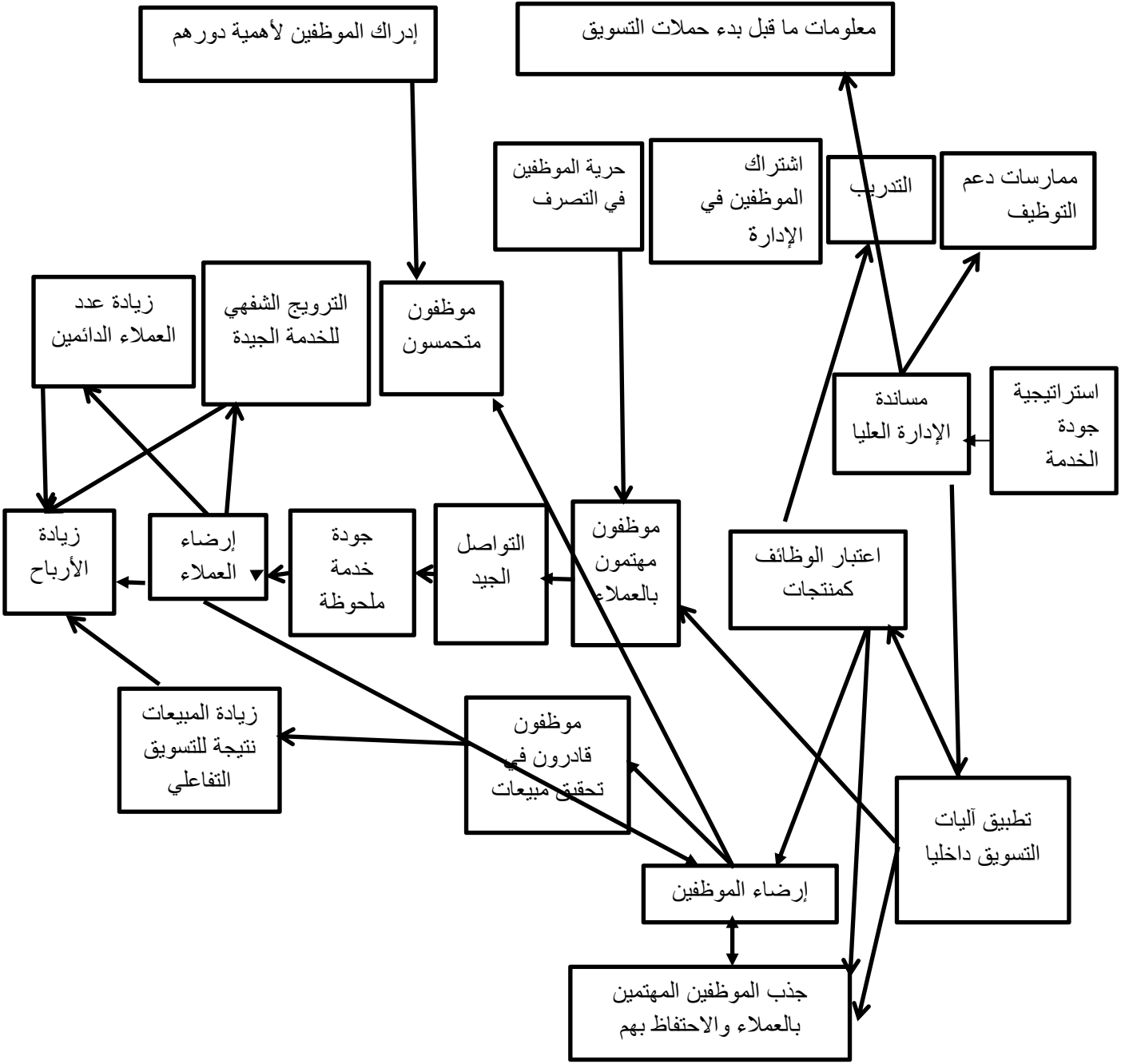
ثالثاً: نموذج أحمد ورفيق Ahmed et Rafik

تم استقصاء النموذج الجديد للتسويق الداخلي من خلال دمج نموذجي "Berry" و "Gronroos" فقد عمل الباحثان أحمد ورفيق على تطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي من خلال توضيح العلاقة بين رضا الزبون وولائه من جهة وبين زيادة الأرباح من جهة أخرى، كما يرجح هذا النموذج أيضاً أن العوامل المؤدية إلى رضا الموظفين تتمثل في التدريب الجيد ومنح الموظفين حرية التصرف في إطار عملهم واشراكهم في الإدارة وهذا من خلال مختلف العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين مختلف عناصر التسويق الداخلي، وفيما يلي أبرز خصائص نموذج أحمد ورفيق:¹

- التأكيد على حقيقة أن نموذجي "بيري" و "جرونروس" ليسا بنماذج متنافسة ومتضادة ولكنها تلقي الضوء على جوانب مختلفة للتسويق الداخلي بينما يستخدم هذا النموذج هذه الاختلافات لبناء مفهوم أكثر شمولية.
- إلقاء الضوء على عدد أكبر من الفرضيات الضمنية والعلاقات التي يجب اختبارها تجريبياً.
- توضيح الآليات المرتبطة بتنفيذ التسويق الداخلي.
- بينما يعد هذا النموذج أكثر تعقيداً إلى حد ما من النموذجين الأصليين، فإنه يقدم نظرة أقرب للشمولية بالنسبة للتسويق الداخلي. وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

¹ المرجع السابق، ص 25.

الشكل رقم (1-3): نموذج Ahmed و Rafik التجميعي للتسويق الداخلي



المصدر: بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 26

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي من خلال تبني المؤسسة لمجموعة من الأساليب التسويقية الداخلية من تدريب واشتراك الموظفين في الإدارة وكذا تفويض الصلاحيات لهم مما يسمح لهم بإدراك أهمية دورهم في مؤسسة، ودعم مختلف برامج التوظيف باعتبار الوظائف كمنتجات تستجيب لتطلعاتهم مما يعزز جذب الموظفين المهتمين بالزبائن ومتحمسين لخدمتهم، من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لهم، كل هذا يساعد الموظفين على تطبيق آليات التسويق الداخلي بفعالية من خلال

العلاقات التبادلية والتواصل الجيد بينهم وبين الزبائن الخارجيين، فتواصل الجيد هذا ما ينعكس على تقديم خدمة بمستوى جودة عالٍ يرضي رغبات الزبائن، مما يجعلهم مروجين للخدمات الجيدة للمؤسسة من خلال حديثهم الإيجابي عنها، فرضا الموظفين سيفضي بالتأكيد إلى رضا الزبائن ومن ثم المحافظة عليهم وكسب ولائهم الذي بدوره يساهم في زيادة أرباح المؤسسة، من خلال تقوية العلاقات التفاعلية بينهم وبين موظفي المؤسسة والعمل على جذب زبائن جدد كل هذا سيؤدي حتما لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تسمح لها بالبقاء والاستمرار في سوق شديد التنافسية.

المطلب الثاني: دراسة المزيج التسويقي الداخلي.

ظهور مزيج التسويق الداخلي أتى من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الخارجي على البيئة الداخلية للمؤسسة، فعدد الباحثين يقرون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويق التقليدي على السوق الداخلي القائم على (4Ps) من المنتج، الترويج، التسعير والتوزيع.

أولاً: المنتج الداخلي (الوظيفة): تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للموظفين فاعتبار الوظائف كمنتجات يعني النظر إليها من منظور الموظفين والمكاسب التي يتوقعونها من الوظيفة، فالوظيفة هنا لا تمثل فقط مجموعة من المهام التي يجب تأديتها وإنما وعي وإدراك الموظفين بأهمية إشباع حاجياتهم وبما يحقق رضاهم من خلالها، وكذا مختلف العلاقات التفاعلية بين الموظفين والزبائن قصد تحقيق رضاهم بتقديم خدمات ذات ودة عالية، فالمنتج الداخلي يعرف كما يلي: «العمل الخاص يربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات وحاجات الموظفين والمؤسسة»¹ من خلال هذا التعريف نخلص إلى أن المنتج "الوظيفة" يجب أن يصمم وفق رغبات وحاجيات الموظفين قصد تحقيق رضاهم عنها فالوظيفة الجيدة سيكون لها انعكاس إيجابي على مردودية الموظفين بشكل يسمح بجذب أفضل المهارات والكفاءات.

من خلال ما سبق تتضح أهمية تطوير المنتج الداخلي "الوظيفة" بما يتماشى مع مختلف متغيرات البيئة التي تعمل بها المؤسسة، بمراعاتها أيضا لمختلف القيم والسلوكيات، وتنفيذ مختلف الخطط والاستراتيجيات بما يخدم أهداف المؤسسة ويلبي تطلعات وحاجيات الموظفين بتبني استراتيجية تسويقية ناجحة مع الزبائن، فحسب Rafik و Ahmed المؤسسات تبني الوظيفة لعمالها قبل أن تبني منتجاتها إلى الزبائن.

ثانياً: السعر الداخلي: ويقصد به التكاليف التي يحتاج إليها الموظفون للحصول على معارف ومهارات جديدة من خلال التدريب والتكوين وكذا تطوير واكتساب كل ما هو جديد ويتماشى مع متطلبات وتوقعات الزبائن حول خدمتهم، بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة .

¹ عادل حرشوس، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002، ص

فقد عرف Keller السعر الداخلي على أنه: «التكلفة التي يتحملها الموظفون مقابل الحصول على المعارف وسلوكيات جديدة»¹؛ بينما عرفه كلاً من Ahmed و Rafik أنه يعبر عن تكلفة تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يجب إنجازها من أجل القيام بسياسات جديدة (كتكلفة الفرصة الضائعة)، أو نقل مهمة التسعير وتوزيع النفقات على الأقسام، وحسبهما فإن تقدير هذه التكلفة من قبل الموظفين وفق منظور نفسي فتكاليف الفرصة الضائعة من التكاليف التي يصعب قياسها بدقة، فقد يميل الموظفون إلى المبالغة في تقدير تكاليف تبني ممارسات جديدة ومن ثم يميلون إلى مقاومة التغييرات؛ ولتجنب مثل هذا الموقف يستلزم الأمر أن تقوم المؤسسة بشرح مكاسب ومنافع تطبيق السياسات والإجراءات الجديدة شرحاً واضحاً لتقليل من مخاوف الموظفين بتزويدهم بمختلف المعلومات المتعلقة بهذه السياسات الجديدة.²

كما أشارت عديد الدراسات أنه توجد ثلاث أنواع من التكاليف المكونة لمفهوم السعر الداخلي وهي:

1- تكلفة الفرصة الضائعة.

2- التكلفة النفسية.

3- التكلفة العاطفية.

كما يمكن تفعيل السعر الداخلي من خلال اعتباره ليس مجرد تكلفة على الموظفين فقط، وإنما نوع من الموازنة بين الاستخدام والقيمة في مقابل التكلفة التي يتحملها كل من المؤسسة والموظف، لذا يعد عنصر السعر الداخلي مفيداً في التعامل مع مكاسب وخسائر الموظفين المشتركين في مختلف عمليات التغيير.³

ثالثاً: التوزيع الداخلي: والمقصود به بيئة العمل التي تتم فيها مختلف المبادلات بين الموظفين والمؤسسة، وهي تمثل الجوانب الملموسة والمتمثلة في الوسائل والتجهيزات التي يجب توفرها في مكان العمل والتي تعمل على تصميم البيئة الداخلية، والجوانب غير الملموسة من قيم وعادات وجوانب ثقافية ومجازية و رمزية للمؤسسة التي تحكم سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة؛ فنجاح التسويق الداخلي يقوم على أساس البيئة التي تتم فيها مختلف الأنشطة الداخلية من انسياب للأفكار والمعارف بأسلوب جيد بين مختلف الأقسام بما يحقق رضا الموظفين الذي ينعكس بالإيجاب على جودة الخدمة المقدمة للزبائن وبما يحقق رضاهم.

استخدام الأنشطة التي يتألف منها عنصر المكان "التوزيع الداخلي" من أجل تشجيع أنماط معينة من السلوك، أي إحداث تغيير في ثقافة العمل من خلال أليات تغيير البيئة الداخلية عبر إعادة توزيع الموارد والسلطة والمسؤولية بعيداً عن بعض الأفراد إلى غيرهم ممن قد يتحمسون لفكرة التغيير، يستلزم هذا الأمر

¹ S. B. Keller & al, **The impact of internal marketing, efforts in distribution service opérations**, journal of business logistics, vol27, number 01, 2006, p117 .

² بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 39.

³ المرجع أعلاه، ص 56.

تدقيقاً جيداً وتفهماً للموارد الحالية وممارسات العمل والطريقة التي يتم بها تقسيم المؤسسة وتحديد وظائفها إلى مجموعات وفرق لها هويتها وثقافتها الخاصة، فالهدف من عنصر التوزيع الداخلي إيجاد بيئة ومناخ عمل داخليين يساعدان في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

رابعاً: **الترويج الداخلي**: ويتعلق بالاتصالات الداخلية من خلال المشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء والمعارف، فحسب Chen و Huang فإن الهدف الأساسي من الترويج الداخلي هو خلق المعارف والمهارات داخل المؤسسة حتى يتمكن الموظفون من الفهم الدقيق لما هو مطلوب منهم.²

فالتأثير على سلوكيات الموظفين يتم بالاعتماد على العديد من التقنيات كالتواصل من خلال العروض الشفوية إلى المجالات الخاصة بالمؤسسة ومقاطع فيديو للتحفيز، البيع الشخصي، والإعلانات...

فالترويج الداخلي تكمن أهميته من خلال اعتباره نشاطاً يؤدي إلى توليد المهارات والمعارف وزيادة الوعي لدى الموظفين بقضايا التغير ومعرفة ردود أفعالهم اتجاهها، ودرجة تأثرهم وتأثيرهم في مختلف السياسات والقضايا التي تخدم صالح المؤسسة؛ لذا يمكن للترويج الداخلي القيام بدور وسيلة فعالة للموظفين بمعرفة ماذا يفعلون، متى يفعلونه، والكيفية السليمة لفعله، ومن ثم يساعد في توضيح دورهم في تطبيق مختلف الاستراتيجيات.³

ويضيف كلاً من Ahmed و Rafiq العناصر المكمل ل 4Ps في مجال الخدمات وهي:

- **البيئة المادية (الدليل المادي)**: هي تلك المكونات الملموسة في البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تحيط بالموظفين والزبائن أثناء عمليات إنتاج وتسليم الخدمة.

- **العمليات**: تشير في التسويق الداخلي إلى تدعيم ثقافة الاهتمام بالزبائن لدى الموظفين من خلال تدريبهم وكذا تبني مختلف السياسات الجديدة.

المشاركون (الأفراد): ويقصد بهم مجموع المشاركين في تقديم الخدمة للزبون ولهم تأثير بالغ في مدى تقبل الزبائن للخدمة.

هذه العناصر تسهم بوضوح في الكشف عن نقاط الارتباط بين المهام وكذلك بذل المزيد من الجهود التكاملية والتبادلية لتقديم خدمة أو منتج يلبي احتياجات الموظفين والزبائن معاً.

¹ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 58.

² C. J. Chen, & J. W. Huang, how organizational climate and structure affect knowledge management : the social interaction perspective, international journal of information management, vol27, 2007, p105.

³ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 57.

المطلب الثالث: أنشطة التسويق الداخلي

كيفية تطبيق التسويق الداخلي يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة (بحوث التسويق، تحديد السوق، تجزئة السوق، المزيج التسويقي الداخلي... إلخ)، التي كانت تطبق على السوق الخارجي ومحاولة تكييفها مع السوق الداخلية، من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على مدى أهمية تلك الأنشطة وكيفية تطبيقها على السوق الداخلية ومدى مساهمتها في تطوير سلوكيات الموظفين وتحفيزهم على أداء مهامهم بأفضل طريقة.

أولاً: تحديد السوق: يتم تحديد السوق الداخلي بوضوح ودقة وذلك من خلال التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يُتطلب إشباع حاجاتهم، فكل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة لذلك فهو يقع بوضوح ضمن ما يعرف بالسوق، هذا يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم الواحد وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات إذ تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.¹

ثانياً: بحوث التسويق الداخلي: تعددت تعريفات بحوث التسويق حيث عرف Evard بحوث التسويق بأنها: «العملية التي يتم من خلالها جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بظاهرة تسويقية يهدف مساعدة المسؤولين التسويقيين على اتخاذ القرارات المتعلقة بتلك الظاهرة».²

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق (مهما كان نوع التسويق)، وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار من كافة المستويات الإدارية في المؤسسة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب تعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يُراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أُجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المؤسسة.³

إن بحوث التسويق الداخلي يجب أن تكتشف الأمور التي يحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برنامج التسويق الداخلي وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضع البحث تشمل:

- اتجاهات الموظفين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية.

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، طبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008، ص 389.

² اسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق : مدخل منهجي وإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 13.

³ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005، ص 93.

- حاجات ورغبات الموظفين.

- التحليل المسبق لطبيعة استراتيجية المؤسسة والاتجاهات بين الموظفين والزبائن.

- محاولة جعل الموظفين يفهمون كل ما يتعلق بأساليب الزبون الخارجي.

كما تساهم بحوث التسويق الداخلي في رفع الروح المعنوية للموظفين في المؤسسة، عن طريق توعيتهم بالموقف التسويقي للمؤسسة واتجاهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، مما يدعوهم إلى بذل المزيد من الجهد في ترويج المنتجات وبيعها على أساس أن لديهم الثقة في منتجات المؤسسة من حيث تصميمها وتسعيرها والإعلان عنها وفقاً لظروف السوق.¹

ثالثاً: تجزئة السوق: يمكن تقسيم السوق الداخلي حسب اختلاف الوظائف والمراكز الوظيفية داخل المؤسسة، وتعرف تجزئة السوق بأنها تقسيم السوق إلى مجموعات من الزبائن المحتملين والذين يتصرفون بالأسلوب نفسه، ولديهم حاجات متشابهة، أو خصائص متشابهة ولها علاقة بالسلوك الشرائي.

فالسوق يتكون من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين بجميع الخصائص ولكن قد يشتركون في بعضها ويفتقرون في بعض الآخر، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدة، فإنه من غير المعقول اعتبار كل الزبائن متطابقين في الحاجات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، مما يساعد في تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

وإذا كانت تجزئة السوق الخارجي تُمثل أداة مهمة، فإنها تمثل في السوق الداخلي أداة غاية في الأهمية لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع؛ فالحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو الحديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم والتي تحتمل عدة مداخل ومن أكثر تقسيمات موظفي المؤسسة شيوعاً: التقسيم على الأساس الجغرافي، الديمغرافي، النفسي والسلوكي.²

كما تساعد تجزئة السوق الداخلية على تحديد الجماعات الأكثر فعالية ومساهمة في إدارة المؤسسة ككل، كما أن التركيز على الزبون الداخلي يخلق أساساً جماعياً وفهماً مشتركاً ويجعل الأفراد أكثر تحفيزاً

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل و اختبار الفروض، الدار الجامعية،

الإسكندرية، 2003، ص 58 .

² عبد العظيم محمد أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 173.

للمشاركة في وضع القرارات والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية مما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي.

رابعاً: المزيج التسويقي الداخلي: يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق وأساليب أداء الخدمات وتقديم المنتجات وكذا تحديد المسؤوليات في كل وظيفة و انتهاج أفضل السبل و أحدثها التي تعزز رضا الموظفين وتنمي رضا الزبائن قصد المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد، والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة واكتسابها ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في سوق شديد التنافسية (وهذا ما تطرقنا له في المطلب السابق).

خامساً: العمل التسويقي: تشتمل هذه الخطوة على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض الموظفين هي بعض أهداف التسويق الداخلي فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب واسنادها إلى أفراد وفرق ادارية تكون على درجة عالية من التأهيل، إن برامج التدريب على العناية بالزبائن وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.

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

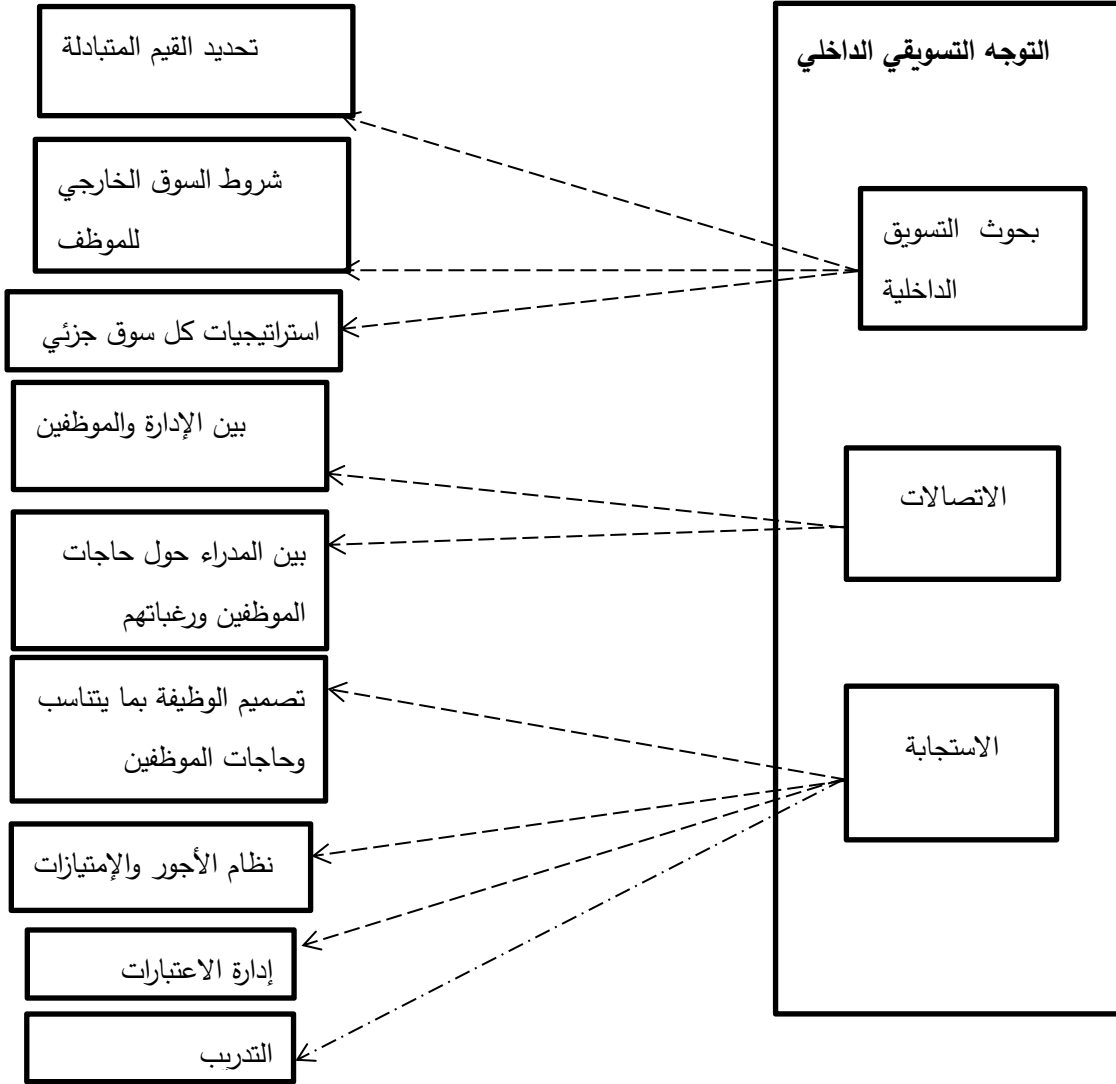
سابعاً: التوجه السوقي الداخلي: إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة، إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن واضحة لجميع الموظفين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وحسب Lings في سنة 2004 فإن مفهوم التوجه التسويقي الداخلي ينظر إلى أن الاتصال الشخصي للموظف مع الزبون هو أهم شيء في قطاع الخدمات، وأن ارضاء الخط الأمامي من الموظفين وتحفيزه يعد ضرورة إذا أردنا تقديم خدمة عالية أثناء هذا الاتصال، وعليه يمكن القول أن التوجه التسويقي الداخلي يتعلق بتحديد واشباع حاجات الموظفين ورغباتهم كخطوة سابقة لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم.¹

¹ Lings, IN, Internal market orientation construct market orientation, journal of business, research, 57, 2004, p408.

ويمكن توضيح تطوير نموذج للتوجه التسويقي الداخلي كما في الشكل الآتي:

الشكل (1-4): الأبعاد السلوكية للتوجه التسويقي الداخلي



Source : Lings, op cit, 2004, p 409.

يوضح الشكل أعلاه كيفية تطبيق واستخدام أنشطة التسويق الداخلي، من خلال قيام المؤسسة بإجراء بحوث تسويقية داخلية يتم من خلالها تحديد احتياجات السوق الخارجية، والعمل على تحديد احتياجات القطاعات الداخلية وتحديد القطاعات المتجانسة والمتماثلة فيما يتعلق بالاحتياجات والتي يمكنها تلبية احتياجات السوق الخارجية، لتقوم بعدها بالتجزئة الداخلية من خلال توجيه الأنشطة والإجراءات وتوزيع المهام الواجب اتخاذها واتباعها وتنفيذها من أجل رؤية استراتيجية معينة.

كما تعمل الإدارة على توفير نظام اتصال وتواصل فعال بين مختلف المستويات الإدارية قصد التعرف على انشغالات واحتياجات موظفيها وكذا توفير مختلف المعلومات التي يحتاجون إليها، كما تعمل

الإدارة العليا على توفير البيئة الداخلية المناسبة والمحفزة من خلال الاستجابة لرغبات الموظفين باعتماد على مزيج تسويقي داخلي مطور، وكذلك الاعتماد على المزايا المشجعة والتي تعمل على تغيير سلوكياتهم (كالحوافز، المكافآت، زيادة الأجور، التقدير والترقية، التدريب... إلخ)، من أجل تدعيم الموظفين على التوجه باستمرار إلى سلوك جيد وسليم للتعامل مع الزبائن.

المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي:

المؤسسة التي تهدف الحصول على ولاء الزبائن عليها أولاً أن تضمن رضا وثقة الموظفين فيها لأن هؤلاء إن كانوا سعداء في عملهم مع المؤسسة فإنهم يعكسون أثراً طيباً حولها عن طريق معاملتهم للناس في أثناء عملهم وكذلك في أحاديثهم عنها في علاقاتهم الشخصية؛ وعلى العكس من ذلك فإن الموظفين في المؤسسة المتذمرين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم؛ فتحقيق سعادة الموظفين ورضاهم في عملهم يأتي عن طريق اتباع المؤسسات سياسات عادلة للتوظيف والترقية والتدريب والإجازات لأن ذلك يعمل على زيادة ثقتهم فيها ورفع كفاءتهم في العمل بالإضافة إلى جعلهم قادرين على اعطاء المعلومات الصحيحة عن المؤسسة للجمهور الخارجي (تبدأ من الداخل إلى الخارج).

أولاً: العلاقات التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي

اقترح Flipo فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو الموظفين والتوجه نحو الزبائن، وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم؛ لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة الموظفين للوصول إلى سلوك متماسك ومنسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمؤسسة ككل.¹

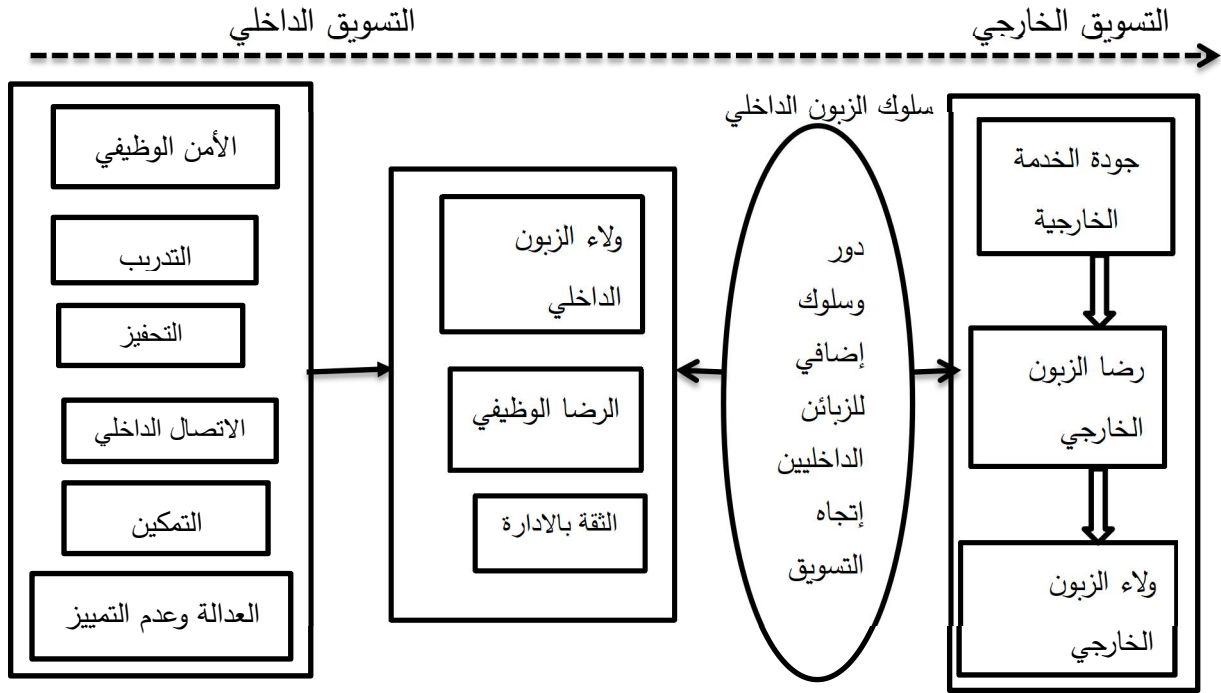
فالتسويق الداخلي مبني على اهتمام المؤسسة بالموظفين واعتبارهم زبائن داخليين، فاستجابة المؤسسة لحاجات ورغبات الموظفين ينعكس ايجاباً على رضاهم الوظيفي ويعزز ولائهم للمؤسسة، مما يدفعهم

¹ زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 22.

الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي

لتقديم خدمات بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن الخارجيين وتحقق رضاهم مما يعزز ولائهم لها وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-5): نموذج يربط التسويق الداخلي بالنتائج التي تحققها المؤسسة في السوق الخارجي



Source : Harvir S, Bansal et al, **The impact of internal marketing activities on external outcomes**, journal of quality management, vol 6, N01, 2001, p65.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك علاقة ترابط وتكامل بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، فتفعيل دور الموظفين (زبائن داخليين)، من خلال التطبيق الفعال لمختلف أنشطة وممارسات التسويق الداخلي سيؤدي حتماً إلى ثقة الموظفين في الإدارة العليا وإدراكهم لمدى سعيها للاستجابة لاحتياجاتهم ورغباتهم قصد كسب ثقتهم، مما ينعكس على تحقيق رضا وولاء الموظفين للمؤسسة، حينها يشعر الموظفون بالانتماء والثقة في مختلف استراتيجيات المؤسسة، مما يحفزهم للقيام بعملهم بمهارة وكفاءة عالية والاستجابة لمختلف تطلعات الزبائن الخارجيين، مما سينعكس على جودة الخدمات المقدمة، فالموظفون الراضين والذين لديهم ثقة في مؤسستهم سيعملون حتماً وبكل جهد لتقديم أفضل وأجود الخدمات للزبائن الخارجيين بما يتوافق مع رغباتهم وتوقعاتهم، كل هذا سيحقق رضاهم وينمي ولائهم لكل ما تقدمه المؤسسة، مما سبق يمكن القول أن العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي علاقة وطيدة ومتكاملة ومتداخلة، نجاح هذه العلاقة سيمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وتطبيق مختلف استراتيجياتها بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أوجه التشابه بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي: يتشابه التسويق الداخلي مع التسويق الخارجي من حيث:¹

- **المبدأ:** يقوم كل من التسويق الداخلي والتسويق الخارجي على مبدأ تبادل المنفعة، ففي الوقت الذي يتبادل فيه الزبائن والمؤسسة المنفعة في إطار التسويق الخارجي، يتبادل الموظفون والمؤسسة المنفعة فيما بينهم في إطار التسويق الداخلي، فيحصل الموظفون على الرواتب والترقية مقابل جهدهم وعملهم وخبرتهم العملية والعلمية.
- **بعض الأنشطة:** يتماثل التسويق الداخلي في بعض أنشطته الرئيسية مع التسويق الخارجي، فعلى سبيل المثال يمثل التعيين استخدام مشابه لتجزئة السوق والسوق المستهدف في التسويق الخارجي.
- **المخرجات:** يسعى التسويق الداخلي لبناء مورد بشري استراتيجي من خلال الولاء التنظيمي، وهو مشابه لمفهوم ولاء الزبون في التسويق الخارجي.

المبحث الثالث: دراسة وتحليل إجراءات تطبيق التسويق الداخلي.

تعد إجراءات التسويق الداخلي الطريقة المتبعة من قبل المؤسسات إلى صنع بيئة عمل داخلية تتناسب مع تجسيد مفهوم التسويق الداخلي، قصد انجاحه، فإجراءات التسويق الداخلي تعد البيئة الخصبة لنجاحه، وتتمثل هذه الإجراءات بترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى الموظفين وكذا التدريب الداخلي للموظفين، وتحفيزهم وترقيتهم من خلال الاتصال الدائم بين الموظفين والمؤسسة التي تعمل بدورها على نشر مختلف المعلومات التسويقية داخل المؤسسة، كما تعمل على اعطاء الموظفين مجال من الحرية في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخدم مصالحهم و مصالح المؤسسة على حد سواء من خلال تفويض الصلاحيات، كل هذه الإجراءات تؤدي تحقيق أهداف المؤسسة وإلى تحقيق رضا الزبائن من خلال حصولهم على خدمة بجودة عالية. وفيما يلي عرض مفصل لإجراءات التسويق الداخلي:

المطلب الأول: مفهوم التدريب الداخلي.

تعتبر وظيفة التدريب من الوظائف الجد هامة في إدارة الموارد البشرية، إذ أن معظم المؤسسات تخصص استثمارات كبيرة له، قصد امتلاك الموظفين لمهارات وخبرات عالية، لأن عوائد هذه الاستثمار ستكون كبيرة على المدى القصير والمتوسط والطويل، فالتدريب يعمل على تحسين مستويات ومهارات

¹ محمد ديري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقية " دراسة مقارنة على فنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية"، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب، كلية الاقتصاد، 2014، ص 43.

الموظفين، مما يمكنهم من تقديم حاجات ورغبات الزبائن بفعالية وكفاءة؛ لذا سنحاول التعرف على مفهوم التدريب وأهميته والأهداف التي تسعى المؤسسة لها من خلاله.

أولاً: تعريف التدريب: تعددت التعاريف للتدريب بين الكتاب والباحثين لارتباطه بمفاهيم أخرى كالتنمية والتعليم... إلخ، لذا سنحاول عرض أهم تعاريف التدريب فيما يلي:

1- يعرف التدريب بأنه: « ذلك النشاط المخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم».¹

يشير هذا التعريف إلى أن التدريب نشاط يقوم على مجموعة من البرامج والمعلومات الهدف منها تنمية وتحسين قدرات العاملين مما سينعكس حتماً على تحسين أدائهم.

2- ويعرف أيضاً: «التدريب عملية مخططة مستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية».²

يتضح من خلال هذا التعريف أن عملية التدريب عملية مستمرة ودائمة تسعى مؤسسة من خلالها لتلبية احتياجات الموظفين المتزايدة والمتغيرة، بما ينمي مهاراتهم ويعزز معارفهم قصد تحسين أدائهم وزيادة المردودية التي يقدمونها.

3- أما David King فيعرف التدريب على أنه: «العملية التي يتم من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال».³

يشير David King من خلال تعريفه للتدريب بأنه العملية التي تتأقلم وتتكيف مع احتياجات الموظفين من معارف ومهارات بشكل يزيد من فعاليتهم ويرفع مستوى أدائهم.

من خلال التعاريف السابقة نرى أن التدريب يقوم على عدة نقاط وهي:

- التدريب عملية مستمرة ومنظمة ومخططة؛
- التدريب يعمل على تزويد الموظفين بالمعارف والمعلومات الجديدة والمهارات اللازمة؛

¹ صلاح الدين عبد الباقي، **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الحديثة للنشر، مصر، 2006، ص 88.

² مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 58.

³ محمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 156.

- التدريب محوره الأساسي الأفراد (الموظفين)؛
- يعمل التدريب على تطوير أداء الأفراد الموظفين؛
- الهدف الأساسي من التدريب هو تحقيق أهداف المؤسسة ككل؛
- يعمل التدريب على رفع كفاءة وفاعلية الموظفين من خلال مواكبتهم لمختلف الأساليب الحديثة في التعامل مع الزبائن؛
- التدريب عملية مستقبلية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها برامج التدريب التي توجزها كالآتي:¹

- أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية؛
- أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة وواقعية؛
- أن يلبي التدريب حاجات تدريبية حقيقية؛
- أن تتوافر المرونة وتتعدد الاختبارات في برنامج التدريب؛
- أن تتسم عملية التدريب بالاستمرارية؛
- أن يستثمر التدريب معطيات التقنيات التربوية؛
- أن يعتمد التدريب وسائل متعددة لتحقيق أهدافه؛
- أن يكون التدريب متدرجاً، تراكمياً، مستمراً، ومتطوراً.

ثانياً: أهمية وأهداف التدريب.

يعتبر التدريب وسيلة لتطوير قدرات الموظفين، ليسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب، كما يعتبر وسيلة لتطوير المؤسسة واستمرارها في سوق شديد التنافسية، حيث تظهر أهمية التدريب من النتائج المنتظرة منه بالنسبة للمؤسسة والموظفين.

1- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: تكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة في النقاط الآتية:²

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمه، دار الشروق للنشر، مصر، ص 18.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2009، ص 109.

- يساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات البيئية المختلفة.

فالتدريب أصبح ضرورة داخل المؤسسة، فالموظف مطالب دائماً ببنمية مهاراته وقدراته وتجديد لمعارفه ومعلوماته حول أساليب أداء مهامه، فالتدريب يساهم في الاستقرار الوظيفي للموظفين مما يؤدي إلى استمرار المؤسسة ونجاحها في تلبية أهداف الموظفين والربائن على حدٍ سواء.

2- أهمية التدريب بالنسبة للموظفين: تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للموظفين فيما يلي:¹

- تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم اتجاهها؛
- تحسين مستويات أداء الموظفين، يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي رفع الروح المعنوية لهم.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.
- التدريب يسمح ببنمية مهارات ومعارف الموظفين مما يكسبهم صفات جديدة تمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية.
- التدريب يعمل على توطيد العلاقة بين الأفراد والإدارة.

من خلال ما سبق يتضح أن للتدريب أهمية قصوى لذا أصبح يحظى بأهمية كبيرة من قبل المؤسسات خاصة الناجحة منها، لإيمانها أن نجاحها وتقوقها مرهون بما تملكه من مؤهلات وموارد بشرية تستطيع مجابهة مختلف المتغيرات البيئية المحيطة بها.

من هنا تبرز أهداف التدريب لأنها تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، من هنا يمكننا صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعدادها للبرنامج التدريبي وهي على النحو الآتي:

- الأهداف الإدارية: وتتمثل في تخفيف العبء على المشرفين، تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم، من خلال مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءة وتسهيل عملية الاتصال.
- الأهداف الفنية: وتتعلق بتخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها، تخفيض حوادث العمل، التقليل من نسبة العدم أو التلف ومعالجة مشاكل العمل.

¹ حسن الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة القاهرة، مصر، 1976، ص128.

- **الأهداف الاقتصادية والاجتماعية:** من خلال تنمية مهارات الأفراد، تنمية القدرات الذهنية للأفراد، تحسين إنتاجية الفرد، تخفيض حوادث العمل، تقليل الحاجة للإشراف، تحسين جودة الإنتاج، زيادة الأرباح، زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

3- نظام التدريب: تعتبر المؤسسة نظام متكامل ومركب يتكون من أنظمة فرعية مرتبطة ببعضها البعض وتؤدي مهمة معينة للوصول إلى هدف محدد، واستناداً لمفهوم النظم فإن العلاقة بين هذه الأنظمة تتميز بالآثار والتأثر فهي عبارة عن علاقات تفاعلية تبادلية ديناميكية مرنة تفاعلها المستمر يمكن من بلوغ النتائج والأهداف المطلوبة؛ فإذا أخذنا إدارة الأفراد باعتبارها نظاماً في حد ذاتها، فهي تتألف من أنظمة حركية متعددة يشكل التدريب واحد منها والتدريب باعتباره نظاماً له خصائص أساسية لا بد من مراعاتها عند كل عملية وذلك ضماناً لفاعليتها، أهمها:¹

- إن التدريب نظام متكامل، وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فمنطلق النظم لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التدريب عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختبارها؛
- أن نظام التدريب متكامل ذاتياً، وهذا يعني أن كل مرحلة من مراحل التدريب ترتبط ارتباطاً وثيقاً بغيرها من المراحل، وأن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل مرحلة على حدة أولاً، ثم على رجوع الكفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانياً؛
- إن نظام التدريب متكامل من حيث النتائج التي تستهدفها، فالتدريب لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية واقتصادية وإنما ينبغي أن يتخذ أساساً لتقويم التدريب.

ثالثاً: النظام التدريبي الفعال وعوامل نجاحه

1 - أسس التدريب الفعال: التدريب الفعال يعتمد على مجموعة الأسس التي تساهم فيه وهي:²

- تحضير واضح ودقيق ومباشر لأهداف التدريب؛
- شرح دقيق لبرامج تنفيذ العمليات البيداغوجية، كيف؟ متى؟
- قرار سريع له علاقة بملائمة البرنامج؛
- أن يكون هناك مناقشة حول أهداف التدريب مع المتدربين؛
- تحضير جماعي لبرنامج التدريب؛
- استعمال مجموعات للمناقشة وهذا لتشجيع تبادل التجارب.

¹ حسن الدوري، مرجع سابق، ص 128.

² عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1997، ص 21.

2 - العوامل الموضوعية للتدريب الفعال: فجاح التدريب يعتمد على عوامل موضوعية لا بد من توفرها:

- ضرورة اقتناع الإدارة العليا والمسؤولين بأهداف التدريب والحاجة إليه؛
- القيام بدراسة كافة الاحتياجات التدريبية وذلك باستعمال وسيلة التخطيط؛
- إعداد المدرب الكفاء والاهتمام بالبناء الجيد للإدارة.

3 - عوامل نجاح النظام التدريبي: وتتمثل في:

زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد، وذلك ب:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد؛
- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل الموظفين،
- وضع نظام مناسب للمكافآت والحوافز؛
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم.

زيادة الفاعلية من خلال المدرب: لذا يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

- توفير الخبرة والمعرفة بالعمل الذي سيقوم بتدريبه؛
- توفر الإدراك والتحمس لدى المدرب للاحتياجات المتدرب ورغبة؛
- توفر المكافآت والحوافز المادية الملائمة؛
- تهيئة وتوفير كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمته؛
- توفر الحماس والرغبة لديه وقدرته على المواجهة؛
- الإلمام بالجوانب التربوية والنفسية لفهم سلوك المتدربين؛
- توفر المهارات القيادية من تخطيط، تنظيم، توجيه، وتقويم للبرنامج والمتدربين؛
- القدرة على التفكير الإبداعي ومحاولة تطبيق الأفكار بطرق علمية.

زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي: والذي يركز على:

- ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات والخبرات اللازم تزويدها للمتدربين؛
- تحديد الأهداف وفقاً للأداء المطلوب؛
- تخطيط وتصميم البرنامج بما يتناسب مع خبرات وخلفيات الأفراد المتدربين؛
- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم واكتساب المعارف والمعلومات؛
- تنويع أساليب التدريب؛
- توفير يد العون للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات أثناء مرحلة التدريب.

من خلال تعرفنا على التسويق الداخلي لاحظنا ارتباطه الوثيق بالموظفين بالمؤسسة، فالعنصر البشري هو أساس نجاح العلاقة التي تربط الإدارة بالموظفين والإدارة والزملاء، لذا فالتسويق الداخلي أهمية كبيرة في إعداد مختلف البرامج التدريبية التي تخص الموظفين وسبل الاحتفاظ بهم من خلال تنمية قدراتهم وتزويدهم المستمر بمختلف المعارف والمعلومات قصد تحسين أدائهم الوظيفي، بما يلبي احتياجاته وينعكس بالإيجاب على جودة الخدمات المقدمة للزملاء مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين والزملاء.

المطلب الثاني: ماهية الحوافز.

يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وانتاجية الموظفين، ويعتبر التحفيز أهم عنصر يخلق الدافعية للموظفين ويرفع من مستوى أدائهم.

أولاً: تعريف الحوافز: تعددت تعريف التحفيز بتعدد وجهات نظر الباحثين لهذا العنصر ولدرجة أهميته في المؤسسات باختلاف أنواعها.

1- يعرف التحفيز على أنه: «تلك الجهود التي تبذلها المؤسسة لحث الموظفين على زيادة انتاجيتهم، وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم السعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية»¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن التحفيز هو كل ما تقدمه المؤسسة لموظفيها ويدفعهم لزيادة الإنتاجية، مع استمرارها في دعم وتقديم كل ما يحفزهم في ظل احتياجاتهم المتجددة.

2- كما عرفت الحوافز بأنها: «مجموعة من العوامل الخارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها»²

يشير هذا التعريف أن الحوافز هي كل ما يتوقعه الموظفون من مكافآت ومزايا جراء القيام بمهامهم على أفضل وجه، حيث وضح هذا التعريف أن الحوافز هي كل شيء يثير دوافع الموظفين لتقديم الأفضل.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 235.

² نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، أريد، 2009، ص 216.

3- كما يعرف التحفيز على أنه: «نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه».¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الحوافز هي تلك القوى الخارجية والأساليب والمؤثرات التي تضعها وتستخدمها المؤسسة لتأثير في سلوك الموظفين بهدف تحسين أدائهم الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين معاً، ومنه الاستجابة لحاجات الزبائن بكفاءة وفعالية.

العلاقة بين الدوافع والحوافز: يجب التفريق بين الدوافع والحوافز، فالدوافع هي عبارة عن القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل وتظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف، أما الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات وعوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد والعمل وتعمل إدارة المؤسسة على توفيرها من أجل زيادة الكفاءة ولتحقيق طموحات الفرد.²

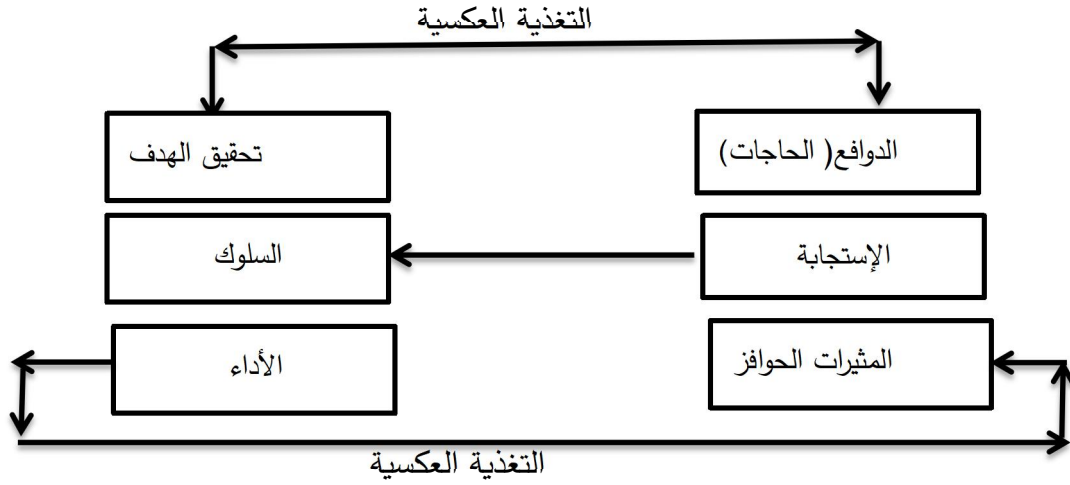
وتعتبر الدافعية عملية تتم وفق عدة مراحل بداية بالحاجة التي تظهر لدى الموظفين (نقص/ حرمان) يؤدي إلى نشاط واندفاع الموظفين نحو ما يشبع هذه الحاجة ومتى تحقق الإشباع لدى الموظفين تظهر حالة الارتياح والرضا مما يساهم في زيادة كفاءته وأدائه.

هناك نوع من الترابط بين الدوافع والحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد الموظف كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز وهذا ما يظهره الشكل الآتي:

¹ أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 1999، ص 277.

² منصور عيسى، طرق حفز العاملين، طبعة الأولى، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2012، ص 144.

الشكل رقم (1-6): ارتباط الدوافع بالحوافز



المصدر: عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 ، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص412.

ثانياً: أنواع الحوافز: تأخذ الحوافز أنواع عديدة وفقاً لمعايير مختلفة أبرزها:

1- حسب طبيعة الحافز: وتقسم بدورها إلى:

أ - الحوافز المادية: وتتمثل في الحوافز التي تشبع حاجات الموظفين المادية لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس ولها عدة أشكال:¹

الأجر: تتبع أهميته كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية وشراء كل ما تشتهي نفسه، ويعتبر طريقة لجذب الموظفين للعمل بالمؤسسة ورفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية.

الزيادات الدورية: وتعتبر كحافز إذا تم منحها على ضوء كفاءة ونشاط وانتاج الفرد في عمله حينها يعرف الموظفون أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة الأداء الكفء للعمل.

المكافآت: هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز ساهم في جودة خدمة الزبائن أو أدى إلى رفع الأرباح.

المشاركة في الأرباح: وهي نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المؤسسة ليجري توزيعها على الموظفين نتيجة جهودهم ونشاطهم ومساهماتهم في زيادة الإنتاج والأرباح.

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 130.

ب - الحوافز المعنوية: ويقصد بها تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان وتطلعاته الاجتماعية، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

فرصة الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى الموظفين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي.

تقدير جهود الموظفين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للموظفين الأكفاء أو تخصص لوحة إعلانات يوضع بها أسماء وصور الموظفين الأكفاء ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات للمؤسسة.

إشراك الموظفين في الإدارة: فإشراك الموظفين في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة سوف يشعروهم بأهميتهم ودورهم في المؤسسة مما ينمي شعور الموظفين بالمسؤولية.

ضمان واستقرار العمل: فالاستقرار الوظيفي يعتبر حافز له تأثير على معنويات الموظفين وبالتالي على إنتاجيتهم، مما يساهم في رضاهم وينعكس على رضا الزبائن.

2- حسب المستفيد من الحافز: تنقسم بدورها إلى قسمين:

أ - الحوافز الفردية: وهي الحوافز الموجهة لكل فرد نظير أدائه.

ب - الحوافز الجماعية: وهي الحوافز الموجهة للجماعة نظير تعاونهم وتداخل أنشطتهم بما يساهم في زيادة أرباح المؤسسة وتقليل التكاليف وبما يلبي حاجات الزبائن، وهذا النوع من الحوافز يشجع التعاون وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

3- حسب اتجاه تأثيرها: وتنقسم بدورها إلى نوعين:

أ - الحوافز الإيجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الموظفين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للموظفين بمنحهم مكافآت في حالة تقديم أداء عالي.¹

¹ صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 312.

ب - الحوافز السلبية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الموظفين، مثل الكسل، عدم المسؤولية، من خلال منع بعض الامتيازات، كتأخير الترقية، الإنذار... إلخ، ويعتبر استخدام الحوافز السلبية ضرورية للأغراض التالية:¹

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد، حتى لا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز الموظفين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى؛
- تعتبر الحوافز السلبية تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

ثالثاً: أهمية الحوافز

1- أهمية الحوافز: تكمن أهمية دراسة الحوافز فيما يلي:²

- الحوافز أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء الموظفين؛
- تفيد دراسة الحوافز في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المؤسسات؛
- تساعد دراسة الحوافز في التوقع بالسلوك الإنساني في المستقبل والاستعداد لمواجهة، والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المؤسسة؛
- يعتبر الحافز حاسماً لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات؛
- تعقد الشخصية الإنسانية أدى إلى تزايد أهمية دراسة الحوافز؛
- يساعد في تفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهاته ودعمه.

ومن أهم ما يمكن أن تقدمه الحوافز:³

- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المؤسسة؛
- زيادة في العائد للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين؛
- المساهمة في تفجير قدرات الموظفين وطاقاتهم، واستخدامها أفضل استخدام بما يضمن ازدهار وتنشيط المؤسسة؛

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 132.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2011، ص 292.

³ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 146.

■ العمل على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد وسائل حديثة؛

■ المساهمة في خلق الرضا لدى الموظفين عن العمل.

2- متطلبات نظام الحوافز الفعال: عند تصميم نظام الحوافز لابد من مراعاة مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر فيه وهي:¹

- عدالة الحافز وكفايته، أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة؛
- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرر المؤسسة؛
- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين القائم على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.
- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء؛
- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات الموظفين ورغباتهم وتوقعاتهم؛
- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة؛

نجاح التسويق الداخلي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموظفين كما قلنا سالفاً، لذا تسعى المؤسسة جاهدة للمحافظة على علاقتها بالموظفين من خلال شعورهم بالانتماء والتقدير لمجهوداتهم في إرضاء الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة؛ لذا الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز واجتهاده في العمل، ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بكل مصداقية وكذا منح الحوافز لأصحابها المتميزين في القيام بمهامهم لرفع أدائها.

المطلب الثالث: التمكين " تفويض الصلاحيات"

تعد التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المؤسسة هي الدافع الأساسي لتطور الفكر الإداري والاتجاه التطبيقي للمؤسسة، فقد تزايدت الأهمية الاستراتيجية للموظفين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة مع الأمور التي تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمؤسسة، باستغلالهم لمختلف المهارات والمعارف والخبرات التي اكتسبوها من تعاملهم مع الزبائن.

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 194.

أولاً: تعريف التمكين: تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم التمكين

1- فقد عرفه كلا من Bowen & Lawler على أنه: «إطلاق الحرية للموظف، بشكل يوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها»¹

يظهر من هذا التعريف أن التمكين هو إعطاء الحرية للموظفين، مما يقوي ثقتهم في مهاراتهم ومعارفهم والتي تساعدهم في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- وهناك من يعرف التمكين بأنه: «نقل السلطات الكافية للموظفين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا وتنقيفهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة»²

يشير هذا التعريف إلى أن التمكين عملية يتم من خلالها منح الحرية للموظفين في أداء مهامهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تستجيب لمختلف متغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة، من خلال استمرار المؤسسة في دعم وتدريب وتأهيل الموظفين وتزويدهم بمختلف التقنيات الحديثة في العمل، مما يسمح لها بقياس الأداء ومقارنته مع الأهداف المسطرة.

3 - ويعرف Maeroff التمكين على أنه: «القدرة على ممارسة الفرد مهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل»³

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن استخلاص أبرز خصائص التمكين فيما يلي:

- إعطاء الحرية للموظفين في التصرف في أداء مهامهم؛
- التمكين يسمح بتحرير قدرات ومهارات الموظفين؛
- ادخال أساليب حديثة أساسها الإبداع والابتكار؛
- التمكين يسمح بحل مشاكل اليومية الزبائن بكفاءة وفاعلية؛
- التمكين يمكن الموظفين من تحمل مسؤولية أعمالهم مما يؤدي إلى أداء المهام بصورة جيدة؛
- التمكين يسمح بترسيخ ثقافة روح الفريق؛

¹ يحي سالم ملحم، مرجع سابق، ص 6.

² عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 11.

³ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، أريد، 2008، ص 48.

- التمكين يوفر أساليب وتقنيات متميزة في خدمة الزبائن؛
- التمكين استراتيجية تنظيمية، وهو مدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر.

ثانياً: دواعي التمكين.

أصبحت عملية التمكين مهمة جداً في ظل التقدم التكنولوجي، حيث أصبحت المؤسسة بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال تحسين الوضع النفسي للموظفين، حيث تتحسن نظرتهم الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يقومون به من عمل، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية، وبناءً على ما تقدم نستطيع أن يمكن حصر الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي:¹

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق؛
- تحقيق عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات؛
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز في عملهم؛
- يعد أحد الشروط الحيوية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة بنجاح، بصفة عامة، هو توافر مناخ تنظيمي موافٍ وإيجابي بشأن فكرة تمكين الموظفين.

تبني المؤسسات مدخل التمكين راجع لعدة أسباب -كما رأينا- بهدف انجاح التسويق الداخلي وإنجاح مختلف العلاقات التفاعلية والتبادلية التي تربط بين الموظفين والإدارة، نرى أن التمكين يفيد كل من المؤسسة والموظف على النحو التالي:²

¹ عطية حسن أفندي، مرجع سابق، ص ص 25-26.

² منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة الدولية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 140-141.

بالنسبة للمؤسسة يحقق مايلي:

- ارتفاع الإنتاجية من خلال انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
 - تحسين جودة الانتاج أو الخدمات بهدف زيادة القدرة التنافسية.
 - زيادة التعاون على حل المشكلات من خلال اتباع أساليب حديثة ورفع القدرات الابتكارية.
- وبالنسبة للموظف يحقق مايلي:

- اشباع حاجات الموظف من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الموظف لضغوط العمل.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه مما يرفع ولائه للمؤسسة.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للموظف وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- ربط المصالح الفردية للموظفين مع مصالح المؤسسة .

ثالثا: تطبيق عملية التمكين: تطبق الكثير من المؤسسات برامج عملية التمكين، لكن ذلك يتم بدرجات متفاوتة وعلى عدة مراحل، حتى تستطيع التصدي لمختلف المعوقات التي قد تعترض هذه العملية.

- 1- مستلزمات التمكين:** يتطلب التمكين الناجح والفعال لعملية التمكين توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية لتمكين العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وفيما يلي أهم مستلزماته:¹
 - 1- قيادة ممكنة:** تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين الموظفين، حيث تعتبر القيادة إحدى أدوات القوة التي حدتها Kanter والتي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، وبالتالي يؤدي إلى تمكينهم، ويجب أن تكون هذه القيادة ممكنة، بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا وتشارك الموظفين باتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤولياتهم، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم لقيامهم بالمبادرات الخلاقة، وتعمل على ايجاد الثقة بالمؤسسة وبين الموظفين.
 - 2- العمليات الممكنة:** حيث يتطلب تحقيق التمكين أن تساعد العمليات الأساسية كالتنسيق بين وحدات العمل والموظفين، واجراءات الوصول إلى البيانات والمعلومات، خاصة وصول الموظفين إلى

¹ بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، 2016، ص ص 52-53.

المعلومات الحساسة، وتوفير معلومات واضحة للموظفين، لتساعدهم على الأداء الجيد واتخاذ القرار المناسب والسليم.

3- ثقافة ممكنة: تعتبر الثقافة مهمة جدا في غرس القيم والسلوك الذي تحتاجه المؤسسة، وفي مساعدة الأفراد على أداء واجباتهم بشكل سليم، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسميا مسبقا، ولهذا نجد أن المؤسسات الناجحة والتميزة تشترك في كونها تمتلك ثقافة قوية ومؤثرة، تغرس القيم والسلوك الضروري لإنجاحها.

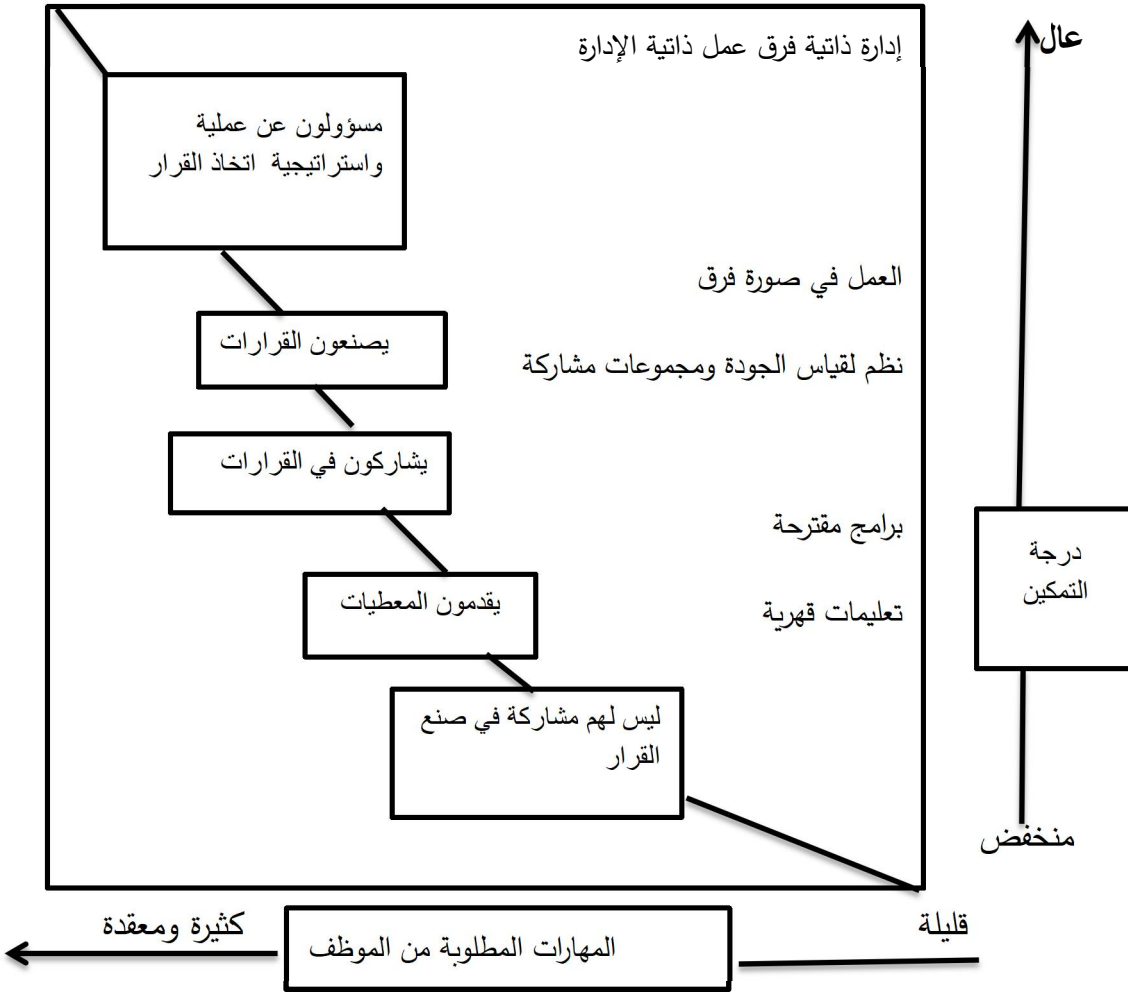
4- إدارة المعرفة: تحقيق التمكين يتطلب توسعة معارف الموظفين بشكل مستمر، وهذه التوسعة لا يمكن تحقيقها دون اهتمام الإدارة بإدارة المعرفة كعملية أساسية، وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد وزادت مهاراته ومكتسباته، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر، وبالتالي المشاركة في اتخاذ القرار، فالمؤسسة مطالبة بالسعي الدائم لاكتشاف معارف جديدة، والاحتفاظ بالمعرفة المتوفرة، وعدم احتكار المعرفة.

5- فرق العمل: حتى تتوافر لدى المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين في المؤسسة ككل، وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك، هي أن تعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

6- تكنولوجيا الإنتاج: تعتبر التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، من أهم المحددات التي تؤثر على تمكين الموظفين بالمؤسسة، وذلك لتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والتميز، حيث إن توافر تكنولوجيا الإنتاج وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات ودون الاستعانة بجهات خارجية، يساعد على تحقيق تمكين الموظفين.

2- مراحل تطبيق عملية التمكين: تسير عملية التمكين وفق التسلسل الموضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-7): تسلسل عملية التمكين



المصدر: عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 38.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن عملية التمكين تتدرج من انعدام سلطة الموظفين وعدم منحهم أية صلاحيات لاتخاذ القرارات إلى فتح المجال للموظفين لتقديم بعض المقترحات والمعلومات، ليتم بعدها اشراكهم في بعض القرارات، لتقوم بعدها الإدارة بفتح المجال أمامهم وتشجيع العمل الجماعي قصد تبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم، بما يفجر طاقاتهم الإبداعية والابتكارية بغية تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية، ليتدرج إلى المرحلة الأخيرة وهي التمكين التام، من خلال إعطاء الإدارة للموظفين حرية التصرف واتخاذ القرارات بما يخدم مصالح وأهداف المؤسسة ويحقق رضا الزبائن.

المطلب الرابع: مدخل لفهم الاتصال الداخلي.

تطبيق التسويق الداخلي يتم من خلال الاهتمام بالموظفين ومهامهم، لذا أصبح الاتصال الداخلي يحظى بأهمية بالغة من قبل المؤسسة، فالإتصال الداخلي يسمح بنقل المعلومات والأفكار والمعارف اللازمة وتوفيرها وتبادلها ونشرها بين مختلف الأقسام والموظفين بالمؤسسة، من أجل استغلال كل الطاقات والمؤهلات في تحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من تحقيق أهداف الموظفين، مما يساهم في إنجاح تطبيق التسويق الداخلي.

أولاً: تعريف الاتصال الداخلي: يعتبر الإتصال الداخلي من أبرز المقومات التي تركز عليه المؤسسة في دفع سيرورة العمل والإنتاج قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

1- يعرف الإتصال الداخلي: «عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الإتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري»¹

يشير هذا التعريف إلى أن الإتصال الداخلي هو عبارة عن حزمة من الاتصالات التي تساهم في نقل المعلومات والأفكار والحاجات بين مختلف المستويات الإدارية، هدفه الأساسي توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

2- ويعرف أيضاً: «هو العملية التي تتضمن نقل الآراء ثم تلقي تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة المجموعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة وفي داخل أنشطتها التنظيمية، ويمثل الموظفون معها الجزء الأكبر منها، حيث يمكن التعبير عنها بأنها الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسياً أو أفقياً داخل المؤسسة»²

أوضح هذا التعريف أن الإتصال الداخلي هو نقل لمختلف المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وفي نفس المستوى الإداري الواحد.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص22.

² أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الإتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000،

3 - كما يعرف الاتصال الداخلي على أنه: «ذلك الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين الموظفين لتحقيق الأهداف»¹

يتضح من هذا التعريف أن الاتصال الداخلي هو تبادل المعلومات والرسائل بين الموظفين داخل نطاق المؤسسة عبر مختلف المستويات بغية تسهيل العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

4 - ويعرفه Thierry Libaert: «الاتصال الداخلي هو عنصر مركب من النظام العام للمؤسسة من تدفق للمعلومات والمبادلات»²

عبر هذا التعريف عن الاتصال الداخلي بتدفق المعلومات وتبادلها، واعتباره عنصر هام من مكونات نظام المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة للاتصال الداخلي نلاحظ أنه يجب يشتمل على ما يلي:³

- عناصر عملية الاتصال الداخلي تتمثل في المرسل، المستقبل، الرسالة... إلخ (نراها لاحقاً)؛
- لابد من وجود هدف من وراء عملية الاتصال؛
- تحديد اتجاه أو مسار الاتصال؛
- مجتمع الاتصال والمجالات التي يؤثر فيها ويعمل من خلالها.

ثانياً: خصائص الاتصال الداخلي: يتميز الاتصال الداخلي بمجموعة من الخصائص أهمها:⁴

الاتصال عملية ديناميكية: حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

الاتصال عملية مستمرة: حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا، وبهذا المعنى يمكن القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 19-20.

² Nicole Almeida , Thierry Libaert, la communication interne de l'Enterprise, 5^{eme} édition, dunod, paris, 2007, p 09 .

³ محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة، وظائف المدير، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 196.

⁴ جودة محفوظ أحمد، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران، عمان، 2009، ص 121.

الاتصال عملية دائرية: ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعاً في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

لا يمكن إلغاء الاتصال: أي من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية، حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

الاتصال عملية معقدة: الاتصال الداخلي عملية معقدة لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

ثانياً: أهمية الاتصال: نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بقوة وفاعلية نظام الاتصال الموجود بها، فالالاتصال الداخلي عملية أساسية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية الأخرى في المؤسسة، حيث تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المجالات التالية:¹

الاتصال الداخلي واتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دوراً جوهرياً في عملية اتخاذ القرار، فالالاتصال يضمن تسهيل إيصال البيانات والمعلومات الحقيقية والصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

الاتصال الداخلي والتوجيه: يعتمد المدير في توجيه الموظفين على نظام من الاتصالات قصد تحقيق أهداف المؤسسة للموظفين بصفة عامة، ويشرح أهم واجبات الأعمال التي تتوقع الإدارة منهم أن يؤديها والإمكانيات التي تضعها الإدارة تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف، كما تعد وسيلة لمعرفة مستويات أداء كل موظف.

الاتصال الداخلي والتنسيق: وجود الاتصال الداخلي يمنع التضارب بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة، ويتم ذلك بالتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام، لهذا التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جديدة في المؤسسة، وتبرز أهمية الاتصال الداخلي في تحقيق التنسيق في مجالات الاتصالات الأفقية أو العمودية.

ثالثاً: عناصر الاتصال الداخلي: الاتصال الداخلي هو شبكة يمكن من خلالها انتقال المعلومات بين الأفراد الموظفين بالمؤسسة، قصد تحقيق أهدافهم وأهدافها، لذا تعتمد عملية الاتصال داخل المؤسسة على مجموعة من العناصر المتداخلة والمتشابكة والتي تؤثر وتتأثر ببعضها بعض، فلا بد من تكاملها، وتتكون هذه العناصر من الآتي:

¹ حمزة علي، الاتصال التربوي، طبعة الثانية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص54.

1- المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال، ويقصد به الشخص أو مجموعة أشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود التأثير في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار أو اتجاهات معينة.¹

حيث يقوم المرسل بالعمليات التالية:² يقرر المعنى الذي يريد إرساله إلى الطرف الآخر، يرمز المعنى في الرسالة، يرسل الرسالة، يتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

2- الرسالة: يقصد بها مجموع المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز أو المعلومات أو الآراء أو المشاعر أو الاتجاهات، التي يرغب المرسل بنقلها إلى الطرف الآخر، ويختلف مضمون الرسالة تبعاً للهدف الذي أعدت من أجله.³ وتعد الرسالة جوهر ولب عملية الاتصال الداخلي.

3- المستقبل: هو الجهة الموجهة له الرسالة، وقد يكون فرداً أو قسماً، والذي يعمل على استقبال الرسالة وفك رموزها وترجمتها ثم تحليلها وفسرها ليصل إلى ما يقصده المرسل.

4- وسيلة (قناة) الاتصال: وهي الأداة المسؤولة عن نقل محتوى الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فتحدد محتوى الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة التي ستحمل هذه الرسالة ولها عدة أشكال (القناة اللفظية، الكتابية، التقنية، التصويرية...).

5- التغذية الرجعية (المرتدة): وهي عملية تعبير متعددة الأشكال بين مدى تأثر المستقبل بالرسالة المنقولة إليه بالطرق والوسائل المختلفة، وهي عنصر هام في الاتصال الداخلي لأنها عملية قياس وتقويم مستمر لفعالية العناصر الأخرى، وهي الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل.⁴

6- فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال الداخلي، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المرسل إليه، وينطوي ذلك على التعبير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة، ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل.⁵

¹ سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 36.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 10.

³ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007، ص 42.

⁴ محمد الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص 37.

⁵ عاطف جابر طه عبدالرحمن، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص 711.

- 7- **التشويش:** ويقصد بها مختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على محتوى الرسالة، وهو السبب الذي يجعل الرسالة غير قادرة على التنقل، وتفقد كفاءتها، ويظهر ذلك من خلال احتواء الرسالة على بعض الأخطاء تؤدي إلى تشويه محتوى الرسالة وانحرافها عن الوصول إلى أهدافها، مما يؤدي إلى اختلاف مضمون الرسالة من المرسل إلى المستقبل.¹
- 8- **بيئة الاتصال:** هو المكان الذي تتم فيه عملية الاتصال بكل ظروفه وعناصره.

رابعاً: **معوقات الاتصال الداخلي:** للاتصال عدة معوقات تقف حاجزاً أمام نجاح مهامه أبرزها:

معوقات شخصية: ويقصد بها مجموعة لمؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثراً عكسياً، وتقود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية والصفات الشخصية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

معوقات تنظيمية: وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية؛ ومن جانب آخر جهل الموظفين بتفاصيل الأعمال الموكلة لهم.

معوقات بيئية: ويقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير من المؤسسات.

كما أن هناك معوقات أخرى تجعل عملية الاتصال الداخلي تفشل نلخصها في الآتي:²

- عدم تقبل المسؤولين وانعدام الإدارة لديهم لتغيير الأوضاع، أي تصادم الأفكار بين مختلف الأجيال؛
- عدم تناسب المضمون مع الانشغالات الحقيقية للموظفين؛
- الوسيلة لا تتوافق مع مضمون الاتصال الداخلي؛
- استخدام لغة غير مناسبة مكاناً وزماناً؛
- عدم تلاؤم جو الاتصال وكذلك بالنسبة للهيكل؛
- عدم وضوح الأهداف، غير محددة وغير قابلة للقياس؛

¹ Dolphan. R. R, **Internal communication ; todays strategic, interactive**, journal of marketing, communications, V 11, N 3, 2005, p70.

² فضيل دليو، اتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 30.

- احتفاظ المؤسسة بالمعلومات لنفسها واعتبارها سرية.

المطلب الخامس: دراسة ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية

تعد ثقافة الخدمة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات في وقتنا الحالي، حيث لم يعد تقديم المنتج أو الخدمة بجودة عالية كافياً وحده، بل أصبح من الضروري تبني نهج يضع رضا الزبون وتوقعاته في صميم عملياتها، وتتمثل ثقافة الخدمة في القيم والسلوكيات والممارسات التي يتبناها الموظفون لضمان خدمة مميزة للزبائن، في هذا السياق تأتي أهمية نشر المعلومات التسويقية كجزء مكمل لتعزيز هذه الثقافة حيث تعمل على تعزيز الوعي بخدمات المؤسسة مما يساهم بشكل فعال في الوصول إلى الزبائن المستهدفين وتحفيز تفاعلهم معها، فالتكامل بين ثقافة الخدمة ونشر المعلومات التسويقية يعمل على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية قصد تحقيق ميزة تنافسية، مما يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال تحقيق رضاهم حول ما تقدمه المؤسسة كل هذا سيؤدي إلى تنمية الولاء.

أولاً: مفهوم ثقافة الخدمة.

يقصد بثقافة الخدمة كل القيم والتقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في الموظفين، فالمؤسسات بمختلف أنواعها لديها ثقافة تؤثر في الموظفين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسة بترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تساهم في نجاح التسويق الداخلي من خلال استخدام اللامركزية في العمل، مما يتيح للموظفين اتخاذ ما يلزم من قرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والموظفين من جهة، والعلاقات بين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى.¹

1- تعريف ثقافة الخدمة: تعددت تعاريف ثقافة الخدمة نذكر أبرزها:

¹ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الراغبين، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007، ص 52.

1- تعرف ثقافة الخدمة بأنها: «مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم ايجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المؤسسة وتعليمها للموظفين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم ونتاجيتهم».¹

يوضح التعريف أعلاه أن ثقافة الخدمة تعبر عن مختلف القيم التي تعمل على توفيرها المؤسسة للموظفين قصد تنمية شعورهم اتجاه بيئة العمل والايان بكل ما تقدمه، كما تعمل ثقافة الخدمة على تحديد سلوكيات الموظفين بما يسمح من أداء مختلف أعمالهم بكفاءة وفعالية.

2- كما تعرف بأنها: «مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي تحكم إطار العمل وسلوكيات الأفراد».²

يشير هذا التعريف إلى أن ثقافة الخدمة مجموعة من القيم والمبادئ التي تسيّر عليها سلوكيات الموظفين داخل المؤسسة وتحدد أسلوب عملهم.

2- أهمية ثقافة الخدمة:

تعد ثقافة الخدمة من الركائز الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة وتبرز أهميتها في النقاط التالية:

1- **تحفيز الموظفين:** توفير بيئة عمل أساسها الاحترام المتبادل من خلال القيم والسلوكيات المنتشرة داخل المؤسسة يعزز شعور الموظف بالانتماء والرضا الوظيفي.

2- **زيادة الكفاءة الداخلية:** عندما تكون ثقافة الخدمة جزءا من بيئة العمل يتعاون الموظفون بشكل متميز ويكون التواصل بينهم أكثر فعالية، ما يؤدي إلى تقديم خدمة سلسة وسريعة.

3- **بناء سمعة ايجابية:** المؤسسات المعروفة بثقافة الخدمة المتميزة تكسب ثقة المجتمع وتُصبح خيارا مفصلا لدى الزبائن.

4- **تعزيز رضا الزبائن:** ثقافة الخدمة تركز على تلبية احتياجات الزبون وتجاوز توقعاته، مما يؤدي إلى زيادة الرضا وينمي الولاء.

5- **تحقيق التميز التنافسي:** من خلال نشر ثقافة خدمة مميزة بين الموظفين تسمح لهم بأداء مهامهم بأفضل أسلوب.

المؤسسة التي تملك ثقافة خدمة قوية تؤثر إيجابا على سلوك الموظفين، ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التي تملك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديهم إلا القليل من القيم والقواعد المشتركة سوف تؤثر سلبياً في التسويق الداخلي للمؤسسة، كما أن المؤسسة التي تملك ثقافة الخدمة القوية فإن هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل، حيث إن الموظفين والزبائن هم الآن في قمة الهرم

¹ أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 131.

² عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 243.

الفصل الأول: تحليل الإطار الفكري لموضوع التسويق الداخلي

التنظيمي والإدارة المشرفة هي في الأسفل، حيث أن هذا النمط من التنظيم أصبح جميع الموظفين يعملون لخدمة الزبون، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وأن مديري الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون وذلك بمساعدة الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون¹، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم(1-8): تحول اتجاه الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى الأسفل



المصدر: بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، 2007، ص370.

ثانيا: نشر المعلومات التسويقية

نشر المعلومات التسويقية هو جزء أساسي من استراتيجيات التسويق الحديثة، ويهدف إلى إيصال الرسائل التسويقية إلى الزبائن المستهدفين من خلال توزيع المعلومات والبيانات المتعلقة بالأسواق والزبائن والمنتجات والمنافسين داخل المؤسسة (بين الموظفين) بشكل فعال ومنظم من خلال استخدام مختلف قنوات الاتصال لنقل وتبادل المعلومات والأراء، بهدف دعم اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق التفاعل والتنسيق بين الادارات.

¹ زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية ، غزة، معهد التنمية المجتمعية، دبلوم مهني متخصص، 2013، ص ص25-26.

1- **تعريف نظام المعلومات التسويقية:** يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المؤسسة، ويقصد به التركيب المكون من الموظفين والأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات، بناء على ذلك يفترض أن يساهم هذا النظام في نشر المعلومات للموظفين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم والنوع والدقة المطلوبة من أجل تقديم منافع للزبائن.¹

كما يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتُعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.²

2 - **أهمية نشر المعلومات التسويقية :** تعتبر عملية نشر المعلومات التسويقية للموظفين ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن، لأن الموظفين أنفسهم هم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة، أي الاتصال المباشر بالزبون، ولذلك يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج لها، والتغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وإيصال المعلومات الضرورية، وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة. إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والموظفين يتوجب وضع آلية معينة، يتم فيها نشر المعلومات للموظفين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات، وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة في التنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية، وأن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بواسطة التعليم والتثقيف الجيد للموظفين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال الموظفين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الاتجاه.³

¹ فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2015، ص323.

² عوض البدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص420.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص ص 380، 381.

كما تبرز أهمية نشر المعلومات التسويقية في تحسين الاستجابة لاحتياجات السوق من خلال تعزيز كفاءة الحملات التسويقية بالاعتماد على الابتكار والابداع من طرف الموظفين قصد الاستجابة لمختلف احتياجات الزبائن بكفاءة وفعالية.

المبحث الرابع: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

أضحى العنصر البشري (الموظفين) الميزة التنافسية لأي مؤسسة تستطيع من خلالها التميز والتفوق إذا ما حظي بالرعاية والاهتمام المناسب؛ حيث أصبحت جُل أنشطة المؤسسة ومختلف المفاهيم الإدارية المتبناة تولي أهمية بالغة للموظفين من خلال الاهتمام بهم ورعايتهم والاستجابة لمختلف احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تشجعهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه وبصورة تمكنهم من خدمة الزبائن بجودة وكفاءة عالية، على غرار التسويق الداخلي الذي يقوم على فكرة مفادها أن الموظفين زبائن داخليين لابد من الاستجابة لرغباتهم وحاجياتهم وتحقيق رضاهم، لذا من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف عن العلاقة التي تربط التسويق الداخلي بمختلف المفاهيم الإدارية ذات الصلة والتي تُعنى بالموظفين.

المطلب الأول: التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

في ظل عولمة الاقتصاد والتطور التكنولوجي الذي أحدث ثورة هائلة في سير المؤسسة، أصبح العامل البشري الأهم في المؤسسة، حيث يعد المورد البشري عاملاً مهماً وحساساً في بلوغ المؤسسة لأهدافها وتحقيقها للفعالية، فالنجاح والفعالية في التسيير لا يمكن أن يتحقق بدون توفر المؤسسة على قدرات داخلية، أهمها العنصر البشري المؤهل والمندمج.

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية.

1- تعرف إدارة الموارد البشرية: «عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد البشرية، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة.»¹

يبرز هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية يقصد بها الأهمية البالغة للعنصر البشري وما تقوم به المؤسسة من رعاية لموظفيها من خلال اختيارها الجيد لهم وتنمية مهاراتهم وتوجيه جهودهم لخدمة أهداف المؤسسة.

¹ منال رشاد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية رؤية عصرية وإطلالة مستقبلية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011،

2- وتعرف أيضا على أنها: «عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية»¹

يتضح من خلال هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تهدف لإمداد المؤسسة بمختلف المهارات والكفاءات البشرية والعمل الدائم على تنميتها وتدريبها قصد تقديم الأفضل من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تستجيب لتطلعات الموظفين، بغية تحقيق الأهداف المسطرة بأعلى كفاءة وفعالية.

ثانياً: العلاقة التكاملية بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية.

وبالعودة إلى "بيري" و"باراسورامان"، بتوسيع مهام التسويق الداخلي ليشمل الأنشطة التي كان يتم اعتبارها مرتبطة بشكل تقليدي بإدارة شؤون الموظفين: «يعمل قسم التسويق الداخلي على جذب وتحفيز واستبقاء الموظفين الأكفاء عبر وظائف يتم التعامل معها كمنتجات تلبي احتياجات الموظفين كزبائن، وهو استراتيجية تشكيل الوظائف لتتناسب مع الاحتياجات البشرية.»

في حين ذهب "دبليو آر، جورج" إلى ما هو أبعد من تعريف بيري" و"باراسورامان" ويقترح مايلي: «حان الوقت لأن يُستبدل بقسم شؤون الموظفين في مؤسسات تقديم الخدمات مديرو إنتاج يستطيعون تطبيق منهجية تسويقية في إدارة تعيين موظفي تقديم الخدمة للزبائن»²

من خلال ما سبق أُثير جدل حول الحدود الفاصلة بين أدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، فعلى مستوى التشغيل، يستلزم التسويق الداخلي تعاون إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات كي يتم تحقيق وعود وأفاق التسويق الخارجي، وعلى المستوى الاستراتيجي، يتمثل الهدف الأساسي لقسم التسويق الداخلي في تحفيز الموظفين على العمل في اتجاه تحقيق ما يرضي الزبائن ويتطلب هذا الهدف أسلوباً إدارياً داعماً وسياسة توظيف وإجراءات تدريب وتخطيط.³

وتعد سياسة إدارة الموارد البشرية مهمة أيضاً من أجل تعيين الموظفين ذوي المهارات والقدرات والسلوكيات المطلوبة، ويستلزم استبقاء الموظفين الأكفاء تطبيق سياسات مكافآت متميزة وتوضيح فرص

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 06.

² Ahmed ,P ,K , Rafiq ,M , op cit, p 59.

³ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 76.

الارتقاء الوظيفي، كل هذه السياسات تعمل على تقديم خدمات بجودة عالية والاهتمام بما يرضي الموظفين، قصد تحقيق أهداف التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

يتضح مما سبق أن التسويق الداخلي يعتمد بشكل كبير على سياسات إدارة الموارد البشرية، الداعمة لضمان نجاحه، كما أن الإدارة يمكنها استخدام التسويق الداخلي من أجل ترسيخ القيم التنظيمية الأساسية في كل أقسام المؤسسة، أي أن قسم التسويق الداخلي يمكن الاستفادة منه في وضع نظام عمل مشترك في المؤسسة الواحدة، ويمكن استخدام أساليب إدارة التسويق الداخلي مع أساليب إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق هذا الهدف.

المطلب الثاني: التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

تبنى المؤسسات لمفهوم التسويق بالعلاقات أصبح ضرورة حتمية، فسر نجاح أي مؤسسة في عصرنا الحالي هو قوة العلاقة التي تربطها بالزبائن، فالمؤسسات الناجحة تسعى دوماً إلى تنمية وتقوية علاقاتها مع زبائنهم بالاستجابة لمختلف احتياجاتهم ورغباتهم وكذا تقديم مستوى خدمة عالي قصد الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم لها.

أولاً: تعريف التسويق بالعلاقات

يعرف Lendervie التسويق بالعلاقات أنه: «مجموعة الوسائل الموجهة لتأسيس علاقات فردية تفاعلية مع الزبائن، من أجل خلق أو الحفاظ على مواقف إيجابية ومستمرة اتجاه المؤسسة والعلامة».¹

كما يعرف التسويق بالعلاقات: «ارتباط المؤسسة بسلوك إيجابي نحو تطوير التبادلات التفاعلية المربحة مع الزبائن، وتدعيمها والالتزام بها عبر الزمن».²

فأهمية التسويق بالعلاقات تبرز من خلال استقطاب الزبائن مع التركيز على إقامة علاقات طويلة الأجل مع الزبائن الحاليين أساسها التعاون والتبادل من خلال علاقات تفاعلية بين الموظفين والزبائن مما يساهم في بناء الثقة والالتزام بينهما.

ثانياً: العلاقة التفاعلية بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات

ولأن خدمة الزبائن والاهتمام برغباتهم تأخذ الطبيعة التفاعلية، يعد نجاح استراتيجيات التسويق بالعلاقات معتمداً بشكل كبير على سلوكيات والتزام وأداء الموظفين، لذا يعتمد التنفيذ الناجح للتسويق بالعلاقات على البرنامج الجاري للتسويق الداخلي بشكل كبير، وفي الوقت نفسه، يأخذ طبيعة التوظيف طويلة المدى

¹ Lendervie Lévyindon, **markator**, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2003, p 904.

² محمد فريد الصحن وآخرون، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص220.

والحاجة إلى دعم الالتزام والثقة بين الموظفين والمؤسسات (أو بين الأقسام أو الوظائف المختلفة) في الاعتبار؛ يرجح الوضع الحالي أن أسلوب وأليات التسويق بالعلاقات تتناسب أيضاً مع التسويق الداخلي، ومن هنا مثلما هو الأمر مع الزبائن الخارجيين، تعد العلاقات وعملية التسويق في حد ذاتها ضرورية لبناء علاقات في التسويق الداخلي، يتم إنشاء الثقة والالتزام أيضاً من خلال الوفاء بالوعد، مع ذلك قد يصبح مزيج التسويق أكثر إفادة عندما يستلزم الأمر تنفيذاً سريعاً أو عندما تكون المستويات العالية لدوران العمالة أمراً عادياً.¹

من خلال ما سبق يتضح أن التسويق بالعلاقات يلعب دوراً أساسياً في تفعيل مفهوم التسويق الداخلي، وهناك من يرى أن التسويق الداخلي خرج من رحم التسويق بالعلاقات، فالتكامل بين التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي يساعد بشكل كبير جداً في توجه المؤسسات نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع زبائنها والاحتفاظ بهم بالاعتماد على نجاح وتميز علاقات موظفيها مع هؤلاء الزبائن، مما يعزز رضا كل من الموظفين والزبائن ويضمن بقائهم وينمي ولأنهم للمؤسسة مما يؤدي بها لتحقيق أهدافها واستمرارها في سوق شديد التنافسية.

المطلب الثالث: التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة

أصبح استخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة واسع الانتشار منذ الثمانينات القرن الماضي، لما لها من تأثير على الأداء المؤسسي، وبالتالي على رضا الزبائن قصد تحقيق التميز والتفوق.

أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة: تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة بتعدد آراء الكتاب نذكر منها:

يعرف Logothetis إدارة الجودة الشاملة: «هي ثقافة تعزز مفهوم الالتزام الكامل اتجاه رضا الزبون من خلال التحسين المستمر والإبداع في كافة مجالات العمل.»²

في حين عرفها Joblanski Joseph: «فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً بشكل أفضل.»³

فالمبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تتمثل في المشاركة والتمكين والتدريب المستمر، التزام الإدارة العليا بالجودة في منتجاتها، التركيز على حاجات ورغبات الزبائن الداخليين

¹ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق ص 59.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 75.

³ سوسن شاكر محمد، محمد عواد الزيادات، TQM تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، عمان، 2007، ص 25.

والخارجيين، التحسين المستمر، التخطيط الاستراتيجي للجودة، تحفيز الموظفين، اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، منع الأخطاء قبل وقوعها،...إلخ.

ثانياً: دور التسويق الداخلي في إدارة الجودة الشاملة

تطبيق إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى بناء علاقات داخلية فعالة ويتم ذلك بمساعدة التسويق الداخلي، لأنه يمثل الرابط بين العملية الداخلية للجودة والزبون الخارجي وهو القوة الدافعة في تحقيق الأهداف الأساسية للجودة من كفاءة و فاعلية وولاء وربحية، كما يساعد التسويق الداخلي إدارة الجودة الشاملة في بحثها عن التحسين الجودة عبر تحميس الموظفين ووضعهم في قلب اهتمامات المؤسسة، من خلال القيام بالمزيد من التحسين المستمر للجودة وزيادة المشاركة في تحقيق الجودة والالتزام بها، كما يقوم التسويق الداخلي باستكمال عمل غدارة الجودة والتسويق الخارجي فهو يربط بين عملية الجودة الداخلية واحتياجات السوق الخارجية، قصد بلوغ رضا الزبون وبهذا تستطيع المؤسسة تحقيق استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة للوصول إلى تمتع بميزة تنافسية مستمرة.

يدعم التسويق الداخلي الجهد المتعلق بتحقيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق:¹

- جذب وتنمية وتحفيز الموظفين الذين لديهم القدرة والاستعداد لتقديم خدمة ممتازة والحفاظ عليهم وذلك بمعاملتهم على نحو جيد وجعلهم يشعرون بأهميتهم.
- تنظيم الموظفين بحيث يؤدون المهمة والأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة.
- توحيد التوجه الفكري بالتأكيد على القضايا المهمة القليلة.
- تنظيم عملية اتخاذ قرارات متناسقة وإجراءات عملية عبر عملية اتصال مناسبة ومتابعة وتقييم.
- التأكيد على سلسلة الزبون المورد الداخلية على أساس أنها تساعد على الوصول لخدمة زبائن (خارجيين) جيدة عبر إظهار اهتمام صريح بإدارة التبادل الداخلية.
- تحفيز وتدريب الموظفين للتعرف على الزبائن الخارجيين والداخليين، بالتفكير بشكل جيد في متطلبات الزبائن ثم التوجه للأمام بعمل إجراءات بهدف التحسين المستمر.
- تطوير كفاءات الموظفين الضرورية لتحقيق نجاح تنافسي طويل الأمد.
- العمل كرابط بين الموظفين والإدارة وبين الأقسام وبعضها.
- تحويل وجهة قوة العمل من التوجه بالإنتاج إلى التوجه باحتياجات الزبون.
- تعزيز التوجه نحو الزبائن عبر تبادل المعلومات حول احتياجات الزبائن.
- الحفاظ على الموظفين بمساعدتهم على التعرف على معايير وثقافة وقيم المؤسسة.

¹ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص ص 144 - 145.

- تنمية ثقافة أقوى بالجودة التي يحتاجها الزبون حيث يقوم التسويق الداخلي بالترويج لمفهوم الجودة بتمكين المؤسسة من مساعدة الموظفين على تأصيل مجموعة مناسبة من القيم، فالهدف إذن هو محاولة تغيير الاتجاهات والسلوكيات بين موظفيها.
- دعم الروابط الداخلية عن طريق تغيير اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم في تعاملاتهم مع الزبائن الداخليين.

إنّ مشاركة أفراد العمل بنشاط في إدارة الإنتاج وجودته تُعدّ أساس إدارة الجودة الشاملة، ويقوم التسويق الداخلي بدور مهمّ جدّاً، ألا وهو تحديد أدوار الأفراد وتوضيحها ثم بعد ذلك يقوم بتوفير المعلومات والتدريب لتمكينهم من القيام بالمهام الموكلين بها، كما يعمل التسويق الداخلي على زيادة الجودة للنجاح في السوق من خلال وضع الزبون الداخلي في قلب اهتماماته.

المطلب الرابع: التسويق الداخلي والابتكار:

تعتبر المنتجات الجديدة عناصر جوهرية لنمو وازدهار أيّ مؤسسة، فبقاء وتميز المؤسسة أصبح مرهوناً بالابتكار والإبداع الذي تمارسه المؤسسة في تقديم منتجاتها (سلع/خدمات)، لذا أصبح الابتكار قناعة كل مؤسسة وجعله ضمن ثقافتها واستراتيجياتها، فالابتكار ليس بالأمر السهل لأنه مرتبط بالمورد البشري ونجاحه مرهون بما يمتلكه هذا المورد من مهارات، وكفاءات، وذكاء، وسلوكيات تجعله ميزة تنافسية تحقق من خلالها المؤسسة تفوقها التنافسي، لذا تسعى المؤسسة جاهدة للاهتمام بالموظفين وتفجير طاقاتهم الكامنة من أجل مجابهة مختلف الظروف، ولأن التسويق الداخلي يقوم على فكرة أساسية وهي الاهتمام بالموظفين، والسعي لتلبية حاجاتهم ورغباتهم بما يحقق رضاهم ويدفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف الابتكار

1- يعرف T. Peters الابتكار على أنه: «التعامل مع شيء جديد، أي شيء لم يسبق اختباره، وهذا يوسع الابتكار إلى حدوده القصوى، لأن الشيء الجديد قد يكون كذلك بالنسبة للمؤسسة المتعاملة ولا يكون كذلك مع غيرها من المؤسسات، كما أن التعامل مع الشيء الجديد قد لا يعني ابتكاره داخل المؤسسة وإنما قد يعني أيضاً شراءه من الآخرين»¹

من خلال التعريف اعلاه يعرف الابتكار على أنه إنشاء شيء حديث لم يكون موجود من قبل في مؤسسة ما، ويكون الابتكار إما داخل المؤسسة أو يتم شراؤها.

نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن،¹ 2007، ص19.

2- كما يعرف الابتكار على أنه: «تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وكلمة "تنمية" شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك هذه الفكرة في البيئة إلى توريدها وجلبها إلى المؤسسة ثم تطبيقها»¹

كما يعرف الابتكار التسويقي على أنه: «وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية».

حيث لا يختلف مفهوم التسويق الابتكاري في جوهره عن مفهوم الابتكار عموماً، أو حتى الابتكار في مجالات غير تسويقية أخرى، وبالتالي يمكن اعتباره الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة وينطبق عليه ما ينطبق على بقية المجالات².

ثانياً: دور التسويق الداخلي في إدارة المؤسسة للابتكار:

يعتبر التسويق الداخلي ذا دور متعدد الأوجه في عملية الابتكار من خلال ما يلي³:

1 - الثقافة المؤسسية: يعتبر التسويق الداخلي أداة لترسيخ ثقافة المؤسسة من خلال تركيزه على أنماط سلوكية محددة للموظفين، فمثلاً يعمل التسويق الداخلي على تحديد وجمع النماذج التي توجد داخل المؤسسة لنجاحات الابتكار والأفراد الذين يعتبرون قدوة يحتذى بهم، وسردها في شكل مناسب يغزو العقل الباطن للموظفين ويتجه بهم نحو السلوكيات الابتكارية التي يجري البحث عنها، كما يقوم التسويق الداخلي بدعم أو تغيير العناصر الثقافية للمؤسسة والتي تقوم بدعم الابتكار وحينئذ يمكن أن يقود المؤسسة نحو الابتكار.

2 - الهياكل والعمليات والسياق: يستخدم التسويق الداخلي لفحص التدرج الوظيفي والعمليات الأساسية والفرعية والروابط ولتقييم ما إذا كان يتم إعاقة أنشطة الابتكار أم إعطاؤها الأولوية، كما يساهم التسويق الداخلي في ربط أفراد معينين بالسياق الاستراتيجي عن طريق تقييم الإدراك الاستراتيجي لتوزيع الكفاءات بشكل معين، كما يقوم التسويق الداخلي بتهيئة البيئة المناسبة للابتكار والعمل على اعتبار عملية الابتكار نظاماً مفتوحاً، يتم وفق له إعطاء المشاركين في عملية الابتكار صلاحيات للمبادرات ويتم ائتمانهم لتنظيم أنفسهم بشكل فعال، وفي محيط من الثقة.

3 - تواصل الموظفين وإضفاء الطابع الشخصي والارتجال: يتيح التسويق الداخلي لأعضاء الفريق الشعور بالمصير المشترك للمنتجات الجديدة، وتنمية الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل لوجهات النظر

¹ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 329.

² إياد عبد الفتاح انصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، مرجع سابق، ص 109.

³ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 187- 200 (بتصرف).

البديلة بنقل مختلف المعلومات والتفاصيل حول تطوير المنتجات، فالتسويق الداخلي يسمح بإخاء القواعد والإجراءات الأمر الذي يمكن أن يمثل عامل حث مهما لتعزيز الابتكار؛ يتيح التسويق الداخلي لأعضاء الفريق الشعور بالمصير المشترك للمنتجات الجديدة وتنمية الثقة المتبادلة والاحترام المتبادل لوجهات النظر البديلة.

4 - الأفراد هم المحرك الإبداعي للابتكار: يعتبر التسويق الداخلي أداة مفيدة حيث يعمل على توجيه الانتباه إلى جوانب سلوكيات الموظفين يمكنها أن تزيد من القدرة الابتكارية للمؤسسات وهي تحفيز الموظفين؛ كما يلعب التسويق الداخلي دوراً فعالاً في اختيار وتهيئة الأفراد الضروريين لنجاح الابتكار.

5 - التدريب والتعليم: يعمل التدريب على بناء كفاءات في البرامج والعمليات وطرق التحكم في تطوير المنتج الجديد، ويتطلب طرح المنتج الجديد بشكل سريع من الإدارة بناء وتطوير التشارك في المعارف والمعلومات مع عدد أكبر من الموظفين.

6 - الكفاءات المحورية: يستخدم التسويق الداخلي للتأكيد على مجموعة نقاط القوة ذات الصلة بالكفاءات المحورية بالمؤسسة، حيث تمثل مجموعة متماسكة من المهارات والتقنيات التي تستخدم في تطوير وتصميم وتوزيع ودعم منتجات أو خدمات المؤسسة، ولأن الابتكار يعد جزءاً من الكفاءة المحورية للمؤسسة فهو يستند إلى مهارات وأشكال مختلفة من التنسيق والتكامل.

7 - التكامل: الابتكار ليس كياناً موحداً، فهو يتضمن عدداً من النظم الفرعية الفردية وروابط بينها، والتي يمكن أن تكون نفسها مركز التحسين والابتكار، وتقوم النظم الفرعية على قدرات محددة وعمليات أساسية، في كل من داخل وخارج المؤسسة، ونجاحها وتفوقها يتم من خلال التكامل الفعال لهذه النظم الفرعية.

تعد عملية الابتكار اليوم مهمة للمؤسسات كما هي دائماً، حيث أصبح ضمان وصول الابتكار بالمؤسسات للحد الأقصى أمراً في غاية الأهمية، لذا أصبح توفير بيئة مناسبة له من أولويات أنشطة التسويق الداخلي الذي يعمل على تهيئة كل الظروف والمارد البشرية والمادية لتكون ناجحة في البيئات التنافسية بشكل عالٍ اليوم والغد.

المطلب الخامس: التعلم وإدارة المعرفة والتسويق الداخلي

العصر الذي نعيش فيه هو عصر المعرفة، إذ أصبحت المعرفة مورداً رئيساً بالنسبة للمؤسسة ومصدر رئيساً للثروة وميزة تنافسية للأمم، حيث أصبحت إدارة المعرفة خيار استراتيجي لأي مؤسسة من خلال تسخير كل إمكانياتها لفهم وإدراك حاجيات وتقنيات الزبائن وكيفية الوصول إلى مواصفات عالية الجودة ترضي حاجات زبائنهم.

أولاً: تعريف إدارة المعرفة: تعددت تعريفات إدارة المعرفة أبرزها:

1- يعرف Daft إدارة المعرفة: «الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المؤسسة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه برأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة».¹

من خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة هي مختلف الجهود التي تعمل على بناء مختلف الموارد المعلوماتية وهو ما يطلق عليه رأس مال الفكري.

2- وعرف Baker في سنة 2000 المعرفة التسويقية على أنها: «أحد مهارات المؤسسة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك بالمعرفة المعتمدة على نظرة المؤسسة لبيئتها التسويقية».²

يتضح من التعريف اعلاه ان المعرفة التسويقية هي مختلف المهارات المعرفية والمعلوماتية التي تكتسبها الادارة العليا حول بيئة العمل وتتشاركها مع موظفيها.

3- وعرفت إدارة معرفة الزبون من قبل Kok & Vanzyl في سنة 2002 على أنها: «المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات».³

يوضح هذا التعريف أن إدارة معرفة الزبون يقصد بها الترويج التسويقي لمختلف المعارف الحالية بمعنى نشرها بين الأفراد ومحاولة ايجاد معرفة جديدة وبصفة دائمة حول الزبون قصد التطوير الدائم لمختلف الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة واعتماد كل ما هو جديد لضمان البقاء واستمرار.

ثانياً: العلاقة التفاعلية بين التسويق الداخلي وإدارة المعرفة والتعلم

يرتبط التسويق الداخلي بإدارة المعرفة وكذا التعلم واكتساب المعارف في كثير من النقاط التي تكمل بعضها وتساهم في نجاح تطبيق التسويق الداخلي.

يربط Ballentyne بين إدارة المعرفة والتسويق الداخلي بتقديم منهجين للتسويق الداخلي:⁴

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 340.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 88.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 348، 349.

⁴ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 213.

1- تسويق معاملات تجارية (يهدف إلى إشباع احتياجات الزبائن بشكل يحقق أرباحاً) للحصول على معرفة جديدة ولتقنين المعرفة.

2- تسويق علاقات (يهدف إلى تشكيل قيم متبادلة مع الزبائن أو أصحاب المصلحة الآخرين) لتوليد معرفة جديدة ولتناقل المعرفة.

وفي كل حالة يتم توجيه طرق التسويق لتطبيقها داخلياً، ويمكن تصويرها كمصفوفة لأنشطة التسويق الداخلي. وبالنسبة إلى إدارة المعرفة، فإن دور التسويق الداخلي هو تجديد المعرفة ويحدث بطريقتين رئيسيتين:

1- **توليد المعرفة:** تشكيل معرفة جديدة أو اكتشافها لاستخدامها داخل المؤسسة، مع اعتبار الذكاء التسويقي الخارجي كمدخلات.

2- **تناقل المعرفة:** نشر المعرفة لكل من يمكن أن ينتفع بها، من خلال سلسلة من الزبائن الداخليين إلى الزبائن الخارجيين.

وبالنسبة إلى **التعلم**، فيقترح "بالاتين" أربعة أنماط متنوعة، تربط بين التنفيذ الفعال لاجراءات التسويق الداخلي وبين التعلم واكتساب المعارف لخصها في الآتي:

1- **تنشيط الموظفين:** يشير إلى تعلم الأفراد كيفية العمل معاً على تحقيق أهداف مفيدة في السوق أكثر اتساعاً من حدود أي وصف وظيفي فردي، ولتنشيط الموظفين من الضروري أن تكون قادراً على التأثير في قيمهم ودوافعهم الأكثر عمقاً بطريقة أو بأخرى والتنشيط هو طاقة التجديد التي تأتي بشكل مباشر من القيام بفعل معين.

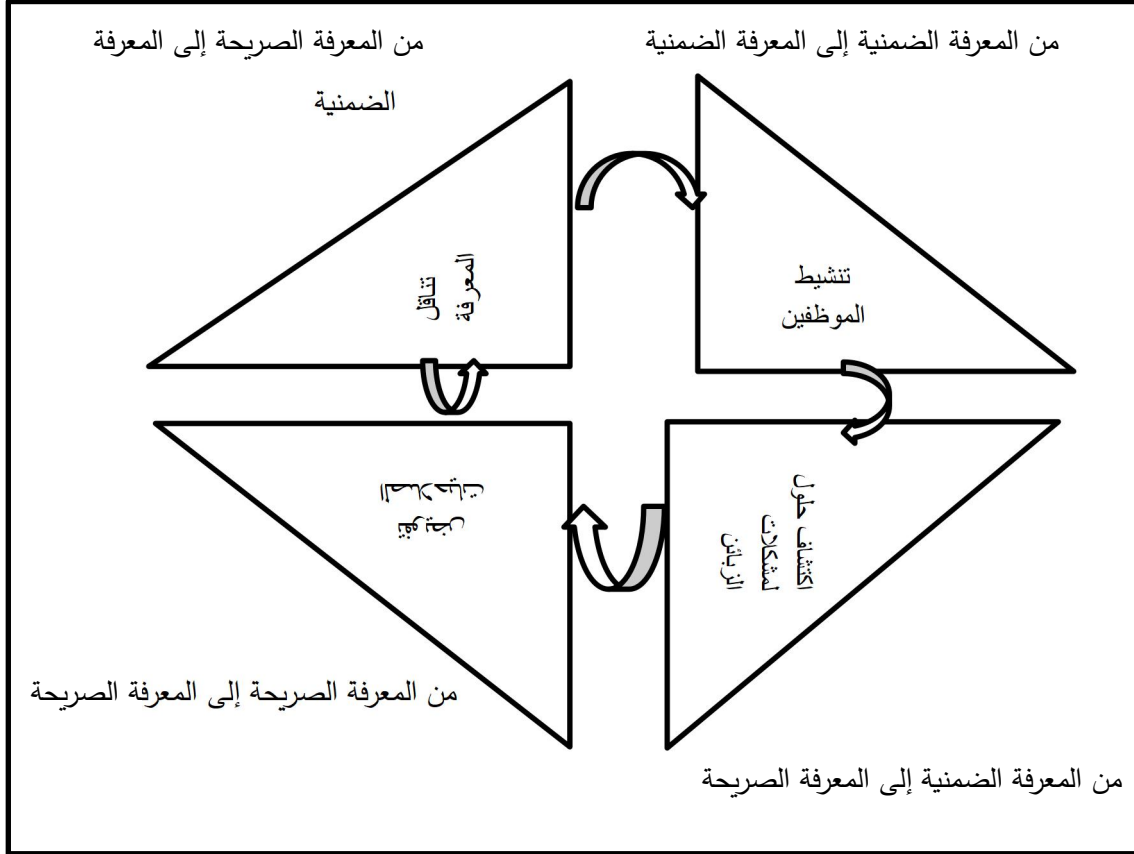
2- **اكتشاف حلول لمشكلات الزبائن:** تعلم كيفية الاستخدام الجماعي للموارد الشخصية الخاصة بالمهارات التطبيقية في العمل معاً من أجل حل مشاكل الزبائن وتوفير فرص جديدة واحداث تغيير في الإجراءات الداخلية.

3- **تفويض الصلاحيات:** تعلم كيفية الاختيار بين البدائل على أساس منفعة التكاليف والحصول على الموافقات من السلطات التنفيذية المناسبة.

4- **تناقل المعرفة:** تعلم كيفية نشر وتشارك المعرفة الجديدة عبر النطاقات الإدارية بطرق جديدة، ولا يعد تناقل المعرفة الجديدة مجرد وسيلة اتصال أحادية الاتجاه، فهو يتطلب حواراً؛ وتعتبر الإجراءات الجديدة بالثقة من قبل الإدارة هي السر في كسب رضا الموظفين.

وقام "Ballentyne" برسم مخطط لأنماط التعلم الأربعة وفقاً لنظرية تكوين المعرفة من "نوتاكا" و"تاكوشي" المكونة من أربع مراحل يوضح فيه استخدام التسويق الداخلي في تجديد المعرفة كما في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-9): التسويق الداخلي كمجدد للمعرفة



المصدر: بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 215.

ويمكن تحليل الشكل أعلاه كما يلي:¹

التنشيط (المشاركة: من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية): رغبة الموظفين في نقل خبراتهم الفنية التي اكتسبوها بجهد وصعوبة لبعضهم البعض، ويتم تنشيط هذه المرحلة بتشارك المعلومات الضمنية.

اكتشاف حلول لمشكلات الزبائن (التجسيد: من المعرفة ضمنية إلى صريحة): من خلال الحوار الإبداعي وتوفير مناخ لاكتشاف المعرفة مما يؤدي إلى اكتشاف حلول للمشكلات وتتميز هذه المرحلة بالتفاعل في اكتشاف المعرفة الجديدة.

¹ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 216-217 (بتصرف).

التفويض (الدمج: من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة): يتم فيها الحوار المتبادل المبني على الثقة بين الأقسام في سرعة اتخاذ القرارات، كما يتم التحديد الجماعي للتكاليف والمنافع من المعرفة بوضوح.

تناقل المعرفة (الاستيعاب: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية): يتم نقل المعرفة الجديدة واختيارها وتكاملها وتصنيفها إلى تصميمات وسياسات وعمليات وبرامج تدريب جديدة.

تتعلق إدارة المعرفة بتحديد أي نوع من المعارف يجب أن تكون متاحة وأين ومتى وفي أي شكل داخل المؤسسة، في حين يهتم التسويق الداخلي بعملية جمع وتركيب وتصنيف المعرفة للتمكن من النقل الفعال والقيام بالفعل المناسب، لهذا يعتبر التسويق الداخلي مخولاً أساسياً لإدارة المعرفة، من خلال قيامه بتحسين العمليات والنظم التي يتم استخدامها لنقل وإدارة المعرفة ويقوم بعمل هذا كمهمة حرجية ومستمر، كما يعمل التسويق الداخلي على توفير كمّ وافراً من المعلومات والتعليم، من أجل تخطيط وتنظيم وتنسيق عملية طرح الأفكار ونقلها وتماسكها إلى إتاحة التدريب المنفعة المستمدة من تنفيذ التصرفات المنشودة من الموظفين وكذلك إتاحة التدريب والأدوات لإنجاز جميع الأنشطة المطلوبة، بالإضافة إلى نقل القيم غير الملموسة للأفراد أيضاً.

من خلال ما سبق يتضح لنا أن أنشطة التسويق الداخلي وإدارة المعرفة والتعلم تربطهم علاقة تكامل وتداخل، وعليه فإن التسويق الداخلي يعد طريقة شاملة لها دور فعال في تنفيذ مسؤوليات ووظائف المؤسسة، ويساهم في التعلم وإدارة المعرفة من خلال الممارسات الإدارية للتسويق الداخلي.

المطلب السادس: الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات، كما تُعد من الركائز الأساسية والمهمة لنجاح أي مؤسسة، تنشأ ثقافة المؤسسة نتيجة تفاعل مجموعة من القيم التنظيمية والمعتقدات والعادات والتقاليد والسلوكيات والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على نجاحها واستمرارها.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية لتعدد المداخل التي تناولتها.

1- يعرفها Miner : «هي ما يشارك به الأفراد المؤسسة».

من هذا التعريف يقصد بالثقافة التنظيمية كل ما يشارك به الموظفين داخل المؤسسة من قيم ومعارف.

2- وعرفها أيضا Hosseen: «مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء/ مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة».¹

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع القيم التي يجلبها كل الموظفين من أعلى هرم الاداري إلى أدناه من البيئة الخارجية إلى داخل المؤسسة.

3- كما عرف Hofsted الثقافة التنظيمية أنها: «الحصيلة المبرمجة أو الناتج الجماعي المنظم للعقل البشري، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات الأخرى، أو هي تكامل الخصائص العامة المتفاعلة التي تؤثر على استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها».²

وضح Hofsted من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية مجموع ما يمتلكه الافراد من نتاج عقلي مبرمج ومنظم ومتميز بهدف التفاعل والاستجابة لمختلف المتغيرات البيئية المحيطة بها.

4- ومن جهة أخرى وصف Shein الثقافة التنظيمية على أنها: «نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة، بالإدراك والتفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل».³

وضح Shein من خلال تعريفه للثقافة التنظيمية أنها مجموعة من القيم والسلوكيات التي تمنح الموظفين القدرة على توظيف طاقاتهم ومهاراتهم قصد العمل بأعلى كفاءة وفعالية قصد الابتكار وتجديد واكتشاف كل ماهو جديد من خلال اكتساب مختلف الاساليب الحديثة للعمل على حل مختلف المشاكل التي قد تواجه المؤسسة بأسلوب متميز، كما تسمح الثقافة التنظيمية للموظفين بالتعامل فيما بينهم بروح الفريق التي تسودها الثقة وتسهل اندماج الموظفين الجدد بطريقة سلسة وصحيحة.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المؤسسة، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية، حيث أن المؤسسة تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت إلى

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 311.

² حمودة عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 133.

³ الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 21.

مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تُكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة، وقد تكون ثقافة المؤسسة مصدر لقوتها كما قد تكون مصدراً لضعفها.

كما يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في العناصر الآتية:

- 1- **توجيه السلوك:** تحدد الثقافة التنظيمية المعايير والتوقعات التي تضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة، مما يسهم في تعزيز الانضباط والوضوح.
- 2- **تعزيز الانتماء والولاء:** عندما تتسجم قيم الموظفين مع قيم المؤسسة، يشعرون بالانتماء، مما يزيد من ولائهم والتزامهم.
- 3- **تحسين الأداء والانتاجية:** ثقافة العمل الإيجابية تحفز الموظفين على التعاون، الإبداع، وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى.
- 4- **جذب واستبقاء الكفاءات:** المؤسسات ذات الثقافة الجيدة تصبح بيئة عمل جاذبة لأفضل الكفاءات، وتقلل من معدل دوران الموظفين.
- 5- **تعزيز التغيير والتكيف:** الثقافة المرنة تتيح للمؤسسة التأقلم مع مختلف المتغيرات البيئية بسلاسة وسرعة.

ثالثاً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية.

يعد التسويق الداخلي أكثر من مجرد أداة لنشر قيم المؤسسة، فهدفه الأساسي تطوير مهارات موظفين يهتمون بالزبائن ومعاملة الموظفين كزبائن، فينشأ عن التسويق الداخلي ثقافة مؤسسية جديدة تتطلب أن يكون الاهتمام بالزبون (الداخلي/ الخارجي) والتركيز عليها هو جوهر أنشطة المؤسسة وجزءاً محورياً من ثقافتها.

إذ يعد التسويق الداخلي في حد ذاته مبادرة تغير ثقافي من خلال تطوير ثقافة الاهتمام بالزبون لدى الموظفين ومعاملة الموظفين كزبائن واستخدام أساليبه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة، كما تتضمن منهجية التسويق الداخلي أيضاً أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأسلوب الإداري التشاركي يتعلقان أكثر من غيرهما بتطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، ويجب أن تكون هذه الهياكل والمنهجيات جزءاً لا يتجزأ من ثقافة عمل المؤسسة، وتُعد الطريقة المثلى لنشر هذه القيم في المؤسسة هي استثمار الإدارة العليا في الاهتمام بالزبون وغيره من القيم المرتبطة بالتسويق الداخلي.¹

¹ بيرقيز أحمد، محمد رفيق، مرجع سابق، ص 86.

تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين فتعمل على تنمية وتحقيق روح الولاء والانتماء للمؤسسة من خلال إحساس الموظفين بالهوية وغرس فيهم القيم التي تساعد على الارتباط بها قصد تحقيق أهدافها، كما تعمل على تحفيز الموظفين من خلال خلق الدافعية على العمل ومساعدة الأفراد العاملين بالمؤسسة على التكيف مع مختلف الظروف البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة، ومد الموظفين بالعديد من القواعد المشتركة التي تسهم في تنفيذ إجراءات التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية، إذن العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثر و تأثير.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى التسويق الداخلي باعتباره مفهوم تسويقي حديث تتسابق المؤسسات خاصة الخدماتية منها إلى تبنيه والعمل به، فالتسويق الداخلي يقوم على فكرة أساسية مفادها أن الموظفين هم المحور الأول لإهتمام المؤسسة والمحرك الرئيسي لنشاطها، باعتبارهم زبائن داخليين لهم حاجيات ورغبات وتطلعات على المؤسسة الاستجابة لها أولاً إذا أرادت تحقيق أهدافها على المستوى الخارجي.

التسويق الداخلي يهدف إلى التنفيذ الفعال والكفاء لاستراتيجيات المؤسسة، من خلال توفير جو عمل ملائم لتهيئة الموظفين بإشراكهم في مختلف القرارات الإدارية والاستجابة لمختلف حاجياتهم بما يحقق رضاهم، كل هذا يحمّسهم ويحفّزهم لتقديم خدمات بجودة عالية تستجيب لرغبات الزبون الخارجي، فتبني مفهوم التسويق الداخلي والذي يحتاج إلى جهود تسويقية داخلية هدفها القضاء على التعارض والصراعات الداخلية من خلال بث روح التنسيق والتعاون والتكامل بين مختلف الأقسام والوظائف، كما يتطلب التسويق الداخلي لنجاحه مجموعة من الأنشطة والتي هي بالأساس محاكاة لأنشطة التسويق التقليدي والعمل على أقليمتها مع خصائص السوق الداخلية، فأهمية التسويق الداخلي تزداد من خلال ارتباطه وعلاقته الوثيقة بالتسويق الخارجي، فنجاح التسويق الخارجي مرهون بنجاح تطبيق التسويق الداخلي.

يتبع التسويق الداخلي مجموعة من الإجراءات التي تسمح بتنفيذه وتجسيده على أرض الواقع، ابتداءً باختيار واستقطاب أفضل الموظفين والعمل على تدريبهم قصد تنمية مهاراتهم والرفع من كفاءتهم المهنية، وكذا تقديم مختلف التحفيزات التي تلبي حاجياتهم وتكون في مستوى المجهودات المبذولة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تعمل إدارة المؤسسة على تفويض الصلاحيات للموظفين ومنحهم الحرية والمساحة الكافية لأداء مهامهم، والعمل على توفير نظام اتصال فعال يسمح بالتواصل الدائم بين الإدارة وموظفيها من جهة، وبين الموظفين والزبائن من جهة أخرى من خلال توفر وتدفق المعلومات والمعارف اللازمة للموظفين حتى تمكنهم من أداء مهامهم بأعلى كفاءة، كما تعمل الإدارة جاهدة على غرس ثقافة الخدمة في أذهان موظفيها مما يعزز ولائهم التنظيمي لها.

يمكن القول أن التسويق الداخلي يركز على تحقيق الرضا الوظيفي، لذا تعمل الإدارة على تخطيط وتصميم وتنفيذ وتقييم استراتيجية التسويق الداخلي بهدف إشباع حاجات الزبون الداخلي (الموظف) لأنها تدرك أن رضا الزبون الخارجي لا بد أن يسبق بإرضاء الزبون الداخلي من خلال الاستجابة لمختلف رغباته وتطلعاته من هذه الوظيفة فرضا الموظف يسمح بتقديم خدمات تمتاز بالجودة والتنافسية العالية، فالموظف الراضي يصبح لديه ولاء للمؤسسة ويعمل جاهداً على تقديم خدمات ذات جودة عالية ترقى لمستوى تطلعات الزبائن.

١٢

الفصل الثاني: تشخيص الرضا
الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة
الزبائن

تمهيد

تَبَيَّنَت المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي -كما ذكرنا سابقاً- كان في البداية بالمؤسسات الخدماتية، من خلال الاهتمام بالموظفين والاستجابة لمختلف حاجياتهم لتمكينهم من تقديم خدمات تلبي حاجيات الزبائن لما تتميز به الخدمات من خصائص تجعلها تختلف عن السلع، فنجاح تطبيق التسويق الداخلي مرهون بمدى اهتمام وتحمس الموظفين للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، لذا تعمل المؤسسات جاهدة على توفير بيئة عمل يمكن من خلالها خلق رضا الموظفين وتعزيزه من خلال إشراكهم في مختلف القرارات وتلبية تطلعاتهم ومعالجة مختلف انشغالاتهم مما سيؤدي إلى تقديم خدمات تتوافق أو تفوق توقعات الزبائن.

يعدُّ موضوع "جودة الخدمة" من أكثر الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً وواسعاً في مجال تسويق الخدمات، فقد زاد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالجودة في كل ما تقدمه، كما أيقنت أن البيئة التي تتواجد فيها أصبحت تمتاز بالتغير السريع حتى في أذواق واحتياجات الزبائن، واستمرارها مرهون بمدى قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وسبب ذلك أن الجودة تُعد الشريان الحيوي الذي يُمد المؤسسة بدماء جديدة ومتدفقة من خلال زيادة عدد الزبائن الموالين مما يعني المزيد من الأرباح وهذا يؤدي إلى كسب ولاء الزبائن من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

تدرك المؤسسات أن الزبون في وقتنا الحالي أصبح يهتم بأدق التفاصيل التي تتميز بها الخدمات، خاصة ما تعلق بالجودة التي أضحت العنصر الأساسي للحكم على مدى قدرة الخدمات على تلبية وإشباع حاجيات الزبائن، ولأن الزبون أصبح نقطة الانطلاق لأي نشاط تقوم به المؤسسة، فإنها تولي اهتماماً كبيراً به والعمل على خدمته بجودة عالية، من خلال التعرف على خصائصه، وجمع مختلف المعلومات المتعلقة به ودراسة سلوكياته الشرائية والعوامل المؤثرة عليها، مما يسمح لها بتلبية حاجاته ورغباته، فجودة خدمة الزبائن أصبحت محور جميع أنشطة المؤسسة ونقطة تفوق للمؤسسة في ظل بيئة شديدة التنافسية.

لذا تم تقسيم هذا الفصل إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: تشخيص الرضا الوظيفي كركيزة لنجاح تطبيقات التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: دراسة جودة الخدمة.

المبحث الثالث: تشخيص جودة خدمة الزبائن طريق للتميز والتفوق.

المبحث الرابع: عرض مفاهيم أساسية حول الزبون وسلوكه الشرائي.

المبحث الأول: تحليل الرضا الوظيفي ركيزة لنجاح تطبيقات التسويق الداخلي

يعدُّ التسويق الداخلي من أكثر الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الأفراد الإداريين لكونه يرتبط بالعمل الذي يشغل حيزاً واسعاً من حياة الفرد، كما يُعد من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لتحسين وتطوير أداء الموظفين وتطوير العملية الإنتاجية؛ كما أصبح الاهتمام بالجوانب النفسية للموظفين وقياس اتجاهات ردود أفعالهم على ظروف عملهم المادية والاجتماعية و الإدارية من الاتجاهات الحديثة جسدت ثورة في مجال الإدارة، إذ أصبح الاهتمام بالموظفين أساس انطلاق أي نشاط في المؤسسة من خلال مختلف العوامل والمؤثرات التي تدفع الموظفين للشعور بالرضا الوظيفي لما في ذلك من علاقة إيجابية في أدائهم وإنجازاتهم في العمل.

المطلب الأول: دراسة مفهوم الرضا الوظيفي

يعدُّ الرضا الوظيفي من أكثر موضوعات علم الإدارة غموضاً، لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بكونه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة، من هذا المنطلق تعددت وتباينت أفكار الباحثين حيال صياغة تعريف موحد للرضا الوظيفي.

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

1- يعرفه William. J وآخرون: « الرضا الوظيفي هو الفرق بين ما ينتظره الآخرون وبين الشيء الذي يجده فعلاً»¹

يتضح من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو المقارنة بين المرغوب الحصول عليه من الوظيفة وما يجده ويحصل عليه الموظفون في الحقيقة.

2- وعرفه F. Alexandre- Bailly: « الرضا يحدث عندما يحقق الفرد توقعاته، سواء كانت واعية أو غير واعية، وإذا ما كان الشخص راض عن ما يحصل عليه مقابل ما قام به، فهناك احتمالات بأن يواصل هذا الشخص ما قام به من أجل الوصول إلى الرضا الذي يسعى إليه، ولكن بما أن احتياجات الفرد متغيرة باستمرار، فمن الضروري اقتراح مكافآت مناسبة لذلك باستمرار»²

¹ منصور عيسى، طرق حفز العاملين، مرجع سابق، ص158.

²Frédérique Alexandre – Bailly et autres, **comportements humains et management**, pearson education, France, 2003 , p131 .

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي يحدث عند تحقيق الموظف لما يطمح إليه، مما يدفعه للبقاء والاستمرار في العمل، من خلال ما تقدمه المؤسسة دوماً من تحفيزات ومكافآت جديدة للموظفين لأن الاحتياجات متغيرة ومتجددة باستمرار وعلى المؤسسة التكيف معها.

3- ويرى Herbert أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:¹

1- ما يوفره العمل للموظفين في الواقع.

2- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

بمعنى أن الرضا الوظيفي هو ما يتوقعه الموظف من الوظيفة وما يحصل عليه في أرض الواقع.

4- أما فروم Vroom يرى أن الرضا الوظيفي: «هو الفرد بالتكافؤ في عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج ايجابية»²

كما يعبر عن الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرصة الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن ظروف العمل.³

يرى Vroom أن الرضا الوظيفي يتحقق من خلال رضا الموظفين على الأجر، الوظيفة، فرص الترقية، نقاط الإشراف وتقويض الصلاحيات، وكذا الرضا عن بيئة العمل.

من خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن أن نستخلص أن الرضا الوظيفي هو حالة نفسية وذهنية متغيرة للشخص اتجاه ما تشبعه مكانته المادية والاجتماعية، كما يعدّ الرضا الوظيفي المؤشر الفعال لجودة عملية الإشراف والقيادة، ويتجلى ذلك في وجود التعاون والتماسك والحماس في أداء العمل، ومن ثم تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف الموظفين والسعي من كلا الطرفين للحصول على أفضل النتائج.

كما يظهر من خلال التعريفات السابقة أن للرضا الوظيفي عدة **خصائص** تتمثل فيما يلي:⁴

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص173.

² محمد الصيرفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص45.

³ جعفر أبو القاسم أحمد، **الرضا الوظيفي**، منشورات ذات السلاسل، لبنان، 1991، ص21.

⁴ منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص38-39.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

1- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** تعددت تعاريف الرضا الوظيفي بتعدد وجهات نظر بين المفكرين وباختلاف مداخلهم، ولأن مفهوم الرضا الوظيفي يرتبط بالطبيعة البشرية التي تختلف من شخص لشخص آخر فإنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه للرضا الوظيفي.

2- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** الرضا موضوع فردي لأنه ما يرضي موظف معين قد يسبب عدم الرضا لموظف آخر، فالإنسان ذو طبيعة معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتزايدة ومتجددة من وقت لوقت آخر هذا ما أدى إلى تنوع طرق قياس الرضا الوظيفي.

3- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** هذا راجع لتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى.

4- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القبول والقناعة ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي إلى الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- **للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخيارات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- **رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى:** إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا كافيا عن رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الفرد وتوقعاتهم.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي: يعدّ العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في مختلف المؤسسات مهما كان نوعها، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغ تطورها ستبقى غير مفيدة إذا لم يتوفر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، لذا كان من الضروري الحرص على توفير درجة عالية من الرضا لدى الموظفين في المؤسسة لأن ذلك سيسهم في التزام الموظفين في مؤسساتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وارتباطهم بعملهم، كما أن الرضا العالي يسهم في تحسين صحة الموظف البدنية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين حوادث الوفاة بسبب مرض القلب وعدم الرضا الوظيفي الناتج عن ضغط العمل والملل والنزاعات التنظيمية، كما

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

وجدت دراسة أخرى أن العاملين الراضين عن أعمالهم عاشوا أكثر من زملائهم من الموظفين غير الراضين.¹

كما أن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في التعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف الجوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تقايدها مستقبلاً، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم الموظفين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمؤسسة التقدم وزيادة الإنتاجية.

كما يسهم الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية للموظفين وزيادة درجة الولاء التنظيمي مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات التي يقدمها للزبائن بما يحقق رضاهم ويضمن ولاءهم وهذا حتماً يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها في سوق أقل ما يُقال عليه شديد التنافسية.

ثالثاً: أنواع الرضا الوظيفي: توجد عدة تصنيفات للرضا الوظيفي وفقاً لعدة معايير:

1- معيار الطبيعة: يقسم الرضا الوظيفي وفقاً لهذا المعيار لثلاثة أنواع وهي:

1- الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الداخلية للموظف مثل الاعتراف، الثقة، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز، والتعبير عن الذات.

2- الرضا الخارجي: ويتعلق ببيئة العمل التي يتواجد بها الموظف مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة العمل...إلخ.

3- الرضا الكلي العام: مجمل الشعور بالرضا اتجاه الجوانب الداخلية والخارجية معاً.

2- معيار الزمن: ويصنف إلى نوعين وهما:

1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

2- الرضا الوظيفي الفعلي: يحدث هذا النوع عندما يحقق الموظف الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

3- معيار الشمولية: يصنف هنا الرضا الوظيفي إلى نوعين وهما:

1- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يحقق الموظف أقصى إشباع لحاجاته ورغباته مما يحقق رضاه الكلي عن عمله.

2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الموظف بالرضا نوعاً ما عن بعض جوانب ومكونات العمل، وهناك يكون الموظف قد وصل درجة كافية عن بعض جوانب العمل ويكتفي بها، وقد يبقى نوع من الاستياء اتجاه بعض الظروف ولكن يبقى الموظف يؤدي أعماله.

¹ شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 1996، ص111.

المطلب الثاني: عرض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كعامل أو متغير يمثل محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد اتجاه عمله، وبهذا نستطيع القول أن الرضا الوظيفي يتأثر بعدة مسببات تختلف من فترة لأخرى وتتمثل في:

أولاً: المؤثرات الشخصية للرضا: يتأثر الرضا الوظيفي بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:¹

- 1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بانخفاض في قيمتهم وقدرتهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.
- 2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد أكثر تحملاً للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العملية فإنهم لا يلبثون حتى يفقدوا رضاهم الوظيفي.
- 3- المكانة الاجتماعية: المكانة الاجتماعية للموظف أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه وتعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالباً ما يؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.
- 4- الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم الرضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.

وهناك من يضيف عوامل شخصية لها تأثير على الرضا الوظيفي ومنها:

- السن: يوجد علاقة بين السن ودرجة الرضا عن الوظيفة، حيث كلما زاد السن زادت درجة الرضا الوظيفي والعكس صحيح.
- الجنس: يختلف الرضا الوظيفي من جنس إلى آخر فحاجات وطموحات النساء تختلف عنها عند الرجال.
- المستوى التعليمي: يعدّ المستوى التعليمي مؤشراً جيداً لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلاً وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي.
- الحالة العائلية: أثبتت بعض الدراسات أن الشخص المتزوج أكثر رضا وأعلى أداء وأقل غياباً بالمقارنة مع الشخص الأعزب.

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 171.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

■ الأقدمية في الوظيفة: فإذا كانت الأقدمية في الوظيفة تشير إلى زيادة خدمة معارف ومهارات الفرد بالشكل الذي يساعده على التكيف مع وظيفته والارتباط النفسي به، فقد بينت العديد من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالباً نسبياً في البداية ثم يبدأ في الارتفاع كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في الوظيفة، وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.

ثانياً: العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي يكون مصدرها المؤسسة وتؤثر عن رضا الموظف من عدمه، وهذه العوامل تشمل:¹

1 - **نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما يقدمونه من جهد في تأدية مهامهم، يشعر الموظف بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقاً لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل وتتضمن:

■ الأجر: إذا اعتمد على الربط بين الرضا وإشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فإن هذا العامل ضروري جداً لتحقيق الرضا، إذ لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله الموظف، وكأنه الاعتراف بما قدمه، فالمال هو الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية ولتحسين ظروف معيشة الموظفين.

■ الحوافز: تمثل مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المؤسسة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء.

■ الترقية: يقصد بها تقليد الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة ودرجة أعلى من درجتها، فحسب Vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، وعلى هذا يجب على المؤسسة إشباع هذا الطموح، بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل موظف.

2 - **السياسات التسييرية:** وتتضمن:

■ **نمط الإشراف:** يعد نمط الإشراف عائداً للموظفين يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية، كما يعكس نمط الإشراف طريقة معاملة المسؤولين لمرووسيتهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية.

ويلخص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية:

- الأمر بالمستطاع، تكريم الإنجاز الجيد والمتميز، مشاطرة المرووسين مسراتهم وأحزانهم، خلق مناخ مشبع بروح المودة، يشجع الأعمال الجيدة والابتكارات الفردية والجماعية.

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 165- 170 (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

■ **قيم وأهداف المؤسسة:** كلما شعر الفرد في أي مؤسسة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد.

■ **سياسات المؤسسة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يُعيقه، فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة، التكامل، الاستقرار وتوافر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

3 - ظروف العمل: وتتمثل في الآتي:

■ **ظروف العمل المادية:** يعمل المحيط المادي بمختلف مكوناته (الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة، وسائل العمل، ... إلخ) في التأثير على الموظف وسلوكه، فتأثيرها على درجة تحمل الموظف ودرجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعدية وبالتالي رضاه عن عمله والعكس صحيح.

■ **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** تؤثر جماعات العمل على الأداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي، وتفسر العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف والمنافع المادية والنفسية التي يحققها الموظف من جماعة العمل المنتمي إليها.

■ **محتوى العمل:** يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للموظفين في المؤسسة، فالموظف الحارس محتوى عمله هو الحراسة، والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، حيث اعتبر هرزبرغ أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دورا في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات المفتوحة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.

■ **ساعات العمل:** يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهائياً ومنهم من يفضل له ليلاً ومنهم من يميل إلى العمل دون انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي على فترات راحة أكثر وهكذا؛ وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثراً بالغ الأهمية على رضا الموظفين وإن كانت مدة العمل متقفاً عليها، فلا بد من إدخال فترات الراحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الموظف نفسياً وعضوياً.

ثالثاً: العوامل البيئية: وهي العوامل المرتبطة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد أو التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، وهذه العوامل تتمثل في:

● **الانتماء الاجتماعي:** أثبتت دراسات مختلفة أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات الديمغرافية (إلى الريف أو المدينة) كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل وبالتالي أثر على رضاهم الوظيفي، ويرجع ذلك لاختلاف التوقعات التي يمكن للوظيفة أن تحققها، كما أن الإطار البيئي والثقافي

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

للموظف وظروف نشأته وأسلوب تربيته في الصغر له أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

• **نظرة المجتمع:** تتأثر قيمة العمل بالقيم السائدة في المجتمع ويتغير نظرة المجتمع للعامل الموظف في مؤسسة ما، فبعض الوظائف تحمل مكانة ممتازة، بينما هناك وظائف لا يعطيها المجتمع حقها رغم أهميتها، وقد تتغير نظرة المجتمع لبعض الوظائف عبر مرور الزمن كما هو الحال مع بعض الوظائف الحرفية التي ازدادت أهميتها حديثاً نظراً لما تحققه من عائد كبير.

المطلب الثالث: أساليب قياس نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين:

يمثل الرضا الوظيفي مفهوماً نفسياً غير ملموس يصعب وضع مقياس علمي موحد لقياسه، لأنه يتطلب التعرف على مشاعر الموظفين المتغيرة باستمرار ووجهة نظرهم حول مختلف العناصر التي تُسهم في بناء وتعزيز رضاهم من عدمه.

أولاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي: يقصد بقياس الرضا الوظيفي تلك العملية التي تتم بموجبها الحصول على الوصف الرقمي لمدى امتلاك الشخص لبعض الخواص، فهو إذن تجميع البيانات حول مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي، واتجاهاتها وأبعادها ثم العمل على تبويبها ووضعها بـقالب كمي وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول إلى النتائج واتخاذ القرارات.

من خلال ما سبق يتضح لنا أنه هناك عدة مقاييس تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أنواعها تعطي نتائج واضحة عن الرضا الوظيفي نستعرضها في الآتي:

1- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي: يقصد بها الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي وتعتمد على:

■ **المقابلات الشخصية:** تعرف المقابلة على أنها: « تفاعل لفظي يتم عن طريقة مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.»؛ وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عضوي)، تسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابية، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات. أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر، ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتاً طويلاً لإجرائها وأناساً مدربين عليها.¹

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 175.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- **طريقة المواقف الحرجة:** وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الموظف عن عمله، وهنا يصف الموظف بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا اعتماداً على تقارير الموظفين للأوقات التي شعروا فيها بالرضا الوظيفي وتلك الأوقات التي أحسوا فيها بعدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل ومسببات الرضا أو عدمه.
- **طريقة هيرزبيرغ (طريقة القصة):** تعتمد هذه الطريقة على أن يطلب من مفردات العينة في مقابلات شخصية أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بأنها كانت راضية عن عملها وكذلك الأوقات التي شعرت فيها بعدم الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائها لأعمالها إيجاباً أو سلباً، وقد نتج عن هذه الطريقة التوصل لمجموعة العوامل الدافعة والعوامل الوقائية.
- **طريقة التدرج التجميعي (ليكرت):** في سنة 1932 نشر "رئيس ليكتر" موضوعاً تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، وقد اقترح فيه أسلوباً لقياس أي اتجاه نحو موضوع ما، ويتكون هذا المقياس من عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، ويطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة موافقته أو تأييده لها، وذلك بأن يختار من بين خمسة بدائل، ويعطي بديل درجة تتراوح من واحد إلى خمسة.
- **الاستمارة:** هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن أكثر الاستمارات شيوعاً نجد:¹
 - الأجندة الوصفية للعمال (JDI): وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، وصمم هذا النموذج كل من: Smith Hullin ; Kendall سنة 1969.
 - طريقة المينيسوتا لجداول الرضا (MSQ): وهو يستخدم طرقاً مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة تخص عملهم (الأجر، فرص الترقية، التقدم، النقل،...) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من (غير راض تماماً، غير راض، محايد، راض، راض تماماً) لكل فقرة من الاستبيان.
 - مقياس الرضا عن الأجر (PSQ): يهتم هذا المقياس بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر والانتظام في الزيادة، ويتم الإجابة عليه باستخدام متدرج من خمس مستويات.
- **الملاحظة الشخصية:** تعتمد هذه الطريقة على قيام الباحث بملاحظة سلوك الموظفين والذي يدل بدوره على مدى درجة رضا الموظفين عن أعمالهم.

2-المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي: ويقصد بها كل المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب ودوران العمل، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية إذ هو عبارة عن

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص199.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

رصد مضبوط لسلوك الموظفين كمسك السجلات للغيابات ودوران العمل.¹ ويمكن إيجازها في الآتي:

■ **معدل الغياب:** معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للموظف، فالموظف الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل موظف ولكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج (يعرف الغياب على أنه الحالة التي يتقدم فيها الموظف لعمله بمبرر أو بدونه)؛ إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليس كل الغيابات تعبر عن الحالة الشعورية اتجاه العمل فقد يتغيب الموظف بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أدركه تعريف Bélanger وزملائه للغياب على أنه: عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك.

ويحسب معدل الغياب وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{الأفراد غياب أيام مجموع}}{\text{العاملين الأفراد عدد متوسط} \times \text{الفترة نفس في العمل أيام عدد}} \times 100$$

■ **دوران العمل:** إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمؤسسة معينة يعد مؤشراً لرضا هذا الموظف عن عمله وتعلقه به عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الاستقالة، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختيارية يمكن استخدامها لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا، فبقاء الفرد في مؤسسته دليل على ارتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر انتظاماً في عمله. ويحسب معدل ترك العمل وفق المعادلة الآتية:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{الفترة خلال الخدمة ترك حالات عدد}}{\text{الفترة منتصف في العاملين عدد إجمالي}} \times 100$$

ولكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات لأن:

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.

- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الموظفين في المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 172-173.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين الموظفين إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها.

- تحتاج المؤسسة إلى استجواب الموظفين لدعم مصداقية المعدلين وتصحيحهما.

ثانياً: آثار الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام كبير وواسع لما له من آثار ونتائج معتبرة على الفرد والمؤسسة، فالرضا الوظيفي يمثل أحد المتغيرات المستقلة التي تؤدي إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية أو إلى معدل منخفض من التغيب عن العمل أو غيرها، وفي المقابل شعور الفرد بعدم الرضا له نتائج سلبية على أداء الفرد وبالتالي على المؤسسة.

1 - آثار الرضا الوظيفي: هناك عدة آثار إيجابية لوجود الرضا الوظيفي لدى أفراد المؤسسة نذكر منها:

- **مستوى الأداء:** يقصد بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كماً ونوعاً، ويمكن قياس أداء الفرد من خلال ثلاثة أبعاد جزئية هي: "كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"¹

ولقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعاً لكثير من الأعمال والبحوث وموضوعاً للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات كالتالي:

الاتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الاتجاه بوجود علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي مستغل والأداء كمتغير الأثر (التابع)، وتبرير هذه العلاقة السببية هي أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد إقباله عليه، ويزداد أيضاً امتنانه لوظيفته وللمؤسسة، فترتفع بذلك إنتاجيته وأداؤه والعكس صحيح.²

وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها الموظف، وهذا ما أوضحته تجارب هاورثورن ودراسات كل من ليكرت، مارش، سيمون وغيرهم.

الاتجاه الثاني: ويرى أن لا علاقة بين الرضا والأداء فقد قام الباحثان برايلفيد و كروكتيا (1955) باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بينهما (الرضا والأداء) والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص50.

² المرجع أعلاه، ص 51.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

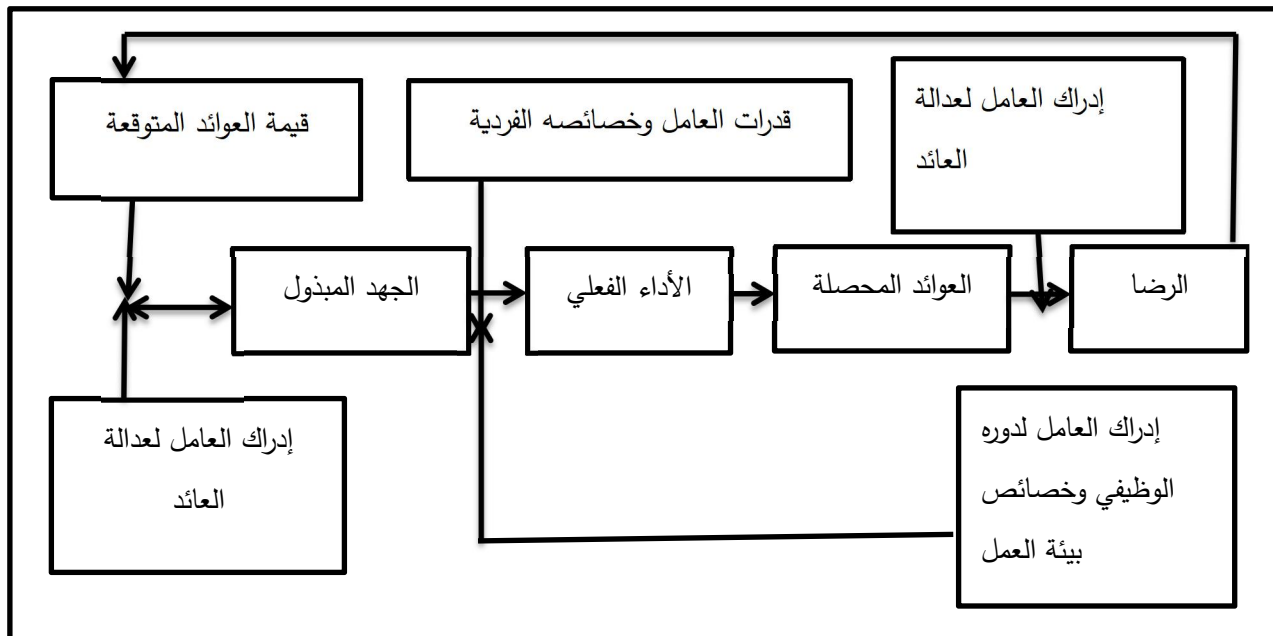
هذه العلاقة، حيث إن معامل الارتباط في كل مرة منخفض وفي كثير من الحالات غير ذي دلالة احصائية.¹

الاتجاه الثالث: ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق الموظف لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل الموظف على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع فتتحقق بذلك رغباته المادية من جهة وتزداد مكانته بين زملائه في المؤسسة من جهة ثانية، وهذا ما يدفع الموظف إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة وينعكس ذلك إيجاباً على درجة الرضا الوظيفي لديه.

الاتجاه الرابع: والقاتل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة مباشرة عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعدّ الرضا محدداً غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد بناءً على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلاً من أداء.

ويطلق هذا على التفسير الأخير: نموذج بورتر ولولر سنة 1967 والذي يحظى بقبول أوسع في العصر الحالي، ويمكن توضيحه بالشكل الآتي:

الشكل رقم (2-1): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الأداء والرضا



المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 60.

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 163.

■ **الولاء التنظيمي:** عرفه Porter وزملاؤه بأنه: «قوة تطابق الفرد مع المؤسسة وارتباطه بها»¹

ويعرف أيضا الولاء التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف تجاه مؤسسته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار وخلق التوافق بين قيمه وقيمها.

حيث يعدّ الولاء التنظيمي أحد المفاهيم الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فكلما كان هذا التوافق حققت المؤسسة الكثير من تطلعاتها، كما يمثل الولاء التنظيمي أحد الموضوعات التي تحظى بالاهتمام نظراً لآثاره في أداء الأفراد وسلوكهم وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب فيها، فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات: كعدم الرضا، الهدر في الموارد، عدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء، والعكس من ذلك في حالة الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة لإخلاص الموظفين وتغانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والانغماس في العمل مما يدفعهم لسلوك المواطنة التنظيمية.²

كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع هم أكثر رضا وسعادة من جوانب العمل، وأقل استعداداً لترك المؤسسة، وهم القادرون على تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة حيث يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المؤسسة ويسهم في التنبؤ بفعالية المؤسسة.

■ **الصحة العضوية والعقلية:** ونقصد بها هنا صحة الموظفين الجسدية والنفسية، حيث يرى ديبيري أن

الحالة النفسية لها آثار على الصحة العضوية للموظفين وبالتالي تتأثر كل العناصر السابقة (الغياب، دوران العمل، التمارض، الأداء، الولاء) سلباً أو إيجاباً، وهو الأمر الذي أكدته Burke سنة 1970، حيث وجد ارتباطاً بين الرضا وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس وغيرها، أما Whyte فتوصل سنة 1955 إلى أن 18 % من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند الموظفين غير الراضين عن عملهم، كما يؤثر الرضا على الصحة العقلية من ناحية أخرى، حيث إن محيط العمل الجيد يبعث على ارتياح الحالة العقلية بعيداً عن المشاكل والاضطرابات النفسية، وتوصل كورنها وسر بعد دراسة معمقة سنة 1965 إلى وجود

¹ محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار

العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2015، ص11.

² Chan, Z, Francesco, A, *employee demography, organitional commitment and turnover, do cultural diffirences, matter*, V53, N6, 2000, P252.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية والتي توصلت إلى أن الفرد الذي يتمتع بالرضا عن الوظيفة تجده أيضاً يتمتع بالصحة النفسية الجيدة والعكس صحيح.¹

فالرضا الوظيفي يسهم في تحسن واكتساب الفرد صحة نفسية جيدة ويرجع ذلك إلى زيادة احترام الآخرين والشعور بالسعادة والرضا عن الحياة عموماً.

2- آثار عدم الرضا الوظيفي: لعدم الرضا الوظيفي آثار سلبية على نشاط وتنافسية المؤسسات، والتي تظهر من خلال ما يلي:

■ **الغياب:** يقصد بالتغيب عدم الحضور إلى مكان العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو دون عذر، ويعرف على أنه سلوك طوعي.

يعرف الغياب عموماً على أنه: «نقص الملازمة في العمل يتطلب الحضور الدائم».

يلتحق الفرد بعمله يومياً بناء على قرار يتخذه بضرورة العمل للحصول على العوائد، الذي يحققه رضاه، لذا فإن عدم كفاءة هذا العائد في إرضائه ومع وجود فرص بديلة قد تدفعه إلى التغيب، فعدم الرضا الوظيفي هو أحد المسببات التي يمكن الاعتماد عليها في عملية تحليل حالات الغياب. ولقد أثبتت الكثير من الدراسات وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الغياب.

■ **ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة الموظف من المؤسسة طوعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزيد كلما ارتقينا في الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية)، مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الموظف المستقيل، وتعاظم تكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل بمعنى كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض والعكس.

■ **الإصابات:** تعرف الإصابات على أنها مجموعة الأضرار البدنية والنفسية التي تصيب الموظف جراء حادث عمل. فالحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وهي تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته،

¹ منصور عيسى، مرجع سابق، ص 164-165.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي ومعدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن الموظف الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد Vroom يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.¹

■ **التمارض:** التمارض يعني ادعاء المرض، وهي ظاهرة تعبر عن عدم رضا الموظف وهو عادة ما ينتج من الضغط النفسي الذي يواجهه الفرد داخل أو خارج المؤسسة تدفعه للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

■ **الشكاوي:** أظهرت دراسات Harris و Fleisheman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في المؤسسات التي يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الإشراف، فالموظف يستعمل وسيلة النظم والشكاوي كإجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله أو غيرها، يهدف جلب اهتمام المشرفين والإداريين لدراسة وضعيته.

■ **الإضراب:** يعدّ الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا حدة، حيث يعبر عن تدمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها الموظف داخل المؤسسة ويلجأ الموظفون إلى هذا الشكل (الإضراب) سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها (الأجر المنخفض، طرق الإشراف، الترقية، ساعات العمل،...) عاكساً لطموحهم وتطلعهم إلى زيادة الأجر، تحسين ظروف العمل أو المطالبة بالتغيير وغيرها.²

■ **اللامبالاة والتخريب:** المسؤولون عادة يحافظون على صيانة الآلات من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المؤسسة، غير أنهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو الموظف، وأن انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته مما ينجر على ذلك وقوعه في حالات من الإهمال واللامبالاة اللذين يؤديان بدورهما إلى قيام الموظف بتخريب أدوات الإنتاج، أو إلحاق الضرر بالمنتج ذاته، والسبب الرئيسي لمثل هذه التصرفات هو غياب الانسجام والتوافق بين الموظفين والمؤسسة، وعدم قدرة الفرد العامل على التكيف مع محيط العمل مما يدفعه إلى السرقة، التزوير، عدم قيامه بالمهام الموكلة له، خيانة الأمانة.

من خلال الآثار السلبية التي تنتج عن عدم رضا الموظفين عن العمل يتضح جلياً لنا أهمية دراسة الرضا الوظيفي وكذا أهمية الاعتناء بالموظفين وبكل رغباتهم وحاجياتهم، وللقضاء على مثل هذه الآثار يجب على المؤسسة تحسين الظروف المادية المحيطة بالموظف، وكذا بيئة العمل الاجتماعي، وكل ما

¹ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.

² منصور عيسى، مرجع سابق، ص 162.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

يتعلق بواقع الموظف وحاجاته ورغباته لأن هذه الآثار تؤدي إلى تدهور وضعية المؤسسة وزيادة تكاليفها وزعزعة موقعها في السوق، وقد يؤدي إلى زوالها.

المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي:

إن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع الموظفين كزبائن، إنه يعني أن المؤسسة يجب أن تسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا الموظفين بنفس مقدار المعطى لخطط التسويق الخارجية والتي يفترض دائماً أن تكون حديثة ومطورة لتلبية طلبات الزبائن الخارجيين.

أولاً: أثر إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

1- أثر ثقافة الخدمة على الرضا الوظيفي: تتبنى المؤسسات مفهوم ثقافة الخدمة داخل أسوارها كفلسفة إنسانية في التعامل مع الموظفين ومشاركة هؤلاء الموظفين في حل المشكلات، واتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة بشكل عام وهذا الأمر يعتمد على النمط الإداري الذي تتبعه هذه المؤسسة في التعامل مع الموظفين، فعلى سبيل المثال النمط الإداري المبني على مبادئ الصدق والأمانة في التعامل مع الموظفين يحثهم ويحفزهم على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين (الإدارة والموظفين)، فالثقافة التي تحتوي فناعة الموظفين بالممارسة العامة، التوجهات الإدارية التي تتبعها المؤسسة من جهة، ورضاهم عن الأسلوب المستخدم من خلال المساواة والعدالة وتلبية رغباتهم بتوزيع المكافآت، شغل المناصب حسب التدرج الوظيفي والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار من شأنها العمل على إشباع الحاجات والرغبات النفسية والاقتصادية والاجتماعية التي سوف تؤثر وبشكل إيجابي وفعال على كسب ثقة العاملين بمؤسستهم وبسياساتها الإدارية، فتطبيق ثقافة الخدمة يؤدي حتماً إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

2- أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: في الآونة الأخيرة أخذ مفهوم التحفيز تطوراً كبيراً حيث أصبح يشير إلى جميع الظروف التي تتوافر في بيئة العمل التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإشباع حاجات ورغبات الموظفين من جهة أخرى سواء كان التحفيز مادياً أو معنوياً، فللحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال الاستعداد الشخصي لبذل الجهود من أجل تحسين أدائهم وبما يساهم في تحقيق الأهداف المرغوبة، كما اعتبرت الحوافز من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى الكثير من المؤسسات إلى اتباعها بهدف ضمان ولاء الموظفين والبقاء فيها واكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية، مما يعود على مستويات الجودة للمنتجات المقدمة، وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة على فترات طويلة الأجل.

3- أثر التدريب على الرضا الوظيفي: يعد التدريب للموظفين داخل المؤسسة وخارجها من السياسات الناجحة في التسويق الداخلي للحفاظ على موظفيها المتميزين ذوي المستوى الجيد، من خلال إتاحة الفرصة لهؤلاء الموظفين في تلقي المهارات التدريبية التي تساهم في تحسين أدائهم والقيام على تلبية

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

واجباتهم بجودة وإتقان، مما ينعكس على تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، فالتدريب كما لاحظنا سالفاً يعمل على تزويد الموظفين بسلوكيات ومهارات وأنماط وظيفية جديدة تمكنهم من أداء واجباتهم على درجة عالية من الحرفية والمهنية، وعلى النجاح المستمر في إنجاز أعمالهم التي تسهم في التقدم في ترقياتهم، مما يزيد من الولاء للمؤسسة والإخلاص لها، من هنا يمكن القول بأن للتدريب دور فعال وحاسم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ويظهر ذلك في تأثيره في مختلف متغيراته (فرص الترقية، نمط الإشراف، الأجر، الراحة النفسية).

4- أثر الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي: تستند إدارة شؤون الموظفين على الاتصال الداخلي لتوجيه سلوكهم بالاتجاه المطلوب، فمشاركة الموظفين في تقديم اقتراحاتهم وآرائهم يؤدي إلى شعورهم بالراحة والرضا، الشيء الذي يجعل اتجاهاتهم في الغالب إيجابية نحو عملهم بالمؤسسة، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال الداخلي والتفاعل بين كل الأطراف في المؤسسة. لذا فالاتصالات الداخلية ضرورية للمؤسسة وبموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات وتؤدي بعدها إلى تحسين الأداء الفردي ثم الجماعي بالمؤسسة وبما يحقق رضاهم ويُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعمل الاتصال الداخلي على الكشف عن رغبات وحاجيات الأفراد الموظفين ويُمكن من معرفة حالات عدم الرضا من خلال ملاحظة الغيابات، ضعف الأداء وارتفاع معدلات الشكاوي، ونستطيع معالجة هذه الظواهر وفهمها في وسط الموظفين بالاتصالات الجيدة التي تخلق بيئة عمل محفزة، وتعمل على خلق روح الفريق كما تهدف الاتصالات الداخلية إلى تحقيق التفاهم والانسجام المشترك بين الموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية والرفع من روحهم المعنوية، مما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقديم خدمات بجودة عالية لزبائنهم؛ ويقوم الاتصال الداخلي الفعال بتوفير كل المعلومات الضرورية في الوقت المناسب وبما يساعد المؤسسة بالقيام بكل برامجها ومهامها مما سينعكس حتماً على ارتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسة وشعورهم بالانتماء لها وتقبلهم لبيئة العمل، كل هذا حتماً سيحقق رضاهم عن العمل الذي يقومون به ويقلل من مسببات عدم الرضا، فالاتصال الداخلي له دور فعال في تعزيز العلاقة بين المؤسسة وموظفيها وبما ينمي رضاهم عن كل ما تقدمه المؤسسة لهم فيزداد شعورهم بالرضا الوظيفي.

5- أثر التمكين على الرضا الوظيفي: إن المؤسسات الناجحة والمتفوقة هي تلك المؤسسات التي تثق في موظفيها وتأخذ بآرائهم واقتراحاتهم التي تُسهم في تنفيذ خطط المؤسسة وتمكنها من تحقيق أهدافها؛ فتفويض الصلاحيات للموظفين من اتخاذ القرارات وفق ما يرون فيه صالح المؤسسة سيدعم حتماً ثقة الموظفين بالمؤسسة وسيسمح لهم بتنمية وتطوير مهاراتهم وكفاءاتهم ليكونوا عند حسن ظن الإدارة بهم، فعملية التمكين كما ذكرنا سابقاً (الفصل الأول) يقصد بها إطلاق الحرية للموظف لكي يتمكن من أداء

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

الأعمال الموكلة إليه بكل حرية وهذا من خلال ما يمتلكه من مهارات وقدرات وبمراعاة الظروف البيئية المختلفة المحيطة به.

تمكين الموظفين سيسمح بزرع الثقة والاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة مما يعزز رضاهم ويقلل من الشكاوي والتنمر لأنهم هم من أشرفوا على وضع مختلف الخطط والسياسات وبالتالي سوف يعملون على تنفيذها بكل تقانٍ وإتقان، فمنح الصلاحيات للموظفين يسهم حتماً في تحقيق رضاهم الوظيفي ويعمل على تنمية ولائهم للمؤسسة.

ثانياً: أثر متغيرات الرضا الوظيفي على التطبيق الفعال لتسويق الداخلي:

1- أثر الأجور والمكافآت على التسويق الداخلي: للأجور علاقة وطيدة ببرامج واستراتيجيات التسويق

الداخلي كون هذا الأخير يركز على الموظف في حد ذاته وعوامل رضاه وتعدُّ الأجور والمكافآت من الأمور التي تعمل على تحفيز الموظف وتجعله يطور من أدائه ويزيد من جهده لكي يحقق أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، كما أن لنظام الأجور والمكافآت العادل دوراً كبيراً في تعزيز ثقة الموظفين بالإدارة مما ينمي شعورهم بالانتماء لها، وبالتالي يعملون على تنفيذ مختلف برامج التسويق الداخلي التي تتحقق من خلالها مصالحهم ومصالح المؤسسة ومصالح الزبائن.

2- أثر طبيعة ومضمون العمل على التسويق الداخلي: المؤسسة التي تتبنى إجراءات التسويق الداخلي

تكون نقطة الانطلاق لديها في أي نشاط متمثلة في الموظفين من خلال معرفة حاجياتهم ورغباتهم ولأن المنتج الداخلي يعبر عن الوظيفة فيجب النظر إليها من منظور الموظفين والمكاسب التي يبتغونها من هذه الوظيفة، من اشراك في اتخاذ القرار ومستوى المسؤولية وفرص الترقية وكذا بيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم الموظفون بها والتي تخص وظائفهم، فالاهتمام بمستوى الوظيفة يعمل على تسهيل عملية تعيين الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم وزيادة أدائهم، كل هذه العوامل تعمل على تحقيق أهداف التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية من خلال رضا الموظفين على وظائفهم وهذا ما يوضح العلاقة التكاملية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

3- أثر الإشراف والعلاقة مع الزملاء على التسويق الداخلي: ويتعلق بنمط الإشراف ونطاقه وكذلك

علاقة الرئيس بالمرؤوسين، ومختلف العلاقات التبادلية والتفاعلية التي تتم بين الموظفين في إطار العمل أو خارجه.

فمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإعطاء الاقتراحات كفريق واحد وتقويض الصلاحيات من خلال علاقة يسودها الاحترام والثقة المتبادلة سواءً مع الإدارة أو بين الموظفين سيعزز من سعادة ورضا الموظفين على رؤسائهم وعلى جو العمل مما يسهم في بذل أفضل الأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة سواءً الداخلية أو الخارجية.

4- أثر المحيط المادي للعمل على التسويق الداخلي: إن للمحيط المادي أثراً كبيراً على الموظف وسلوكه، فالإنسان بطبيعته لديه قدرة تحمّل معينة إزاء الظروف التي تعرقل أداء مهامه، فكثير من الدراسات التي نادت بضرورة تحسين المحيط المادي للعمل لما له من علاقة بالرضا الوظيفي ولأن مفهوم التسويق الداخلي ينص على أن المؤسسة تسعى إلى رضا الموظفين لديها وتلبية حاجياتهم يكون من خلال بيئة عمل مادية تسمح لهم بإنجاز المهام المطلوبة، أي أن بعد المحيط المادي للعمل علاقته تتجسد في مفهوم التسويق الداخلي ذاته، ولا تستطيع تبني التسويق الداخلي والقول بأن المؤسسة تتبنى تسويقاً داخلياً ولا تراعي محيط العمل.¹

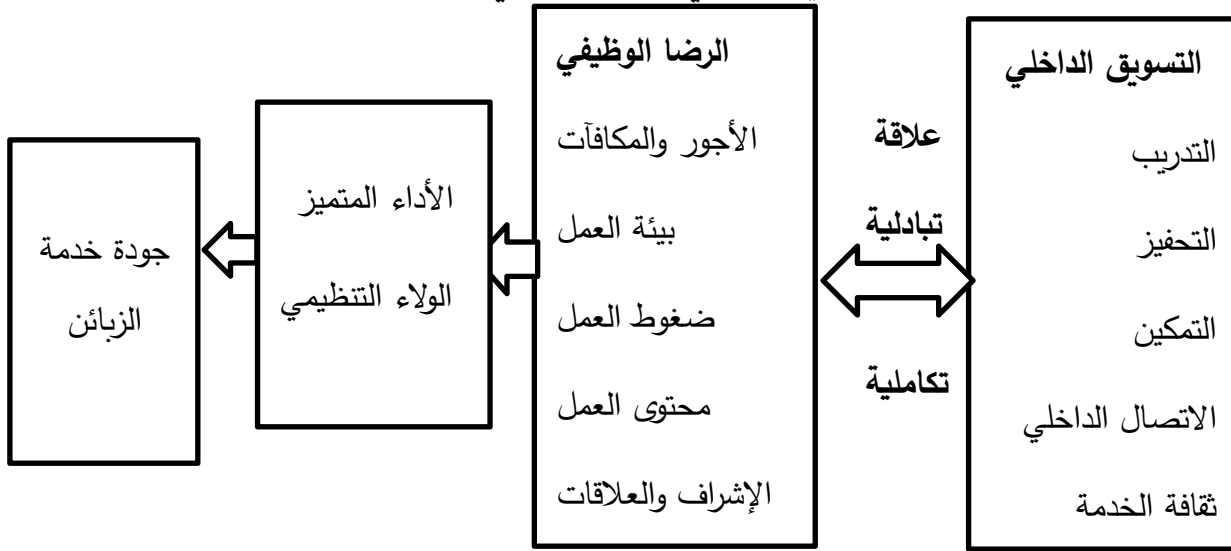
5- أثر المسببات الشخصية للرضا والتسويق الداخلي: تعدّ العوامل الشخصية للرضا من احترام الذات والقدرة على تحمل ضغوط العمل وكذا المكانة الاجتماعية والرضا العام عن الحياة كلها أمور تسهم في التبنى الفعال لمفهوم التسويق الداخلي.

فالتطبيق الفعال لأنشطة التسويق الداخلي يحتاج إلى موظفين يشعرون بقيمتهم في المؤسسة من خلال تقدير الإدارة لمختلف المجهودات التي يبذلونها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن ثناء الإدارة ومحاولة تخفيف الضغوط على الموظفين بتوفير برامج للراحة والترفيه سينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة، فالموظفون الراضون على ظروف حياتهم وعلى بيئة عملهم سيقدمون حتماً الدعامة الأساسية لتنفيذ برامج التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية بما يعزز رضاهم وينمي ولاءهم للمؤسسة من جهة وينعكس إيجاباً على نوعية وجودة الخدمات المقدمة للزبون الخارجي وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

ويمكن تلخيص كل ما سبق حول التأثير المتبادل بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في الشكل التوضيحي الآتي:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص178.

الشكل رقم (2-2): العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل أعلاه يوضح لنا طبيعة العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، فالتطبيق الفعلي والفعال لإجراءات التسويق الداخلي سيسمح بتوفير الراحة والرضا للموظفين مما يدفعهم لبذل أقصى جهد (بدني/ ذهني) من خلال التحفيز والتدريب وكذا تفويض الصلاحيات ومختلف العلاقات التفاعلية التي تمكنهم من الحصول على مختلف المعلومات والمعارف المتعلقة بكيفية أداء مهامهم مما يرسخ ثقافة المؤسسة في أذهانهم، كما أنه يمكن للمؤسسة أن تجنب زبائنها الداخليين ضغوط العمل الداخلية والخارجية بتبني أنشطة التسويق الداخلي من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تراعي فيها كل جوانب الراحة للموظفين كما تراعي فيها الاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين (الإدارة/ الموظف) بتوضيح محتوى المهام وكيفية القيام بها وتقديم كل المعلومات الضرورية التي تسهل تنفيذها كل هذا سيخفف من ضغط العمل ويشعر العامل بالراحة والرضا مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين ويحسن من مستوى أدائهم وينمي ولاءهم للمؤسسة، هذه العلاقة التكاملية ترابطية تبادلية تشاركية التي تربط التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي ستعكس حتما على تقديم خدمة ممتازة بجودة عالية للزبائن.

المبحث الثاني: دراسة جودة الخدمة

أضحت جودة الخدمة توجها إلزاميا وإداريا أمام كل المؤسسات الراغبة والطموحة في الاستمرار وكذا البقاء في بيئة اقتصادية تؤمن بضرورة الجودة في كل ما تقدمه والسعي الدائم لتطويرها، لتتمكن من الريادة والتميز في سوق شديد التنافسية، لذا فإن الإدارة تسعى إلى الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة لكي تحقق الريادة من جهة وتحقيق رضا الزبائن وإشباع رغباتهم من جهة أخرى لضمان ولائهم لها من خلال إدراكهم لجودة الخدمة المقدمة لهم.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة

تتشترك كل من السلع والخدمات في الكثير من الهيكل المفاهيمي للجودة، إلا أن الخدمات تطرح مشكلات في فهم توقعات وحاجات الزبون التي تشكل أساس التقييم، كما يتحمل الزبون جزءا من مسؤولية جودة الخدمة التي يتلقاها، وهي ظاهرة غير معتادة في مؤسسات التصنيع وهذا راجع بالأساس للخصائص التي تنفرد بها الخدمات مقارنة بالسلع المادية.

أولا: تعريف جودة الخدمة: تعد جودة الخدمة من المفاهيم التي يصعب تعريفها بشكل دقيق، ويعود هذا إلى المميزات التي تميز الخدمات عن السلع المادية، لذا سنحاول عرض أبرز التعاريف التي تطرقت لمفهوم جودة الخدمة:

1- حسب **Payane** تعرف جودة الخدمة على أنها: «تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات الزبائن أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء».¹

يوضح هذا التعريف أن جودة الخدمة هي نقطة تساوي توقعات الزبائن مع ما تقدمه المؤسسة أو التفوق عليها من خلال قياس الأداء أو الاشباع الحقيقي للخدمة المقدمة.

2- كما تعرف على أنها: «مقارنة الخدمة المطلوبة أو المرغوب فيها من قبل المستفيد والخدمة المدركة».²

التعريف اعلاه يبين أن جودة الخدمة هي الفرق بين الخدمة المرغوبة والخدمة الحقيقية المتحصل عليها من خلال مقارنة الزبون بينهما.

¹ تيسير العفشيات العجاردة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص331.

² حميد الطائي، بشير العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 152.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

3 - كما تعرف على أنها: «الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يشعر بها بعد استخدامه للخدمة، أو بعد تقديمها له»¹

يشير هذا التعريف إلى أن الحكم على مدى جودة الخدمة يكون بعد استعمالها من قبل الزبون .

4 - وهناك من يعرفها: « حالة التناقض بين توقعات الزبائن وبين إدراكاتهم»²

5 - وتعرف أيضا حسب ((ISO 9000(2000)): «هي قدرة مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تحقق الرضا للمتطلبات والحاجيات»³

يوضح التعريف أعلاه أن جودة الخدمة هي مجمل الخصائص والمواصفات التي تحويها الخدمة والتي من خلالها يتحقق رضا الزبون نظرا لمطابقتها لمتطلباته.

6 - في حين عرفها **kaya et Dyason**: «جودة الخدمة لا تتعلق فقط بالقيمة التي يحصل عليها الزبون مقابل السعر ولكن تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد من قبل المؤسسة الخدمية للوفاء باحتياجات كافة الزبائن»⁴

أشار الباحثان من خلال تعريفهما لجودة الخدمة إلى العناصر الداخلية للمؤسسة والتي تساهم في تحقيق الجودة من خلال استغلالها الأمثل والعقلاني لمختلف مواردها قصد الاستجابة لمختلف احتياجات الزبائن بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة.

7- في حين عرفها كلا من **Mitchell & Lewis.Orledg** على أنها: «التركيز على النقاء الاحتياجات والمتطلبات وتوضيح كيفية تسليمها بشكل جيد بناء على توقعات الزبائن، وجودة الخدمة المدركة هي الاتجاه الذي يحدد وجهة نظر الزبون اتجاه الخدمة، ووجهة النظر هذه ناتجة عن مقارنة توقعات زبائن الخدمة مع إدراكاتهم عن الأداء الفعلي للخدمة»⁵

أشار التعريف أعلاه أن جودة الخدمة المدركة هي التي تحدد مدى رضا الزبون عن الخدمة، من خلال مقارنة توقعاته مع ما يحصل عليه فعلا.

¹Genard Taker ,Michel Longlais, **Marketing des services**, édition de nord,1992,p45.

² أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري- تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 111.

³ Hamilton Nawa, **Améliorer la qualité des services: avec le gestion des problèmes ITIL**, édition d'organisation groupe eyrolles,Paris,2009,p248.

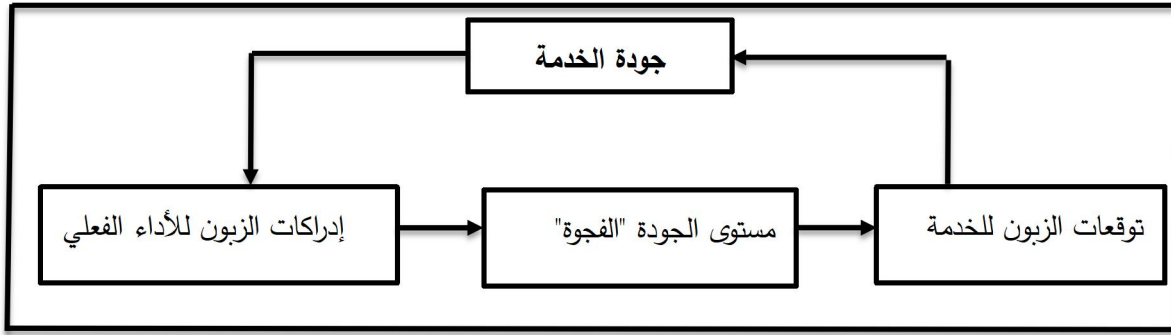
⁴ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن" أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، جامعة الزقازيق، المملكة المتحدة، 2005، ص38.

⁵ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 198.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

من خلال عرضنا لمختلف التعريفات فإننا نستنتج أن جودة الخدمة نظر إليها الباحثين من وجهتي نظر، الأولى داخلية وتقوم على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة قد صممت على أساسها جودة المطابقة بالاستغلال الأمثل لمختلف الموارد، والثانية خارجية وتركز على جودة الخدمة المدركة من قبل الزبون؛ كما يتضح أن جودة الخدمة تتوقف بالأساس على مدى توافق بين ما يرغب فيه الزبون وما يحصل عليه فعلياً، فتوقعات الزبون للخدمة إذا تطابقت مع ما يقوم مقدمو الخدمة بإنجازه وتقديمه فإنه حتما ستكون هناك جودة خدمة تؤدي إلى حصول الرضا لكلا الطرفين، وكذا استمرار الاتصال والعلاقة بينهما، لذلك فغالبية التعاريف الحديثة لجودة الخدمة تعتبرها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة"، وذلك ما سيتم توضيحه في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: سامي أحمد محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجانس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، الطبعة 1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2005، ص 168.

ويمكن التعبير عن جودة الخدمة بالمعادلة التالية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{إدراك الزبون للأداء الفعلي} - \text{توقعات الزبون لمستوى الأداء}$$

وفي ظل هذه المعادلة يمكن تصور ثلاث مستويات للخدمة وهي¹:

الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعاته المسبقة عنها.

الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتدنّى الأداء الفعلي للخدمة عن مستويات التوقعات بالنسبة لها.

¹ قاسم نايف علوان المحيوي، إدارة الجودة في مجال الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 90.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي لخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

من خلال تعريف جودة الخدمة يتضح لنا أن **مستويات الجودة** في الخدمات تتمثل في:

- الجودة التي يتوقعها الزبون وتتمثل في الجودة التي يرى الزبائن وجوب توافرها.
 - الجودة المدركة من الإدارة وترى أنها مناسبة.
 - الجودة القياسية وهي تلك الجودة التي تحدد بالموصفات النوعية للخدمة.
 - الجودة الفعلية (المقدمة وتؤدي بها الخدمة).
 - الجودة المروجة للزبائن، الجودة التي وعد بها الزبائن من خلال الحملات الترويجية.
- ثانياً: **أبعاد جودة الخدمة:** تطرقت العديد من الأبحاث للأبعاد التي تشمل عليها جودة الخدمة، غير أنها لم تتفق حول ماهية تلك الأبعاد ومكوناتها:

حيث يرى (Gronroos 1996) أن لجودة الخدمة بعدين اثنان هما:¹

- **الجودة الفنية (التقنية):** تتطلب الاعتماد على موظفين ذوي الخبرات والمعارف المتميزة لأداء خدمة معينة.

- **الجودة الوظيفية:** والتي تتمثل في الكيفية التي تقدم بها الخدمة.

وهناك من أضاف بعداً ثالثاً لا يقل أهمية عن البعدين السابقين، وهو **الانطباع الذهني** الذي يعتبر ناتج تقييم الزبائن لكل من الجودة الفنية والجودة الوظيفية أو هو الذي يعكس انطباعات الزبائن عن مؤسسة الخدمة²

ويرى (swand 1976)³ أن جودة الخدمة لها بعدان أساسيان هما:

الجودة المادية الملموسة: التي يتعرض لها الزبون أو المستفيد حال حصوله على الخدمة.

الجودة التفاعلية: وتمثل أداء عملية الخدمة ذاتها أثناء تفاعل الموظفين بالمؤسسة مع زبائنهم.

في حين توصل مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبني عليها الزبائن توقعاتهم

¹ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، مرجع سابق، ص201، (بتصرف).

² محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص69.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في مجال الخدمات، مفاهيم، عمليات، تطبيقات، مرجع سابق، ص 92.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

وإدراكاتهم، وبالتالي حكم على جودة الخدمة، تمتد لتشمل عشرة أبعاد رئيسية كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1-2): أبعاد جودة الخدمة

البعد	التعريف
1- المصداقية.	مدى الالتزام بالمواعيد، أمانة واستقامة المزود.
2- الأمن.	الخلو من الخطر (مخاطرة أوشك).
3- سهولة الوصول للشيء.	إمكانية الوصول إليه وسهولة الاتصال.
4- الاتصالات.	الاستماع إلى الزبائن، والمحافظة على إخبارهم باللغة التي يستطيعون فهمها.
5- فهم ومعرفة الزبائن.	وضع الجهود لمعرفة الزبون والتعرف الدقيق على احتياجاتهم.
6- الملموسية.	إظهار التسهيلات المادية، المعدات، الأشخاص، ووسائل الاتصالات... إلخ.
7- الاعتمادية.	القدرة على إنجاز الوعود للخدمة باعتمادية وعلى نحو دقيق وصحيح.
8- الإستجابة.	استجابة الإدارة لمساعدة الزبائن وتزويدهم فوراً بالخدمة.
9- الكفاية.	امتلاك المهارات والمعرفة المطلوبة.
10- الكياسة (اللياقة).	اللطف، الاحترام، مراعاة المشاعر والصدقة، الودية.

المصدر: تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2005، ص332. بعدها تم دمج هذه الأبعاد العشرة في خمسة أبعاد أطلق عليها اختصاراً **RATER** وهي:¹

¹ عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية يميك، القاهرة، 1998، ص144.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

1- **الاعتمادية Reliability**: أي القدرة على الوفاء بها يسبق الوعد به بشكل دقيق يجعل من الممكن الاعتماد عليه.

2- **التأكد Assurance**: وهو ما يجب أن يتصف به الموظفون من معرفة ولباقة وقدرتهم على خلق الثقة والاطمئنان لدى الزبائن.

3- **الأشياء الملموسة Tangibles**: أي المرافق والمعدات وكذا مظهر الموظفين.

4- **إظهار التعاطف Empathy**: بمعنى درجة الاهتمام والرعاية الشخصية اتجاه الزبائن.

5- **الإستجابة Responsiveness**: أي الرغبة في مساعدة الزبائن وتوفير الخدمة السريعة.

هناك بعض الباحثين اقترحوا أن أبعاد جودة الخدمة يمكن تقسيمها أيضاً إلى:¹

1- **معايير حرجة**: وهي معايير مزدوجة التأثير توافرها يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن وغيابها يسبب الشعور بعدم الرضا، مثل الإنصات، التوافر، الراحة، والمرونة.

2- **معايير محسنة للرضا**: وهي معايير يؤدي توافرها إلى رضا الزبائن ولكن لا يسبب غيابها عدم رضاهم، مثل: الالتزام، المساعدة، الصداقة، الاهتمام، اللباقة والاستجابة.

3- **معايير وقائية**: وهي المعايير التي لا يؤدي توافرها إلى رضا الزبائن، ولكن يسبب غيابها في عدم رضاهم.

المطلب الثاني: أهمية ومهارات تطبيق جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستمرارية، حيث أصبح بقاءها مرهون بمستوى جودة الخدمة المقدمة لزبائنهم ودرجة رضاهم عنها، لذا أصبحت المؤسسات تبذل جهوداً كبيرة لتحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من خلال الاهتمام بالموظفين والزبائن معاً بالاعتماد على مهارات متعددة قصد نجاح تطبيقها وتقديمها على أعلى مستوى.

¹ محمد سمير أحمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 70.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

أولاً: أهمية جودة الخدمة: تعدُّ جودة الخدمة مهمة جداً بالنسبة للمؤسسات الهادفة إلى تحقيق التميز والنجاح وكذا الاستقرار، في ظل الظروف الحالية التي تتواجد بها هذه المؤسسات، لذا يمكن ذكر الأسباب الأساسية لأهمية جودة الخدمة كما يلي:¹

- **نمو مجال الخدمة:** فقد تزايد عدد المؤسسات التجارية التي تقدم الخدمات، فمثلاً نصف مؤسسات الأعمال التجارية الأمريكية يتعلق نشاطها بالخدمات، إلى جانب هذا فإن نمو المؤسسات التي تقدم خدمات مازالت مستمرة في التوسع.
- **ازدياد المنافسة:** توفر جودة الخدمة في مختلف المنتجات التي تقدمها المؤسسات يضمن لها مزايا تنافسية عديدة تمكنها من البقاء والازدهار.
- **الفهم الأكبر للزبائن:** بمعنى أن يتم معاملة الزبائن بصورة مميزة ولائقة لأن الزبائن يكرهون التعامل مع المؤسسة التي تركز على الخدمة، فتقديم المنتجات لا يكفي، ذات جودة وسعر معقول، بدون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للزبائن.
- **المدلول الاقتصادي لخدمة الزبائن:** أصبحت المؤسسات أكثر حرصاً على استمرار التعامل معها وكذا توسيع قاعدة زبائنهم، فعلى المؤسسات أن لا تسعى إلى اجتذاب زبائن جدد فقط، ولكن يجب عليها كذلك المحافظة على الزبائن الحاليين وتحقيق هذا لن يكون إلا بالاهتمام بمستوى عال من جودة الخدمة.

في دراسة قام بها Kline في سنة 1993 بخصوص أهم الفوائد التي يمكن أن تحققها المؤسسة الحكومية في الولايات المتحدة من وراء تبني برنامج فعال لتحسين الجودة، حينها أكدت النتائج أهمية جودة الخدمة في زيادة الإنتاجية، التقليل من البيروقراطية، تخفيض التكلفة، فضلاً عن مساعدة الدولة في حماية وكسب تأييد الرأي العام وكذا زيادة الكفاءة وكسب تأكيد القطاع الخاص، وفي دراسة أخرى قام بها كل من (Pick & Barnes) في قطاع الخدمات الهندسية اتضح أن لجودة الخدمة أهمية كبيرة تتمثل في تقليل عدد الشكاوي، تخفيض تكلفة الجودة، زيادة الحصة السوقية، زيادة رضا الزبائن وزيادة الكفاءة والربحية في جذب زبائن جدد لديهم الرغبة في دفع أتعاب أكبر مقابل الحصول على خدمة متميزة، مما يحقق لها ميزة تنافسية في السوق.²

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 194.

² أحمد عبد الله الرشد، مرجع سابق، ص 82.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

ثانياً: **مهارات تطبيق جودة الخدمة** : يرتكز البرنامج الناجح لجودة الخدمة على بنیان يخرق جميع أقسام المؤسسة وأبرز مكونات هذا البرنامج ما يلي:¹

- جهاز تنظيمي لصنع السياسات.
- مجموعة من "المدرسين المؤقتين" تم سحبهم من هيئة الموظفين الإداريين والمشرفين، والذين يعملون كوكلاء.
- مجموعة من فرق العمل من أجل الجودة التي تقوم بحل المشكلات.
- معايير مرتبطة بالتقدير والمكافآت.

وعليه فعنصر المهارات الموجود داخل برنامج جودة الخدمة والتي تهتم بقدرة الزبائن الداخليين (الموظفين) على تقديم خدمة ذات جودة عالية، وأهم هذه المهارات ما يلي:²

- الأداء السليم من المرة الأولى: بمعنى تقديم جودة للخدمات من الطلب الأول للزبون عليها.
- الاستماع إلى الزبائن: الاهتمام بما يقوله الزبائن وبما يبديه من آراء.
- التعامل البناء مع الشكاوي: يتفهم أسبابها وكذا إيجاد الحلول الملائمة.
- سلوك مناسب وحازم عند الوقوع تحت الضغط.
- وسائل اتصال شفوية وكتابية واضحة: قصد تسهيل التواصل.
- دعم مفيد للزملاء: بمعنى تقديم مختلف المعلومات لكل الأقسام التي تحتاجها في الوقت المناسب لتسهيل تقديم جودة الخدمة.

المطلب الثالث: تحليل نماذج قياس جودة الخدمات

تُعَدُّ عملية قياس جودة الخدمات عملية صعبة للغاية مقارنة بقياس جودة السلع المادية، وهذا راجع بالأساس للخصائص التي تتميز بها الخدمات خاصة اللاملموسية والفنائية وغيرها من جهة، وكذا التفاوت الإدراكي للزبائن واختلاف طريقتهم في الحكم عن جودة الخدمة واختلاف وجهات نظرهم حولها، لذا كانت هناك عديد المحاولات من قِبل الباحثين المتخصصين في المجال لإيجاد نموذج موحد لقياس جودة الخدمات ولكن لم يتفقوا على نموذج واحد وهذا راجع للأسباب السابقة، لذا سنحاول التعرف على أهمية قياس جودة الخدمات وكذا التعرف على أبرز نماذج قياسها .

¹ توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة: شويكار زكي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 47.

² المرجع السابق، ص 127-128، (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

أولاً: أهمية قياس جودة الخدمة: قياس جودة الخدمة في المؤسسة التي تهتم بالزبائن والتي تكون نقطة الانطلاق بالنسبة لها متطلبات واحتياجات الزبائن وكذا رضاهم عما تقدمه يعدّ أمراً ضرورياً، فقياس جودة الخدمة يمنح للمؤسسة العديد من المزايا الأساسية لعلّ أبرزها:¹

- معرفة ما يحتاجه الزبائن وما إذا كانت الإجراءات التي تتخذها المؤسسة ملائمة لهم أم لا.
- معرفة الأفراد ذوي معدلات الأداء المرتفع وذوي الأداء المنخفض وذلك حتى يتسنى مكافأة المتميزين أو دفع الآخرين لتحسين أدائهم.
- إن قياس الأداء الفعلي وفق معيار محدد سلفاً يساعد في تقييم جودة الخدمات، والتعرف على الأسباب التي تحول دون الوصول إلى هذا المعيار في حالة نقص النتائج المحققة فعلاً عن النتائج المرغوبة، وبناءً على ذلك يتم اتخاذ قرارات التغيير أو التطوير اللازمة لتحسين الموارد المتاحة وتحقيق أقصى عائد للخدمات بأقل تكلفة.
- تحديد ما هو جيد وما هو سيئ فيما يخص المؤسسة الخدمية وزبائنهم مما يساعد على الوصول للتوازن بين مصالح كل من الطرفين وتحقيق التحسين المستمر.

ثانياً: طرق قياس جودة الخدمة: لا يمكن وضع معايير ثابتة لقياس جودة الخدمات وتعميمها على جميع المؤسسات الخدمية نظراً للظروف الخاصة بكل مؤسسة وحسب نوع الخدمة المقدمة، كما يصعب وجود مقاييس مشتركة بين المؤسسات الخدمية المتشابهة الوظيفة، لذا هناك عدة طرق لقياس جودة الخدمة حسب ثلاث جهات أساسية وهي كالآتي:

➤ قياس جودة الخدمة من منظور الزبون: ونجد المقاييس المعتمدة كالآتي:

- **مقياس حصر الشكاوي:** وتعد أبسط طريقة من خلال معرفة عدد الشكاوي حيال كل عنصر من عناصر الخدمة المقدمة، وبالرغم من بساطتها إلا أنها ناقصة وغير مكتملة بسبب أن كثير من الزبائن لا يرغبون في تحمل عناء تقديم الشكاوي، فمعظمهم في مثل هذه الحالة سيعضون إشارة خدمة ضعيفة، والبحث عن البديل في مؤسسة أخرى،² وهذا المقياس يمكن المؤسسات الخدمية من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتجنب المشاكل والعمل على تحسين مستوى جودة ما تقدمه من خدمات لزبائنهم.
- **مقياس الرضا:** يعد من المقاييس الشائعة الانتشار لقياس توجهات الزبائن نحو جودة الخدمة المقدمة، وخاصة بعد حصولهم على هذه الخدمات عن طريق توجيه الأسئلة التي تكشف للمؤسسات طبيعة

¹ أحمد عبد الله الرشدي، مرجع سابق، ص 98.

² نظام موسى سويدان، عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 47.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

شعور الزبائن نحو الخدمة المقدمة لهم وجوانب القوة والضعف بها، وبشكل يمكن لهذه المؤسسات من تبني استراتيجية للجودة تتلاءم مع احتياجات الزبائن وتُحقّق لهم الرضا نحو ما يقدم لهم من خدمات.¹

▪ **مقياس الفجوة "جودة الخدمة" SERVQUAL:** طور كل من (Parasuraman Berry, Zeithaml)، سنة 1988 نموذجاً يدعى بتحليل الفجوة حيث يعتمد على تحديد وتحليل مصادر مشاكل الجودة، ويمكن الحكم عن درجة جودة الخدمة من خلال استخدام مقياس Servqual* من خلال مقارنة بين إدراك الزبون لمستوى الأداء العلي للخدمة وتوقعاته حول هذه الخدمة، كما يرى "Parasuraman et al" أنه توجد أربع مسببات لهذه الفجوات هي:²

- ✓ ينبغي على موردي الخدمة التأكد من أن الإدارة مطلعة على خاصيات الخدمة الأكثر أهمية بالنسبة للمستفيد، وبالأولويات المطلوبة من قبله.
 - ✓ عدم قدرة الإدارة، وكذا عدم الاكتراث بزج كل إمكانياتها ومواردها لحل المشاكل أو التقليل من حجم معاناة الزبائن.
 - ✓ قد لا تكون معايير الجودة على درجة عالية من الإتقان وهذا يعود إلى عجز مقدمي الخدمة على التعامل اللائق مع الزبائن (عدم التأهيل، عدم معرفة المهام والواجبات).
 - ✓ حصول مشاكل عندما تتعهد مؤسسة الخدمة بتقديم خدمة ذات مستوى لائق، وإذ بها في الواقع الفعلي تقدم شيئاً آخر، مما يؤدي إلى عدم الرضا.
- لذا يرى (Berry et al) أن تحليل الفجوة يكون بطريقة ملائمة لمعرفة الاتساقات بين الموفر وإدراكات الزبون لأداء الخدمة، وقد حددوا خمس فجوات هي المسؤولة عن الفرق بين جودة الخدمة المتوقعة والمدركة وهي كالآتي:³

- 1- **فجوة بين توقعات الزبون وإدراك الإدارة:** فقد يعتقد الموظفون في الإدارة أنهم يعرفون ماذا يتوقع الزبائن ويستمرّون في تقديم ذلك في حين أن الزبائن قد يتوقعون شيئاً آخر مختلف تماماً.
- 2- **فجوة بين إدراك الإدارة وتحديد جودة الخدمة:** فقد تفهم الإدارة ما يتوقعه الزبائن لكنها تفشل في وضع مخصصات الجودة أوقد لا تضعها بشكل واضح ولكن لا يمكن تحقيقها.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في مجال الخدمات، مرجع سابق، ص 98.

* Servqual: جودة الخدمة، وهي مكونة من العبارتين: الخدمة Service، وجودة Qualité.

² حميد الطائي، بشير العلق، مرجع سابق، ص 148-149.

³ أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين وآخرون، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة،

2009، ص 549-550.

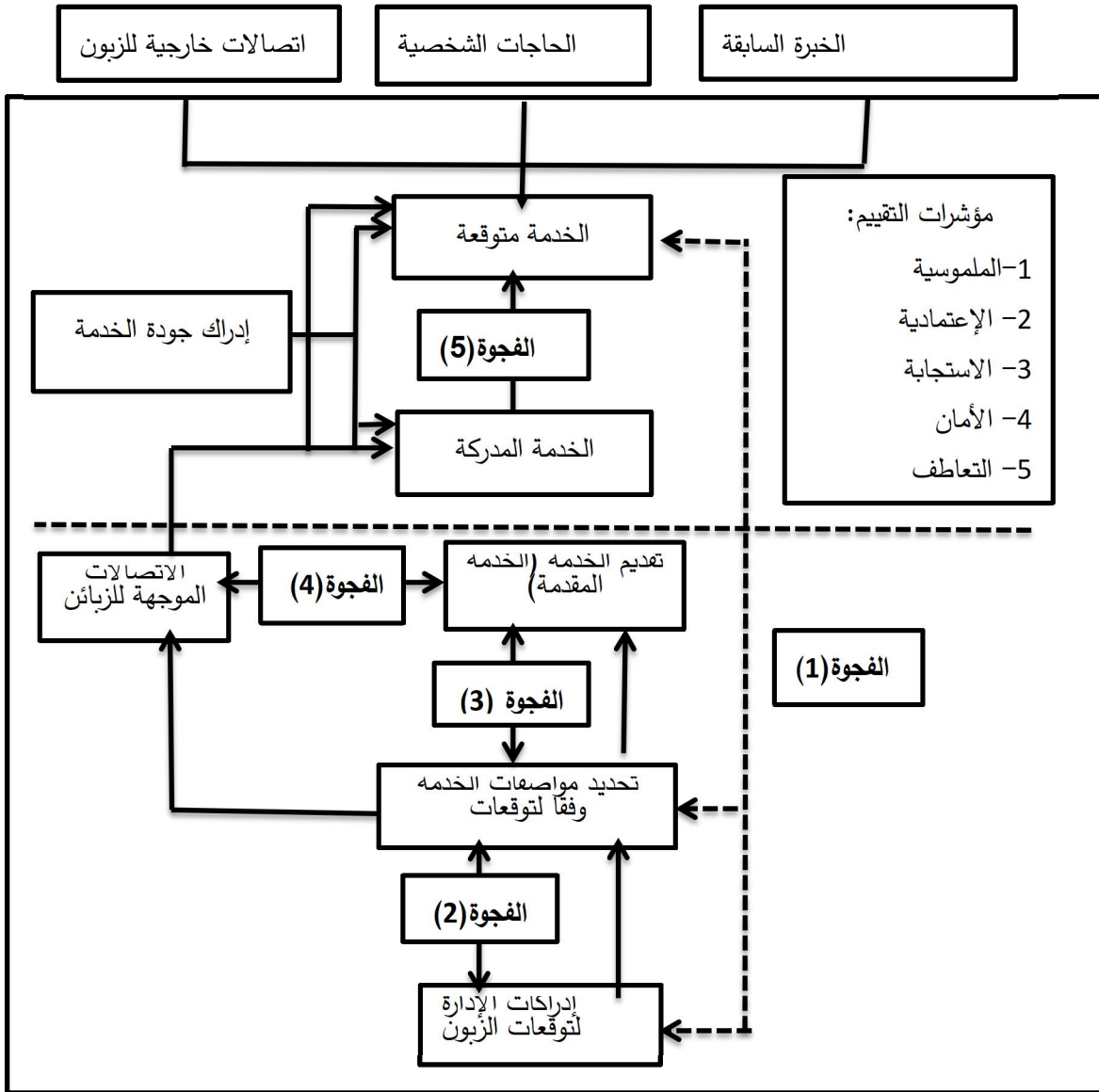
تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

3- فجوة بين مخصصات جودة الخدمة وتوصيل الخدمة: يمكن أن تؤدي المشكلات غير المتوقعة أو الإدارة الضعيفة إلى فشل توفير الخدمة في الوفاء بمخصصات جودة الخدمة، قد يرجع ذلك إما لخطأ بشري أو عطل فني.

4- فجوة في توصيل الخدمة والاتصالات الخارجية: قد تكون هناك حالة من عدم الرضا عن خدمة ما نظرا للتوقعات المبالغ فيها الناتجة عن جهود اتصالات مقدمي الخدمة، يحدث ذلك عندما لا يرقى توصيل الخدمة الفعلي إلى التوقعات المعروضة في اتصالات المؤسسة.

5- فجوة بين الخدمة المدركة والخدمة المتوقعة: تحدث نتيجة فجوة أو إحدى الفجوات السابقة بالطريقة التي يدرك بها الزبائن الخدمة الفعلية لا ترقى إلى توقعاتهم الأولية؛ ويوضح الشكل الآتي هذه الفجوات:

الشكل رقم (2-4): نموذج الفجوة.

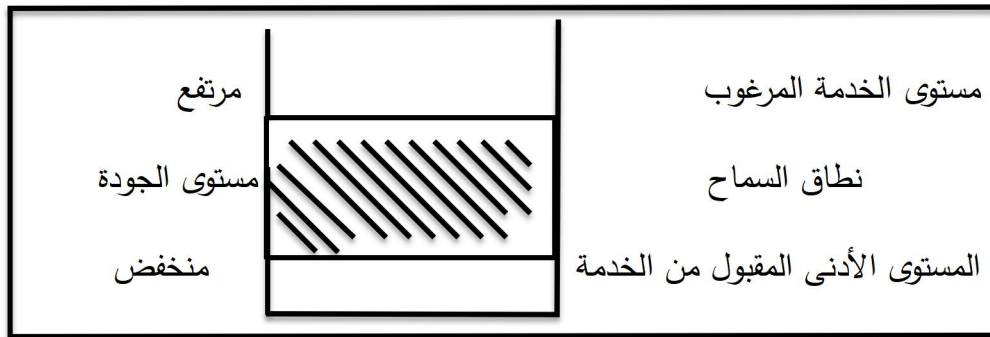


Source: Lambin, J-J, Marketing stratégique et opérationnel, dunod, Paris,

وقد اقترح **Berry et al** سنة 1993 ثلاث مستويات من التوقعات لتقييم الجودة بناء عليها:¹

- ✓ **المستوى المرغوب للخدمة:** الذي يترجم ما يريده الزبون.
- ✓ **المستوى الكافي للخدمة:** وهو المستوى الذي يكون فيه الزبون راضي.
- ✓ **المستوى المتوقع للخدمة:** وهو المستوى الذي يعتقد الزبائن أنه ينبغي توفره في الخدمة الجيدة، وقد أدى هذا إلى ظهور فكرة "نطاق التسامح"، الذي قد يوجد ضمن إدراكات الزبائن للجودة الخدمة كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-5): مناطق السماح لجودة الخدمة.



المصدر: أندريان بالمر، مرجع سابق، ص 554.

فإذا كانت المدركات أقل من المستوى المرغوب من الخدمة يمكن قبول ذلك طالما أنها ليست أقل من التوقعات التي تستند إلى المستوى الكافي من الخدمة، وبغض النظر عن الوفاء بتوقعات الزبون بالنسبة لجودة الخدمة أو عدم الوفاء بها هناك منطقة وسطى من التسامح.

ويمكن الحكم على جودة الخدمة باستخدام أسلوب SERVQUAL مرتين:²

1- قبل حصول الزبون على الخدمة لقياس ما يسمى بالجودة المتوقعة.

2- مستوى الجودة المدركة والتي يتم قياسها بعد حصول الزبون على الخدمة.

بمعنى مقارنة المتوقع مع المدرك وهذا ما يعبر عليه بالمعادلة الآتية:³

جودة الخدمة = الإدراكات - التوقعات.

¹ محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 250-251.

² محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 19.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 99.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

محددات أسلوب SERVQUAL: هناك تساؤل من قبل الباحثين عما إذا كانت الفروق المحتسبة (الفروقات بين التوقعات والإدراكات) مناسبة لقياس الظواهر النظرية، فتوقعات الزبون يتم قياسها بعد أداء الخدمة ثم يتم سؤالهم عن إدراكهم حول الخدمة، فالأفضل هو سؤال الزبائن عن توقعاتهم قبل أداء الخدمة؟ ولقد كان هناك نقاش طويل حول هذا الأمر كما قيل إنه من الممكن ألا توجد توقعات مسبقة للزبائن، لذا فقد تعرض أسلوب SERVQUAL إلى العديد من الانتقادات أبرزها:¹

- الفشل في أخذ الاعتبار للأنظمة النفسية والاجتماعية والاقتصادية.
- عدم بذله لمجهودات كبيرة لشرح كيفية تطور الإدراكات.
- إهماله للنوايا السلوكية للزبائن.
- صعوبة التحديد الكمي "الرياضي" لتوقعات الزبون عن مستوى الخدمة.

■ نموذج الأداء الفعلي "SERVPERF":

أدت الانتقادات الموجهة لنموذج SERVQUAL إلى توصل الباحثين (Taylor et Cronin) (1992) إلى نموذج جديد لقياس جودة الخدمة يعرف بـ "SERVPERF"، حيث يعتمد على تقييم الأداء الفعلي للخدمة المقدمة باعتبار أن جودة الخدمة يمكن الحكم عليها مباشرة من خلال اتجاهات الزبائن، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية:²

جودة الخدمة = الأداء الفعلي.

فالأداء الفعلي والحالي للخدمة يسمح للزبون بتقييم جودة الخدمة المقدمة فعليا من المؤسسة دون الحاجة لقياس التوقعات فمقياس "SERVPERF" هو مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن اتجاه جودة الخدمة.

كما يعتمد أسلوب "SERVPERF" على أبعاد الجودة في تقييمه لمستوى جودة الخدمة (الاعتمادية، الاستجابة، الملموسية، الأمان، اللباقة)، ويرى أصحاب هذا المقياس أنه يتميز بالبساطة وسهولة الاستخدام مقارنة بنموذج SERVQUAL، كما يمتاز بمصداقية وواقعية أكثر، إلا أنه يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن مجالات القوة والضعف في الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 252.

*SERVPERF: أداء الخدمة، وتتكون من العبارتين: الخدمة: Service و الأداء: Performance.

² قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 104.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

متعددة وليست فقط إدراكات الزبون من الخدمة.¹

والجدير بالذكر أن نموذج "SERVPERF" قد تغلب على بعض المشاكل التي أثّرت نتيجة لاستخدام أسلوب "SERVQUAL".²

وعلى الرغم من المزايا التي منحها هذا النموذج إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي تتلخص في الآتي:

- إهماله لقياس توقعات الزبائن لمستوى جودة الخدمة المراد الحصول عليها.
- قصور منهجية القياس والطرق المستخدمة للتحقق من ثباته ومصادقته.
- لا يتضمن الأبعاد التنظيمية والإدارية وأداء العاملين في القياس والتي تعتبر بمثابة المحددات الهامة والمؤثرة في مستوى جودة الخدمة المقدمة.
- يعجز عن مساعدة الإدارة في الكشف عن نقاط القوة والضعف في مستوى جودة الخدمة المقدمة والتي تتعلق بجوانب متعددة، وليست فقط إدراكات المستفيد من الخدمة.

■ **مقياس القيمة:** الفكرة الأساسية لهذا المقياس هي أن القيمة المقدمة للزبائن من طرف المؤسسة تعتمد على المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة من جانبي الزبون والتكلفة للحصول على هذه الخدمات، فالعلاقة بين المنفعة والسعر هي التي تحدد القيمة فكلما زادت مستويات المنفعة الخاصة بالخدمات المدركة كلما زادت القيمة المقدمة للزبائن وكلما زاد إقبالهم على طلب هذه الخدمات، والعكس صحيح وبالتالي فإنه من واجب المؤسسة اتخاذ الخطوات الكفيلة من أجل زيادة المنفعة المدركة لخدماتها بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض سعر الحصول على الخدمة، ومما لا شك فيه فإن هذا المقياس سوف يدفع المؤسسات إلى تركيز جهودها نحو تقديم خدمة متميزة للزبائن بأقل تكلفة ممكنة.³

➤ **قياس الجودة المهنية:** يرى الكثير من الباحثين أن تقييم جودة الخدمة من منظور الزبون يمثل جزءاً من برنامج الجودة، وعلى ذلك مقاييس الجودة المهنية تتناول قدرة مؤسسات الخدمة على الوفاء بخدماتها المتنوعة من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة.

¹ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 104.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 253.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، مرجع سابق، ص 105.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

ويمكن التمييز بين أنواع المقاييس التالية: قياس الجودة بدلالة الزبائن، قياس الجودة بدلالة العمليات، قياس الجودة بدلالة المخرجات.¹

➤ **قياس الجودة من المنظور الشامل:** يتم خلال هذا المدخل معالجة شاملة لقياس جودة الخدمة وتقييمها من وجهة نظر الزبون ومن وجهة نظر مقدم الخدمة أو المؤسسة. في الأخير يمكن القول بأن نماذج قياس جودة الخدمة توفر للمؤسسة تغذية عكسية من المعلومات عن مستوى الإشباع الذي حققته الخدمة لمطالب وتوقعات زبائنهم. **ثالثا: صعوبة تقييم جودة الخدمة:** تتمثل صعوبة تقييم الخدمة في عدة عوامل أهمها:

1- صفة غير ملموسة للخدمة: عدم لمس الخدمة يجعل من الحكم على جودتها مسبقا أمر صعب للغاية.

2- تفاوت أداء الموظفين: تقديم الخدمات يعتمد على التفاعل المباشر بين الموظفين والزبائن، هذا ما يؤدي إلى اختلاف الحكم على جودة الخدمة من شخص لآخر ومن وقت لآخر، باختلاف أداء وطريقة تعامل الموظفين.

3- تأثير الجودة بتوقعات الزبائن: تقييم الزبائن لجودة الخدمة لا يخضع دوما لمعايير موضوعية، بل يرتبط بتوقعات وانطباعات الزبائن التي تختلف من شخص لآخر.

4- صعوبة القياس الكمي: هناك عديد العناصر مميزة للجودة والتي يصعب قياسها كميًا أو بصفة دقيقة مثل الاهتمام ودرجة الاستجابة.

5- مشاركة الزبون في انتاج واستهلاك الخدمة: غالباً ما يُنتج جزء من الخدمة أثناء تقديمها للزبون، مما يربط الحكم على مدى جودة الخدمة بتجربة الزبون اللحظية.

يهدف تقييم جودة الخدمة إلى التعرف على المجالات ذات الأداء المقبول، وكذلك تحديد مجالات الأداء غير مقبول التي يمكن تحسينها، وترجع صعوبة تقييم جودة الخدمة أساساً لكونها غير ملموسة، حيث يكون من الصعب مبدئياً التأكد من جودتها؛ وبسبب ذلك فإن البعض يرى أن المؤسسات الخدمية تجد أنه من الصعب عليها تفهم كيف ينظر الزبائن إلى الخدمات التي تقدمها وتعمل بالتالي على تقييم جودة

¹ فادية جباري، سمير بهاء الدين مليكي، عز الدين درار، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa ، تلمسان خلال الفترة (2009-2010)، Les cahiers des MECAS، 2010، ص182.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

خدماتها، ويضيف التنوع وعدم التجانس صعوبة أخرى في عملية تقييم الجودة حيث يختلف أداء الخدمة من حالة إلى أخرى، وبالتالي يكون من الصعب وجود اتساق في سلوك الفرد مقدم الخدمة ومتلقيها¹.

المبحث الثالث: تشخيص جودة خدمة الزبائن كطريق للتميز والتفوق.

حظيت خدمة الزبائن بأهمية كبيرة لدى المؤسسات، حيث تعدّ السبيل الذي من خلاله تقوم المؤسسة بإدارة التفاعل القائم بينهما وبين زبائنهما والعمل على استمرار العلاقة بينهما لسنوات طويلة، ويتم هذا من خلال الجودة والتميز في خدمتهم وتلبية رغباتهم مما يعود بالنفع على كليهما، من خلال الاستمرار والتواصل، فالتعامل مع الزبون الموجود بالفعل أسهل ومربح أكثر من البحث عن زبائن جدد كما يعتبر الزبون الوفي وسيلة ترويج فعالة وأقل كلفة لجذب زبائن جدد.

المطلب الأول: ماهية خدمة الزبائن

تعدد تصنيفات الزبائن وتغير سلوكهم الشرائي الذي تحكمه عدة عوامل، جعل من مهمة خدمة الزبائن ضرورة على الرغم من صعوبتها، لذا تعمل المؤسسات جاهدة لتقديم خدمات للزبائن من خلال الاستماع إلى آراءهم وشكاويهم وحلها من جهة، والعمل على تلبية احتياجاتهم ورغباتهم والاهتمام بهم من جهة أخرى، لأنها تعي جيداً أن بقاءها واستمرارها مرتبط بقوة علاقتها مع زبائنهم والتي تحكمها بالأساس الاستجابة لرغباتهم وخدمتهم بأفضل وأجود الطرق.

أولاً: مفهوم خدمة الزبائن: تعددت تعاريف خدمة الزبائن، لذا سنحاول ذكر أبرزها فيما يأتي:

1 - خدمة الزبائن هي: «قدرة الموظفين الأكفاء ذوي الخبرات، والمتحمسين لتقديم منتجات أو خدمات للزبائن الداخليين أو الخارجيين بطريقة تلبي وترضي حاجياتهم الظاهرة أو الخفية بالاعتماد على أسلوب "من الفم إلى الأذن" الذي له قيمة ودور كبير في جذب مشتريين جدد»².

يشير هذا التعريف إلى أن خدمة الزبائن هي قدرة الموظفين على الاستجابة لمختلف رغبات الزبائن بكفاءة وفعالية باستخدام أسلوب من الفم إلى الأذن بمعنى الاتصال والتواصل المباشر.

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 68.

² Gilbert Rock, Marie Josée, **le service à la clientèle**, le dose édition de renauveau pédagogique, Canada, Inc, 2006,p3.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

2 - كما تعرف خدمة الزبائن: «خليط من المعرفة والمهارات المكتسبة والتي يتم تعلمها، والتي تعكس معرفة واسعة عن المنتجات والخدمات المقدمة لزبائن الداخلين والخارجيين وكذا الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لإشباع متطلباتهم وإرضاء رغباتهم»¹

يوضح التعريف اعلاه أن خدمة الزبائن تقوم على مجموعة من المهارات والمعارف والاجراءات التي توفرها المؤسسة لموظفيها والتي تساهم في تحقيق إشباع رغبات زبائنهم (الداخلين، الخارجيين) بدرجة تحقق رضاهم عن كل ما تقدمه.

3- وتعرف خدمة الزبائن أيضا: «على أنها العملية التي يتم من خلالها تلبية احتياجات وتوقعات الزبائن من خلال تقديمه خدمة ذات جودة عالية ينتج عنها رضا الزبائن.»

من خلال هذا التعريف فإن خدمة الزبائن هي درجة الاستجابة لتوقعاتهم من خلال حصولهم على خدمات بجودة عالية تحقق رضاهم.

4 - وتعرف خدمة الزبائن أيضا على أنها: «مجموعة الأنشطة والتصرفات التي تستهدف تحقيق رضا الزبائن من معاملتهم مع المؤسسة وتنمية ولائهم»²

يوضح هذا التعريف أن خدمة الزبائن تقوم على مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يقوم بها موظفين أكفاء هدفها الأساسي هو الاستجابة لمختلف رغباتهم واحتياجاتهم قصد كسب رضاهم وتنمية ولائهم للمؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح أن خدمة الزبائن تركز على:

- توفير المؤسسة لبيئة عمل ملائمة للاستجابة لرغبات الزبائن بكفاءة وفعالية.
- التفاعل القائم بين الزبائن والموظفين.
- امتلاك الموظفين لمهارات ومعارف تسمح لهم بخدمة الزبائن.
- الهدف الأساسي من خدمة الزبائن هو تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم.
- القيام بعمليات مسهلة ومحسنة للتعامل مع الزبائن.

¹ توني نيوباي، مرجع سابق، ص 29.

² جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ، ص23.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

وقصد تمكين المؤسسة من خدمة زبائنهم يجب عليها الآتي:¹

- معرفة مواصفات وسلوكيات الزبون بالاعتماد على الأنشطة الاحترافية قصد فهم الزبائن الحاليين والمحتملين وكذا تأثير سلوكياتهم.
- التنقيب عن الحركات والعادات الفردية، وكذا تعريف توقعاتهم.
- تحديد وفهم مواقف الزبائن اتجاه خدمة أو منتج (مواقف إيجابية، سلبية، أو حيادية).
- الاستعلام عن القيمة الشخصية وأنماط حياة الزبائن، من خلال تصنيف أنواع المستهلكين الناتجة عن التجزئة البسيكوغرافيا للزبائن، انطلاقاً من خطوط مشتركة مثل: المواقف، المنافع والآراء.
- معرفة كيفية إدراك الزبائن وكذا تقييمهم لنجاعة الخدمة (القيمة المدركة)، وكيفية تحديد درجات رضاهم عن الخدمة المقدمة.

ثانياً: عناصر خدمة الزبائن وأنواعها

1- عناصر خدمة الزبائن: تركز خدمة الزبائن على ثلاث عناصر وهي:²

أ- **العنصر المادي:** ويتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، والتي تشمل بدورها العناصر الآتية: تصميم المباني وأماكن تقديم الخدمة، مستوى التكنولوجيا المستخدمة، مظهر الموظفين، أنظمة وإجراءات التعامل في الخدمة، الإضاءة والتهوية، اللوحات الإرشادية...إلخ.

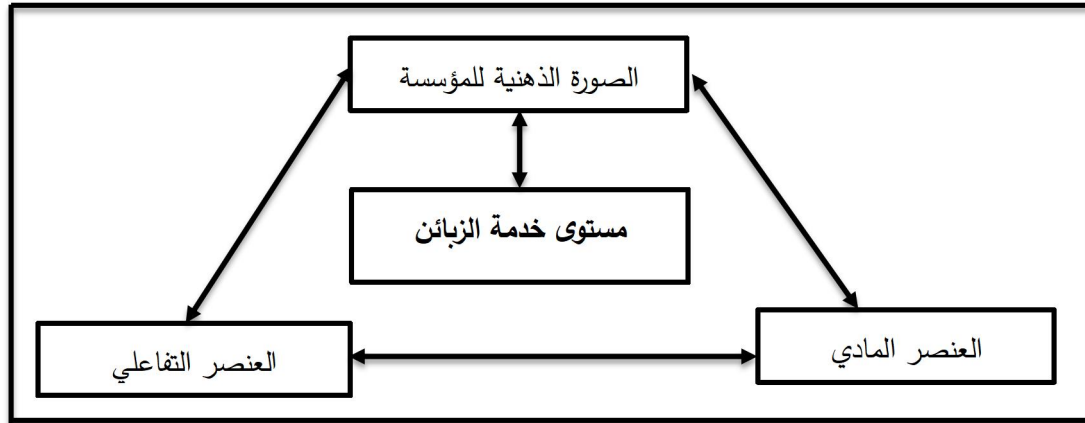
ب- **العنصر التفاعلي:** ويتعلق بالأسلوب الذي تقدم به الخدمة، وهو ما يعرف بمدى التفاعل بين الزبون ومقدم الخدمة ويشمل هذا العنصر الجوانب الفرعية التالية: المعاملة الودية، حسن الإنصات، إظهار الاهتمام، الاستجابة، التعاطف، العلاقة الشخصية...إلخ.

ج- **الصورة الذهنية للمؤسسة:** وتتعلق بالانطباعات التي يكونها الزبائن عن سمعة المؤسسة وتاريخها وسياساتها واتجاهاتهم نحو الموظفين بها، لذا يجب ترك انطباع جيد عن المؤسسة في ذهنية زبائنهم، ويمكن توضيح عناصر خدمة الزبائن في الشكل التالي:

¹ Gilbert Rock , Marie Josée, op-cit, p31.

² جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ص 24.

الشكل رقم (2-6): مكونات خدمة الزبائن.



المصدر: جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص25.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن خدمة الزبائن هي مزيج من العناصر المادية والعناصر المعنوية التي تتداخل وتتفاعل مع بعضها بعض لخلق وتكوين صورة مميزة عن المؤسسة في ذهنية الزبائن، مما يؤدي إلى رضا الزبائن عما تقدمه، كما يُحفزهم هذا على الاستمرار في التعامل مع هذه المؤسسة، فتكوين صورة ذهنية جيدة عن المؤسسة لدى الزبون سيسمح حتما لهذا الزبون بأن يكون سفيرا ومروجاً رائعا ومتميزا لها.

2- أنواع خدمة الزبائن: تأخذ الخدمات المقدمة إلى الزبائن أشكالا مختلفة أبرزها ما يلي:¹

- **الخدمة الباردة:** تتسم هذه الخدمة بأنها تعتمد على أساليب وإجراءات سيئة في تقديم الخدمة للزبائن، ناتجة عن تعاملات غير جيدة أو سليمة مع الزبائن، إضافة إلى أن هذه الخدمة تُوجّه بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من الزبائن أنفسهم جراء السلوكيات غير المناسبة من طرف مقدمي الخدمات فهي تتميز من الجانب العملي بما يلي: خدمة بطيئة، غير متناسقة، خدمة غير منظمة، تتميز الخدمة المقدمة بالفوضى وعادة ما تكون غير مريحة، عدم الاكتراث بالزبائن وعدم الاهتمام بهم ومتطلباتهم عموماً.
- **الخدمة المُصنعة:** تمتاز عادة بارتفاع الجانب العملي في تقديم الخدمة، أما الجانب الشخصي فيتسم بانخفاض أهميته، لذا فإنها تأخذ الصورة التالية من الناحية العملية: تقديم الخدمة في الوقت المناسب، مناسبة ومنظمة ويُقدّم بصورة مُوحدة لجميع الزبائن، تتسم الخدمة بأنها بعيدة عن الفوضى وعدم التناسق.
- **الحديقة الوردية للخدمة:** تتميز باهتمام كبير بالجانب الشخصي عند تقديمها مع انخفاض ملحوظ بالمستوى العملي أثناء تقديم تلك الخدمة، وهي تأخذ الصورة التالية من الناحية العملية: خدمة بطيئة، غير متناسقة أو غير موحدة للجميع، تتميز بعدم التنظيم.

¹ خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص209.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- **الخدمة الجيدة للزبون:** تتميز بارتفاع الجانب المتعلق بكل الاتجاهين العملي والإنساني، وتُعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للزبائن، ولذا تأخذ الصور التالية من الناحية العملية: تقديم الخدمة في الوقت المناسب، خدمة منتظمة ومتناسقة، خدمة موحدة لجميع الزبائن.

ثالثاً: الأبعاد العامة لمراجعة خدمة الزبائن: والتي يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:
الجدول رقم (2-2): أبعاد مراجعة خدمة الزبائن.

1- تعريف مهام الاتصال بالزبون مثل:
- معلومات، نصائح. - أخذ الطلبات، الحجز. - توزيع الخدمة المركزية (مع التكفل واستقبال حاجيات الزبائن). - فورية واستقبال الدفوعات. - حل المشاكل التي تقدم بها الزبون (إيجاد حلول للشكاوي).
2- إعادة النظر في الإجراءات الإجمالية لكل مهمة.
- المعطيات المكتوبة (إجراءات يدوية) لكل مهمة. - بناء شفاهي/كتابي (ad hoc). - توفير (الساعات، الأيام، المكان). - التفاعل بين الأعضاء.
3- تعريف أهداف الاداء (الفعالية) لكل مهمة.
- أهداف كمية محددة. - أهداف الجودة. - مساهمات النشاطات المرتبطة. - المساهمة في النجاح على مدى نهاية النظام.
4- تحديد مقاييس الاداء (الفعالية) لكل مهمة.
- من ناحية القاعدة النقدية. - من ناحية القاعدة الزمنية. - من ناحية تقييم التسيير/التطلعات. - من ناحية تقييم العمل.
5- إعادة النظر وتقييم عناصر الافراد (المستخدم).
- معايير وتطبيقات التوظيف/الاختيار. - طبيعة ومحتوى التكوين. - تعريف المنصب، مخطط العمل (إذا وجد). - تفاعل مع الموظفين الآخرين. - طبيعة التطلعات، مراقبة الجودة.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- إجراءات التقييم. - العمليات Correctives المتوفرة. - مواقف الموظفين، تنشيط. - ساعات العمل، مدة الساعات الإضافية المأجورة/غير مأجور.
6- تعريف وتقييم الانظمة الركيزة.
- بناء يدوي، نوعية الرسائل. - تركيب المكاتب، الموردين، تنظم. - التجهيزات المكتبية (الهاتف، الفاكس، الإعلام الألي، معالجة النصوص...إلخ). - سيارات وتجهيزات قصد التحضير/الصيانة. - الاتصالات السلكية واللاسلكية. - معدات الأرشفة (الجرائد، الإعلام الألي، الهاتف النقال...إلخ).

Source: Christopher Lovelock, Dewis Lapert, **Marketing des services: stratégie, outils, management**, 3 édition, public union édition, Paris, 1999, p434.

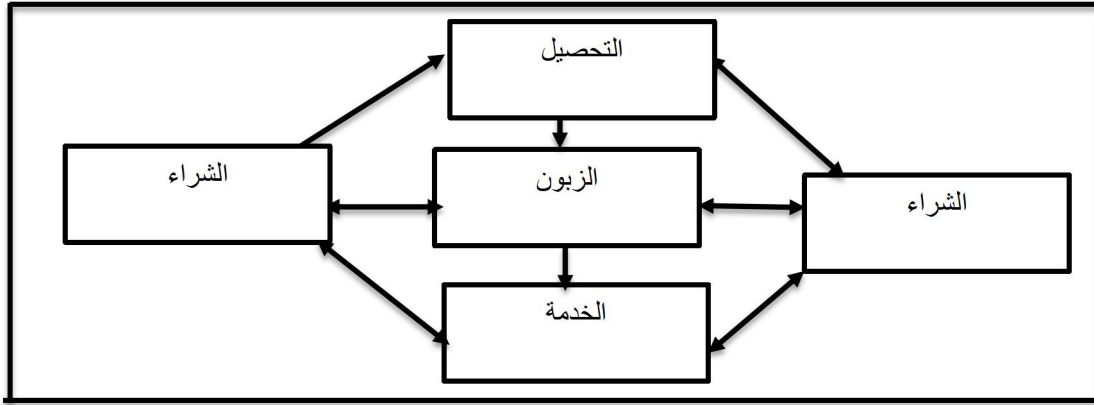
المطلب الثاني: مسؤولية خدمة الزبائن ومقوماتها

تتظافر جهود الموظفين بالمؤسسة لتطبيق مختلف الأبعاد التي تتضمنها خدمة الزبائن، فتبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي سيساعدها حتما على خدمة زبائنها بصورة متميزة من خلال فرق العمل وتبادل المعلومات وتدفعها بين مختلف المستويات الإدارية باعتماد نظام اتصالات فعال يسهم في نشر المعلومات التسويقية وترسيخ ثقافة الخدمة، والعمل على تلبية احتياجات الزبائن بما يحقق رضاهم ويعزز ولائهم للمؤسسة.

أولاً: مسؤولية خدمة الزبائن: تتأثر العلاقة بالزبون بنوعية الموظفين الذين يتعاملون معه، مهما كانت وظائفهم أو مواقعهم، حيث يتلقى الزبون معاملاته من أكثر من جهة في مؤسسة واحدة، لذا من الصعب قبول فكرة أن خدمة الزبائن ترتكز على جهة واحدة، لأنه في الواقع يتعامل مع جهات متعددة، من هذا المنطلق يجب الإقرار بأن "خدمة الزبائن مسؤولية الجميع"، فالزبائن يحكمون عن الخدمة من خلال طريقة تعامل الموظفين معهم في المؤسسة، ولأن خدمة الزبائن مسؤولية الجميع لا بد من التنسيق بين الوحدات والأقسام التي تربطها علاقة مع الزبون، بما يسمح بتوليد المعلومات والاتصالات بين الوحدات والمسؤولين عن أنشطة خدمة الزبائن بشكل تلقائي ومنظم¹، كما هو موضح في الشكل الآتي:

¹ جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 26

الشكل رقم (2-7): خدمة الزبائن - مسؤولية الجميع -



المصدر: جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 27.

ولكي تتمكن المؤسسة من تطبيق فلسفة خدمة الزبائن مسؤولية الجميع في الواقع العملي يجب عليها القيام بما يلي:¹

- شرح متطلبات واحتياجات الزبائن لكل قسم في المؤسسة.
 - استخدام قائمة للمراجعة قصد معرفة مدى الالتزام بتطبيق هذه الفلسفة.
 - تقييم مستوى العمل من خلال الأداء الشامل لجميع الأقسام وليس كل قسم على حدة.
 - التبادل المستمر للمعلومات بين الأقسام ذات العلاقة بخدمة الزبون.
 - جعل الموظفين يهتمون بالزبائن بشكل مباشر مع منحهم الصلاحيات اللازمة لحل مشكلات الزبائن بصفة فورية.
 - الإدخال المستمر للتعديلات على الإجراءات والخطط في ضوء آراء ومقترحات الزبائن.
 - يجب أن يعلم الموظفون أنه لا شيء أهم من الزبون، وأن الإساءة إلى الزبون تعني فقدان الوظيفة.
- ثانياً: عوامل ومقومات عمل دائرة خدمة الزبائن: إن طبيعة التعامل مع الزبون يخلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة القطاع خدمي أو صناعي وتلعب عوامل كثيرة في تشكيل طبيعة المهام المطلوب إنجازها من قبل دائرة خدمة الزبائن، ومكان خدمة الزبائن في المؤسسة نلخصها في الآتي:²

- وجود أو عدم وجود وسطاء: بعض من الخدمات المقدمة للزبائن يتم إنجازها من قبل وسطاء مثل وكلاء السياحة والسفر، التي توفر النصيحة والمعلومات حول الخدمة، وتقوم بتحصيل الدفعات، وإذ

¹ جمال الدين مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 27.

² الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 258 سوق خدمات العملاء، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية، ص 69-71.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

كانت هذه الوسيلة تعتبر فعالة في التعامل مع الزبائن إلا أنه يضعف رقابة المؤسسة الأم على جودة الخدمات المقدمة.

■ **هل يتطلب طبيعة التعامل مع الزبون اتصال مباشر أو غير مباشر:** ففي حالة الاتصال المباشر مع الزبون تزيد النقاط التي يتعرض لها الزبون عند زيارة موقع الحصول على الخدمة مثل الترتيب الداخلي والشكل الخارجي للبناء، الموظفون، الزبائن الآخرين، الوقوف في الطابور أو الازدحام، وعلى هذا فإن الوضع له خطورته في حدوث بعض الأخطاء نتيجة الضغط الشديد على مقدم الخدمة، وبالمقابل كلما اتجهنا نحو الاتصال غير مباشر فسيكون التفاعل محدوداً على البريد الإلكتروني أو الاتصال مع الموظفين في المكتب الرئيسي حيث يكون للإدارة رقابة أكثر على عملية تقديم الخدمة، لذا تحاول المؤسسات قدر المستطاع تقليل نقاط الاتصال المباشر مع الزبون من خلال استخدام التقنيات الحديثة في الاتصال عن بعد.

■ **هل المشتري صناعي أم نهائي:** كثير من التباين يمكن أن نجده في خدمة الزبائن الموجهة للزبون النهائي الذي ليس بالضرورة أن يكون مستخدماً مستمراً للخدمة المقدمة وبين خدمة الزبائن المقدمة إلى المؤسسات والمستهلك الصناعي، فكمية الشراء عند الزبون الصناعي بحجم أكبر وباستمرارية وعلاوة على ذلك فهناك عدة أشخاص يتم الاتصال بهم داخل المؤسسات الصناعية مثل دائرة الشراء، أو دائرة الهندسة، مما يعني قرب أكبر في عملية التنسيق.

وتتجه المؤسسات إلى ما نسميه الشراكة مع المورد ضمن سلسلة الجودة الشاملة حتى يكون هناك عمليات تتسق دقيقة عند نقطة إعادة الطلب ودمج عمليات البحث والتطوير وأنظمة التوزيع والتدريب، والتמיד وتوفير قطع الغيار والصيانة، فالخدمة المقدمة للزبون الصناعي أصبحت بعداً استراتيجي في مواجهة المنافسة.

■ **مدى استمرارية وقت تقديم الخدمة للزبون:** كلما كانت الفترة اللازمة لتقديم الخدمة تأخذ وقتاً أطول كلما احتاج الزبون لمعلومات عن تقدم سير العمل، مثل الوقت اللازم لتقديم إنجاز العمل، والتكاليف المصاحبة، وبالتالي فلا بد من إطلاع دائرة خدمة الزبائن على جميع المعلومات المتعلقة بهذا الخصوص وذلك من خلال نظام معلومات داخلي ينسق تدفق المعلومات من الدوائر الأخرى لدائرة خدمة الزبائن للرد على أي استفسار يقدمه الزبون.

■ **محدودية الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:** نجد في أحيان كثيرة وجود عدد كبير من الزبائن وفي مواسم معينة من السنة أو الشهر، يفوق عددهم إمكانيات المؤسسة في تقديم الخدمة، لذا تقوم المؤسسات بالتعامل مع هذا الوضع بطريقتين:

1- نظام الحجز: من أجل تمكين الزبائن من الحصول على الخدمة من خلال أنظمة الاتصالات، وفي هذه الحالة لا بد أن يكون لدائرة خدمة الزبائن إمكانية دخول إلى قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن،

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

وتطوير أسلوب الخدمة الذاتية من قبل الزبون من خلال استعمال الوسائل الإلكترونية الحديثة من الأنترنت أو الهاتف المجاني.

2- الوقوف في طابور: مما يتوجب علينا تحليل إجراءات العمل والخطوات التي يمر بها الزبون من بدء دخوله إلى المؤسسة وحتى يحصل على الخدمة، ثم وضع معايير زمنية لكل إجراء، وهذا بالطبع يمنحها القدرة على التنبؤ بالوقت اللازم لتقديم الخدمة، ونقاط الضغط، وبالتالي يمكن لنا في المستقبل تنظيم العمليات مع الزبون أثناء الفترات الموسمية.

■ **تكرار الاستخدام أو مرات إعادة الشراء:** عندما يكون هناك استخدام متكرر من قبل الزبون على منتجات المؤسسة الخدمائية أو السلعية، فلا بد من تصميم قاعدة معلومات عن الزبائن؛ ففي معظم المؤسسات ساعدت أنظمة الحوسبة لقواعد البيانات بالدخول إلى ملف الزبون من قبل موظفي خدمة الزبائن لتذكير الزبائن بإعادة الشراء أو الطلب خاصة لزبائنهم المنتظمين، وعرض خدمة خاصة لتمييزهم.

■ **مستوى تعقيد في المنتج أو حدثه:** بعض من المنتجات سهلة الاستعمال للزبون، وفي بعض الآخر نجد أن هناك تعقيد أكبر في المنتجات أو عدم وجود خبرة لدى الزبون في استخدامه، خاصة عندما يطرح لأول مرة وبالتالي يحتاج الزبون إلى المساعدة من خلال شخص تزوده بالمعلومات ويدربه، وكذلك إلى الخدمات الاستثنائية لحل أي مشكلة تواجهه أثناء استخدام المنتج؛ ما تحتاج إليه المؤسسة هو تدريب الموظفين على التعامل مع أي مشكلة تظهر، ومستوى عالي من تقديم الخدمة أو تزويد الزبون ببدايل أخرى والتي تعكس انطباع جيد عند الزبون عن المؤسسة.

■ **مستوى المخاطرة في المنتج:** المخاطرة تأتي بسبب السعر العالي الذي يدفعه الزبون لاقتناء سلعة معينة، وهنا تتوجه برامج خدمة الزبائن بعد البيع لضمان حسن جودة الخدمات وتحسين أدائها وتوفير الصيانة وقطع الغيار اللازمة لها، أما ضمان السلعة فهو تأكيد من البائع للمشتري على حسن جودة وأداء السلعة التي يحاول بيعها.

خدمة الزبائن تتطلب عدة مقومات لنجاح العمل الذي حددتها دائرة خدمة الزبائن والمتطلبات اللازمة وجودها لتنفيذ البرنامج بفعالية ويمكن أن نجل ذلك بما يلي:¹

- التدريب الفعال للموظفين على آلية ومهارات الاتصال وفق النظام المتبع سواءً تلفونياً أو شخصياً، وطريقة التعامل مع الزبائن في أوقات ضغط العمل.
- قد يتطلب الأمر تعيين الأشخاص المناسبين للقيام بالمهمة بناءً على بعض المهارات الشخصية غير المتوفرة في المؤسسة.

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 258 سوق خدمات العملاء، مرجع سابق، ص 75-76.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- تعريف الموظفين بأهمية الخدمات المقدمة للزبائن، وأهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة وهذا من خلال التطبيق الناجح لجميع اجراءات التسويق الداخلي.
- توفير الدعم الإداري اللازم لقيام عمل دائرة خدمة الزبائن.
- تحويل المشاكل إلى فرص فلا يجب أن نكون منزعجين عندما نعرف أن هناك مشكلة في الأداء المقدم من الموظفين أو أداء السلعة، بل يجب أن نحاول من خلال نظام الشكاوي أو الاقتراحات جمع الأفكار التي من شأنها المساعدة في تعديل الأداء أو إضافة خدمات جديدة.
- التركيز على الفاعلية وسرعة حل مشاكل الزبائن، خاصة في أوقات ضغط العمل.
- توحيد الإجراءات المقدمة للزبائن لتساعدنا في عملية تقييم جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- تطوير سياسات سعرية، وخاصة أن تقديم الخدمات قد يكون مكلفاً للمؤسسة وبالتالي يجب أن يكون السعر ضمن إطار المنافسة، ويعكس المنفعة المقدمة من الخدمة.
- المتابعة والتقييم المستمر لأداء الخدمة من خلال الإستبيانات، ومن ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعديل.
- تقديم أفضل وسيلة اتصال لتقديم خدمة الزبائن هاتفياً، شخصياً، أو من خلال الأنترنت وذلك وفق ما يخدم أهداف المؤسسة والزبون.

المطلب الثالث: دراسة جودة خدمة الزبائن أساس استمرارية وبقاء المؤسسة

تعدّ جودة خدمة الزبائن من الاستراتيجيات الحديثة التي تسعى المؤسسات لتبنيها والعمل بها لضمان بقاء واستمرار الزبائن في التعامل مع المنتجات والخدمات التي تقدمها، فالزبون أصبح يهتم كما قلنا سابقاً بأدق التفاصيل أثناء حصوله على الخدمة، لذا تسخر المؤسسات الناجحة والرائدة كل قدراتها وإمكانياتها خاصة البشرية منها لخدمة زبائنهم بجودة عالية تتوافق أو تفوق توقعات زبائنهم لضمان رضاهم وتعزيز ولائهم لها.

أولاً: محددات جودة خدمة الزبائن

تعرف جودة خدمة الزبائن على أنها: «تلك الجودة التي تشمل على البعد الإجرائي والبعد الشخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم المنتجات أو الخدمة، أما الجانب الإنساني أو الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل الموظفون (بمواقفهم وسلوكياتهم وممارسات اللفظية) مع الزبائن»¹

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 181.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

انطلاقاً من التعريف أعلاه، محددات جودة خدمة الزبائن هي كالاتي:¹

1- **المحدد المادي:** وتتمثل في التسهيلات المادية التي توفرها المؤسسة في سبيل خدمة زبائنهم.

2- **المحدد المرتبط بالاستجابة:** وهو رغبة واستعداد موظفي المؤسسة على تقديم خدمة مميزة للزبائن.

3- **المحدد المرتبط بالثقة:** وهو قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق.

4- **تأكيد الثقة المتبادلة:** المعرفة وحسن الضيافة من الموظفين والقدرة على زرع الثقة.

5- **المحدد المرتبط بالعناية:** وترتكز على الرعاية والخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.

ثانياً: خطوات تحقيق الجودة في خدمة الزبائن: لتحقيق الجودة في الخدمة المقدمة للزبائن بغية تحقيق رضاه وتعزيز مكانة المؤسسة لديه، هناك مجموعة من الخطوات التي يتم تتبعها لتحقيق ذلك وهي على النحو الآتي:²

الخطوة الأولى: جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالزبائن: فالنجاح يتحقق من خلال جذب انتباه الزبائن وكذا إثارة اهتمامهم من خلال المواقف الإيجابية التي يظهرها عادة في مجالات خدمة الزبائن، فالاستعداد المعنوي والمادي لملاقاة الزبائن (الابتسامة، المظهر الجيد، الثقة... إلخ). تسمح بترسيخ صورة ذهنية فاعلة لدى الزبائن عند حصولهم على الخدمة بمواصفات دقيقة وبمعاملة في قمة الاحترام والتقدير ترضي أو تفوق تطلعاته.

الخطوة الثانية: خلق الرغبة لدى الزبائن وتحديد حاجاتهم: ويتم هذا من خلال المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة، من خلال العرض السليم والمنطقي لمزايا السلعة أو الخدمة، إقناع الزبون باقتناء هذا المنتج والتركيز على نواحي وكيفية معالجتها ما يجب الاعتماد على كل المعدات البيعية للتأثير على حواس الزبون، كذلك على مقدم الخدمة الاستماع لكل استفسارات الزبون بكل اهتمام والاجتهاد في الإجابة عنها، كما ذكرنا سابقاً التحلي بالجوانب الإنسانية في التعامل من خلال الاهتمام بالحاجات الحالية والتطلعات المستقبلية للزبائن التي يجب أن يلمسها.

الخطوة الثالثة: إقناع الزبون و معالجة الاعتراضات لديه: طرق الإقناع وخلق الرغبة ليست بالأمر الهين، حيث تتطلب العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق مرتكزات القناعة لدى الزبائن، من خلال تقديم خدمات قادرة على استقطاب قناعاتهم ومعالجة الاعتراضات من موقف لآخر فأحياناً يكون الرد

¹ مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، مرجع سابق، ص 181-182.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 217-223 (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

مباشرة، وأحيانا أخرى يترك الزبون يسترسل في الاعتراض ثم الإجابة؛ وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات الزبائن مثل: التزام مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية "الزبون دائما على حق"، الاعتماد على مبدأ نعم هذا صحيح ولكن، التقليل من النفي، التعويض، قلب الاعتراض إلى ميزة... إلخ.

كما يجب على مقدم الخدمة الإنصات الجيد لكل ما يقوله الزبون، مع إنهاء المقابلة بأدب ولباقة، ومن الأمور المهمة أيضا، جعل مقدم الخدمة يشعر بأنه قد هزم في هذه المناقشة وأن مقدم الخدمة قد انتصر بطريقة إقناعي ترضي شكواه.

الخطوة الرابعة: التأكيد على استمرارية الزبائن بالتعامل مع المؤسسة: ويتم هذا من خلال: الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم من خلال الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة من طرفهم، تعويضهم عن الخسارة، استبدال السلع التالفة... إلخ، توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد مثل: خدمات ما بعد البيع (التركيب، الصيانة، طريقة الاستخدام أو التشغيل، توفير قطع الغيار... إلخ).

الخطوات الأربعة السابقة ستسمح حتما بتقديم جودة في خدمة الزبائن بكفاءة وفاعلية وبمهارة عالية تمكن المؤسسة بالتعامل والاستمرار في علاقة مع زبائنها الحاليين وكذا اجتذاب زبائنها ميزة تنافسية تنفرد بها عن المؤسسات الأخرى التي لا تهتم بالزبون، ولا بجودة خدمته.

ثالثا: دور الزبون في جودة خدمته: يلعب الزبون ثلاث أدوار أساسية في جودة خدمته:¹

أ- الزبون كمصدر إنتاجي: يقر هذا المدخل بأن الزبائن يشاركون في جانب المدخلات مثلهم مثل الموظفين، وهو ما يؤثر على إنتاجية المؤسسة من خلال كم ونوع تلك المدخلات التي لها التأثير المباشر على جودة المخرجات.

وقد تعددت وجهات النظر حول إشراك الزبون في العملية الإنتاجية فهناك من يرى أن تقديم الخدمة ينبغي أن يكون معزولا عن مدخلات الزبائن لتقليل حالة عدم التأكد التي يمكن أن يتسبب فيها الزبائن، أما وجهة نظر أخرى فتري أنه يمكن تقديم الخدمة على أكمل وجه إن نظرت المؤسسة إلى الزبائن على أنهم موظفون مؤقتون أو مشاركون، وأن دورهم يعمل على تعظيم الإسهام في عملية خلق الخدمة.

ب- الزبون كمساهم في الجودة والرضا عن الخدمة: حيث يتجسد دور الزبون في رضاه الذاتي عن الخدمة ودوره في جودة الخدمة المقدمة له من خلال الاهتمام بإشباع حاجاتهم، حيث تؤدي المشاركة الفعالة للزبون إلى زيادة احتمال تلبية احتياجاته وتحقيق المنافع التي يسعى إليها الزبون، حيث يعد الزبون جزءا لا يتجزأ من الخدمة.

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 226-228، (بتصرف).

ج- الزبون كعنصر تنافسي: يتمثل دور زبائن الخدمة باعتبارهم منافسين محتملين، ففي العديد من المواقف يكون للزبائن مطلق الحرية في اختيار الشراء بأنفسهم حيث يصبح الزبائن بمثابة منافسين بالنسبة للمؤسسة المقدمة للخدمة، فاتخاذ قرار من جانب الزبون بإنتاج الخدمة لنفسه (التبادل الداخلي) أو طلب أداء ما من جانب شخص آخر (التبادل الخارجي) يعد من القرارات الشائعة بالنسبة للزبائن.

المطلب الرابع: مزايا جودة خدمة الزبائن

تحظى جودة خدمة الزبائن باهتمام كبير جداً في الآونة الأخيرة، وهذا راجع بالأساس لتزايد دور الزبون في جودة خدمته من جهة، وباعتباره حجر انطلاق أي نشاط تقوم به المؤسسة من جهة أخرى فبقاء المؤسسة أصبح مرهون بمدى قدرتها على خدمة زبائنهم بأعلى كفاءة وجودة بما يتوافق أو يفوق توقعاتهم في ظل اشتداد المنافسة، فحسب دراسات فقد بلغ متوسط العائد على الاستثمار في تحسين جودة خدمة الزبائن 10% وقد بين 89% من إجمالي المؤسسات التي استثمرت في خدمة الزبائن، أن ذلك أدى إلى مبيعات أكبر بينما يقول 91% منهم أن ذلك أدى إلى الاحتفاظ بالزبائن مدة أطول و 87% يرون أن ذلك أدى إلى قضاء وقت أقل في حل مشاكل الزبائن.

أولاً: المفاتيح الثمانية لجودة خدمة الزبائن: لخدمة الزبائن بطريقة ممتازة يجب على الموظفين الاعتماد على المفاتيح التالية:¹

1- الاعتقاد: ويتمثل في:

➤ **اعتقاد في نفسك وفي قدراتك وإمكانياتك:** ويعني اقتناعك بقدراتك وهذا مهم جداً لأن هذا يعطيك ثقة كبيرة بنفسك.

➤ **الاعتقاد في المنتج أو الخدمة:** أن تكون مقتنعا بالمنتج والخدمات التي تقدمها.

➤ **اعتقاد في المؤسسة التي تعمل بها:** أن تكون راضياً عن عملك وعن المكان الذي تعمل به.

2- السمات (الأخلاق): في خدمة الزبائن لا بد أن تكون أخلاقك فوق الإنسان العادي حيث إنك تتعامل مع الناس ويجب أن يروا دائماً البسمة على وجهك وتعاملك معهم بطريقة حسنة دائماً، ويجب أن يكون لديك القدرة على التحكم في أحاسيسك مهما كانت الظروف فلا تدخل ظروفك الشخصية في عملك.

3- العناية بالزبائن: يحب أن تعني بالزبائن جيداً، فخدمة الزبائن تكون فيها مثل الطبيب النفساني حيث إنك تتعامل مع الناس وتحل مشكلاتهم وتوصلهم إلى الراحة النفسية، فالعناية بالزبائن مهمة جداً جداً لنجاح عملك، فالزبون الذي يأتي إليك يبحث عن الاطمئنان والراحة.

¹ إبراهيم الفقي، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، الطبعة الأولى، مؤسسة بداية، القاهرة، مصر، 2010، ص

4- فن الاتصال: وهنا يوجد نوعين من الاتصال:

➤ **الاتصال الداخلي:** وهو أن تعرف كيف تتعامل مع نفسك؟

➤ **الاتصال الخارجي:** وهو أن تعرف كيف تتعامل مع الناس؟

أعلى درجة في الاتصال هي التوافق أي الألفة، حيث تستطيع تحويل الاختلاف إلى ألفة إذا أصبح لديك فن الاتصال بالآخرين، يعني هذا أنك وصلت إلى مرحلة عالية جداً من فهم الشخصيات حيث فهمت شخصيتك وشخصية الآخرين وتستطيع التعامل بمرونة تامة.

فعلى الموظف أن يجهز نفسه نفسياً لكي يقابل الزبون جيداً وبخلق وابتسامة وراحة، فيجب أن يريح نفسه نفسياً قبل العمل حتى يستطيع أن يريح زبونه، حيث إن لم تكن متصلاً بنفسك بطريقة صحيحة ومرتاحاً نفسياً فلن تستطيع الاتصال بالآخرين.

5- المهارة: حيث يجب أن تكون لديك مهارة في الخدمة التي تقدمها، حيث تعرف كيفية تقديم الخدمة وطريقة تقديمها.

ولكي يكون لديك مهارة يجب أن تتعلم كل شيء يخص عملك بأن تقرأ أو تسمع في كل ما يخص عملك وكل ما هو جديد وتذهب إلى دورات وتندرب وتتابع كل ما هو جديد ومفيد في عملك، كما يجب أن تتصت إلى الناس ولا تتشغل عن الزبون بأي شيء، وأن تكون لديك المهارة في جذب الزبون والتعامل معه وفي تقديمك للخدمة له.

6- تحمل المسؤولية: يوجد شيء يعرف بالقوة الثلاثية وهي: الاختيار، القرار، المسؤولية، فالشخص المسؤول لكي ينجح يجب أن يتحمل مسؤولية اختياراته، فيجب أن لا يرمي على أي شخص ولكي تعلم على أن تتحمل مسؤولية اختياراتك وتتعلم من أخطائك ومشكلاتك التي تواجهها، فالمسؤولية هي بداية القوى الذاتية.

7- المرونة التامة: من قوانين العقل الباطن الشخص الأكثر مرونة يتحكم في نفسه، ويحقق أهدافه، فالشخص المرن إذا كان يفعل شيئاً ولم ينجح به فليفعل غيره، وهكذا حتى يحقق أهدافه، ولكن الشخص غير المرن يعتمد على شيء واحد.

8- الاستمرارية في فعل كل الأشياء السابقة: وقد قال فيها سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم: «أحب الأعمال إلى الله أدومها وإن قل»، ومعناه أنك لا تفعل شيئاً جيداً لمدة معينة ثم تتركها، ولكي تستمر في فعل شيء معين هناك ما تعرف بالتغيير التدريجي من خلال تغيير في اعتقاداتك الشخصية والثقة بالنفس واستغلال مختلف قدراتك وإمكانياتك بالتحكم في النفس والأحاسيس واتباع السلوك الذي يوصلك إلى النتائج التي تريدها من خلال تحسين طريقة تعاملك مع الزبائن.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

يجب عليك في خدمة الزبائن أن تربط خدمة الزبائن بقيمة عليا...كيف؟ تترجم نفسك على أن كل زبون يأتي إليك هو هديتك من الله سبحانه وتعالى، وتريد أن تأخذ منه ثواباً، ولكي تأخذ ثواباً من هذا الشخص يجب أن تفعل الآتي:

- أن تبسم في وجهه: حيث إن تبسمك في وجه أخيك صدقة.
 - الإنصات: حيث تنصت لما يقوله جيداً وتهتم به.
 - أن تساعد: بأن تفكر في حل لمشكلته وهنا أنت تفك له كربة من كربه وهنا يفك الله سبحانه وتعالى عنك كربة من كرب يوم القيامة، ومن هنا سوف تحصل على ثواب ورضا من الله سبحانه وتعالى، وأيضاً ستتمكن من خدمة زبائنك بطريقة متميزة تمكنك من التقدم والاستمرار في عملك.
- ثانياً: أهمية جودة خدمة الزبائن:** جودة خدمة الزبائن توجه جديد تسعى كل المؤسسات لتبني مضامينه، ولعل أهمية جودة خدمة الزبائن تبرز في المزايا الآتية:

- تشكل أهمية كبيرة للمؤسسات حيث إن الحفاظ على الزبائن الحاليين يكون أقل تكلفة وأكثر سهولة من البحث عن زبائن جدد، مما يؤدي إلى استمرار العلاقة والتواصل بينهما وبين زبائنهما.
- من المعروف أن الزبون يفضل الشراء من المؤسسة التي سبق وتعامل معها عن التعامل مع مؤسسة جديدة، فإذا شعر الزبون بأن الخدمة التي قدمت له متميزة، فإنه سيكون قد:¹
 - تعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - تكونت لديه الثقة في كفاءة المؤسسة ودقة مواعيدها في تسليم السلع أو الخدمات.
 - تعرف على شروط الشراء في المؤسسة.
 - تأكد من أنه سيحصل على ما يلبي احتياجاته ويشبع رغباته.
 - تأكد من أن المؤسسة محل ثقة.
- من ناحية أخرى، فإنه عند تقديم المؤسسة مستوى سيئاً من الخدمة للزبون، فإنها لن تتمكن من معرفة أسباب عدم قدرتها على الاحتفاظ بزبائنهم، حيث أظهرت استطلاعات الرأي أن 5% فقط من الزبائن غير الراضين عن مستوى الخدمة المقدمة إليهم يتقدمون بشكاوي إلى المؤسسة، أما 95% من هؤلاء الزبائن فيتوقفون عن التعامل معها، كما يحذرون أصدقائهم وجيرانهم من التعامل معها، لذا ينبغي الحرص على تقديم جودة في الخدمات المقدمة للزبائن.
- لخدمة الزبائن بطريقة متميزة أهمية كبيرة من خلال تعامله مع شكوى الزبون بسرعة وكفاءة، وكذا القدرة على إرضاءه مما يعزز ولاء الزبون للمؤسسة.

¹ جيني هايز، فرانسيس دريدج، إدارة خدمة العملاء، ت: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2009، ص15.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- لإدارة خدمة الزبائن الناجحة وجهة نظر تفيد أن المشكلات هي في حقيقتها فرص تستطيع من خلالها الحفاظ على الزبون لسنوات قادمة.
- كما أثبتت دراسات الخبراء أن تبني الاستراتيجيات المحددة لجودة خدمة الزبائن تعمل على تحقيق مزايا عديدة أهمها:¹
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المؤسسات وبالتالي القدرة على التواجد في بيئة تنافسية والتخلص من مختلف الضغوط.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات والأنشطة المؤدات.
- الجودة في خدمة الزبائن تزيد من قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات إضافية.
- الخدمة المتميزة تجعل من الزبائن بمثابة مندوبي مبيعات للمؤسسة في توجيه وإقناع زبائن جدد.
- تسمح الجودة في خدمة التعامل في التواصل الفعال والبناء بين مختلف أفراد المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين مختلف الأقسام الأخرى.

المبحث الرابع: عرض مفاهيم أساسية حول الزبون وسلوكه الشرائي

أصبح الزبون هو المدخل الحقيقي لنجاح المؤسسة وهو مفتاح التميز بالنسبة لها، وهذا من خلال الشعارات التي ظهرت والتي تؤكد ذلك كـ "الزبون هو الملك"، "الزبون دوماً على حق"، الزبون هو الشريك"، الزبون رأس المال"، لذا أصبح الشغل الشاغل للمؤسسة هو معرفة زبائنهم وتطلعاتهم، ودراسة كل احتياجاتهم وتفضيلاتهم التي يسعون إلى تلبيتها، لذا تعمل المؤسسة جاهدة لمعرفة زبائنهم جيداً من خلال تصنيفهم والعناية بهم أفضل عناية ومعرفة كل العوامل التي تؤثر في سلوكهم الشرائي وعلى قراراتهم الشرائية قصد تحقيق أهدافها من جهة والاستجابة لرغباتهم من جهة أخرى.

المطلب الأول: دراسة ماهية الزبائن وأبرز تصنيفاتهم

المؤسسات الرائدة تسعى دائماً للاهتمام بالزبائن الذين تتعامل معهم على اختلاف أنواعهم وسلوكياتهم لأنها تدرك أن نجاحها في أعمالها واستمرارها في سوق شديد التنافسية مرهون بمدى اهتمامها بهم وخدمتهم على أكمل وجه من خلال الاستجابة لمختلف رغباتهم وحاجياتهم مما يولد لديهم الشعور بالرضا، فالزبائن أصبحوا بمثابة القلب النابض لأي مؤسسة فاستمرار تعاملهم يعني استمرار المؤسسة في العمل والتطور والعكس صحيح، وفي ظل تزايد اهتمام المؤسسة بزبائنهم، وإدراكها لمدى أهمية التوجه

¹ سامي أحمد محمد مراد، مرجع سابق، ص 169 (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

نحوهم و الاجتهاد في التعرف على احتياجاتهم باختلاف أنواعها، أصبح من الضروري على المؤسسة معرفة زبائنهم بدقة وتصنيفهم كل حسب خصائصه قصد خدمتهم بجودة عالية.

أولاً: مفهوم الزبائن: إن معرفة الزبائن أمر ضروري للغاية للمؤسسة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأذواقهم وتفضيلاتهم لبناء قاعدة بيانات تساعد على تحديد حاجاتهم وتوقعاتهم بدقة، ولأن أذواق واحتياجات الزبائن تختلف من زبون لآخر ومن الزبون نفسه من وقت لآخر تسعى المؤسسة الى تصنيفهم الى فئات متشابهة في الخصائص قصد خدمتهم بصورة مميزة.

هناك عدة تعاريف تطرقت لمفهوم الزبون منها:

1 - الزبون هو: «كل شخص تتعامل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها يتقدم لشراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها.»¹

من خلال هذا التعريف نرى أن الزبون كل شخص تتعامل معه المؤسسة وتوجه له خدماتها سواء كانوا موظفين أو زبائن.

2 - كما عرفه **claud demeur** : «هو كل شخص مادي أو معنوي مستعد للدفع عند حيازته على منتج أو أكثر، أو يستفيد من خدمة أو عدة خدمات من الممولين.»²

يوضح هذا التعريف أن الزبون كل شخص قادر على الدفع مقابل حصوله على خدمة أو سلعة معينة.

3 - وضع قاموس أوكسفورد تعريفا للزبون على أنه: «الشاري الذي يشتري السلعة أو يقتني الخدمة من بائع واحد بشكل منتظم وليس بالضرورة أن يكون المستهلك الأخير لها»³.

من خلال هذا التعريف الزبون هو كل من يُقبل على شراء منتجات أو خدمات معينة بشكل دائم ومنتظم وليس بالضرورة أن يكون هو المستهلك النهائي لتلك المنتجات أو الخدمات.

ثانياً: أنواع وتصنيفات الزبائن: هناك عدة أنواع للزبائن، يعود هذا إلى المعيار المتبع في التجزئة.

1- التصنيف على أساس موقع الزبون بالنسبة للمؤسسة:

¹ جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 13.

² Claude Demeure, **marketing- aide- mémoire**, Dubois, Paris, 6eme edition, 2008, p348.

³ عمر وصفي عقيلي، **المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 247.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

▪ **الزبائن الداخل:** وهم الموظفون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

▪ **الزبائن الخارج:** وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

2- **التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:** الأنماط البشرية يصعب حصرها في الواقع العملي، لذا سنعرض أهم الأنماط السلوكية للزبائن وكيفية التعامل معهم¹:

الزبون الصامت: يتصف بقلّة الكلام، يصعب كشف ما يدور في ذهنه، يحتاج هذا الزبون إلى:

- الجدية في أسلوب الحوار مع استخدام الحقائق والمنطق التحليلي.

- إعطائه معلومات صحيحة بالأمثلة والأدلة.

الزبون الثرثار: يتصف هذا الزبون بتكلم طوال الوقت، غير مرتب، مجادل، يحب النقاش، اجتماعي، متحمس، غير منطقي في الرد، لذا يحتاج هذا الزبون إلى اهتمام بالغ مع محاولة الإمساك بزمام الأمور عند الحوار، وعدم الخروج عن نطاق الموضوع قدر الإمكان، وكذا الإنصات لما يقوله.

الزبون السلبي: يتصف بالخلل والمزاجية وكثرة الأسئلة، بطيء في اتخاذ القرارات، لذا يحتاج هذا الزبون إلى:

- الصبر ومسايرته للوصول إلى ما يرغبه؛

- تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده وتدعيم الحديث بالأدلة.

الزبون المتشكك: يتصف بشكك الدائم وعدم الثقة، صعوبة فهمه، هذا النوع يحتاج إلى:

- عدم مجادلته ومعرفة أسباب شكك وعدم الثقة لديه في المؤسسة؛

- بناء جسور الثقة من خلال إعطاء ضمانات وأدلة صادقة.

الزبون المغرور المندفع: يتصف بالتلقائية، وعدم الصبر وكذا الغضب بسرعة، فهو يعتقد أنه الأفضل بين الزبائن، لذا فهو يحتاج إلى:

- محاورته والانتهاء من خدمته بسرعة؛

- معاملته على أنه شخص مهم، من خلال طلب نصيحته ورأيه في بعض المسائل... الخ.

الزبون المتردد: يتصف بالخوف، التحفظ، عدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه لذا فيجب:

¹ مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 183-189 (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة، والحلول البديلة قليلة.
- الزبون الغضبان:** يتصف بسرعة الغضب، الإساءة للآخرين، صعوبة ارضاءه، متهجم، لذا يحتاج إلى:
 - التحلي بالصبر عند التعامل معه ومحاولة استيعاب غضبه والتحكم في ردود أفعاله.
 - الإصغاء له قصد معرفة أسباب غضبه ومعالجتها مع تقديم خدمات أفضل له.
- الزبون المشاهد المتسوق:** يتصف بحبه للتمعن والمراقبة، لذا فهذا النوع يحتاج إلى:
 - عدم إبداء تصرفات تشعره بأنه مراقب، مع الاهتمام بكل تحركاته؛
 - توضيح مختلف مميزات المنتج دون استعمال أساليب ضاغطة مع تقديم الأدلة على جودتها.
- الزبون النزوي:** يتصف بالتفاخر، عدم الإصغاء، اتخاذ قرارات سريعة، حب المظاهر، هذا النوع من الزبائن يجب مساعدته لتجنب الأخطاء وتقديم النصيحة، كما يجب إعطاءه المعلومات الضرورية قبل اتخاذ القرار.
- الزبون العنيد:** يتصف بالنشاط، المبادرة، استقلالية عالية، متشبث بآرائه، لذا فهو يحتاج إلى المسيرة وإظهار الاحترام لمعارفه مع الاهتمام به وبما يقول.
- ج- التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:** من خلال الأرباح التي يحققها الزبون للمؤسسة يمكن تصنيفهم إلى:¹
- الزبون الاستراتيجي:** هو العميل الأكثر مردودية، يمتاز بمستوى ولاء عال لمنتجات المؤسسة.
- الزبون التكتيكي:** هو اقل مردودية من الزبون الاستراتيجي لكنه يحتل مكانة مهمة ضمن انشغالات المؤسسة من خلال سعيها لرفعه إلى مستوى أفضل.
- الزبون الروتيني:** هذا النوع من الزبائن يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه وإنهاءه العلاقة معها، فهو يمثل فرصة وتهديد للمؤسسة في آن واحد.
- د- التصنيف على أساس العائد والنفقة:** يتكون من الأنواع الآتية:
 - زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم:** تعتبرهم المؤسسة مصدر ربحيتها واستمرار نشاطها لذا تركز كل إمكانياتها للمحافظة عليهم.
 - زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم:** يعتبرون فرصة لا بد من استغلالها من خلال تنشيط عائدهم.

¹ بشير عباس العلاق ، تسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي الشارقة، 15-16 أكتوبر، 2002، ص32 .

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

زبائن يقل عائداهم عن نفقاتهم: يعتبرون تهديدا وتكاليف إضافية بالنسبة للمؤسسة تسعى جاهدة إلى رفع عائداهم أو الاستغناء عنهم.

هـ - التصنيف على أساس قانون "باريتو": يتم تصنيفهم بالاعتماد على نسبة مشاركتهم في رأس المال؛ حيث أنشأ باريتو قانون (20/80) الذي يقول أن: 20% من عدد الزبائن يحقق 80% من رأس المال وكذا المردودية.

ثالثا: أهمية تصنيف الزبائن: تجتهد المؤسسات في تصنيف زبائنهم للأسباب الآتية:¹

- التعرف بشكل أفضل على السوق، فمعرفة الطريقة التي يتعامل بها زبائنك تسمح بمعرفة السوق على نحو جيد؛

- اختلاف فئات الزبائن ينجم عنه اختلاف السياسة التسويقية، فإذا تم تعديل هذه السياسات بما يتوافق مع أنماط الزبائن، فإنه يمكن تحقيق الأهداف بسهولة أكثر مما لو قامت المؤسسة بالاعتماد على سياسة واحدة؛

- إجراء عمليات التركيز والتخصيص والتمييز فيما بين الزبائن مما يسمح بزيادة الأرباح وكذا المبيعات مع تقليل التكاليف وطرح منتجات متميزة.

وفيما يلي أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في اهتمامها بزبائنهم:²

- توفير المعلومات الخاصة بالمنتجات والخدمات وكذا الكيفية التي يمكن بها للزبائن الوصول للمؤسسة؛
- الحصول على معلومات تتعلق باحتياجات الزبائن من حيث طبيعة هذه الاحتياجات والكيفية التي يتم بها توفيرها والوقت اللازم لذلك؛
- الحصول على وعد من الزبائن بالشراء أو تشجيع الزبائن على الالتزام بالشراء منك؛
- التأكيد على عمليات الشراء، ومساعدة الزبائن على الشراء للتمتع بأكبر قدر من المميزات؛
- تحسين مستوى الخدمات.

¹ ميرلين ستون وآخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة الثانية، دار الفاروق، مصر، 2006، ص 85، (بتصرف).

² ميرلين ستون و آخرون، مرجع سابق، ص86، (بتصرف).

رابعاً: **دورة حياة الزبون:** يقصد بدورة حياة الزبون: «الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع خدمات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الوفاء أو التخلي النهائي عن خدمات المؤسسة»¹.

من خلال التعريف أعلاه يتضح لنا أن دورة حياة الزبون تعبر عن علاقة الزبون بالمؤسسة ومختلف المراحل التي تمر عليها حتى تصبح العلاقة إما أكثر عمقا مما يعزز ثقته بالمؤسسة وينمي ولاءه لها، أو أكثر قطيعة وبالتالي التخلي عن التعامل معها.

وتتكون هذه الدورة من أربعة مراحل هي²:

المرحلة الأولى: جذب الزبائن: تتمثل هذه المرحلة في جذب الزبائن للتعامل مع خدمات المؤسسة وإقناعهم بالعودة من جديد - تكرار الشراء-، وتصل المؤسسة لهذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ وجهود تسويقية كبيرة من أجل إضافة الزبون إلى محفظتها.

المرحلة الثانية: استثمار الزبون: ضمن هذه المرحلة تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقة مع الزبون استناداً لقاعدة بيانات، حيث يتم جمع المعلومات الأساسية عن الزبائن ومحاولة تحديد مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها من خلال إنتاج قيمة للزبون، كما تحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار الاستراتيجي المتعلق بإدارة العلاقة مع الزبون.

المرحلة الثالثة: الحفاظ على الزبائن: إن مسألة جذب الزبون والفوز به تمثل مشكلة تواجه المؤسسات الخدمية بشكل خاص، لكن المشكلة الأكثر صعوبة وتعقيداً هي كيفية الحفاظ على هذا الزبون، إذ أن الاحتفاظ بالزبائن المهمين يحتاج تلبية حاجاتهم وإشباعها بشكل يحقق الرضا هذا الأخير الذي يعتبر عاملاً حاسماً في خلق ولاء الزبون، وستحاول المؤسسة خلال هذه الفترة وضع الاستراتيجيات والبرامج للحفاظ على زبائنها أطول فترة ممكنة من خلال التنويع فيما تقدمه وتوجد عدة عوامل تؤثر على قدرة المؤسسة الاحتفاظ بزبائنهم من أهمها :

1. حجم العلاقات التي استطاعت إقامتها مع الزبائن خلال المراحل السابقة ونجاحها في إدارة هذه العلاقة.

¹ Christophe Allard ,le management de la valeur client , dunod , paris , 2002.p 136.

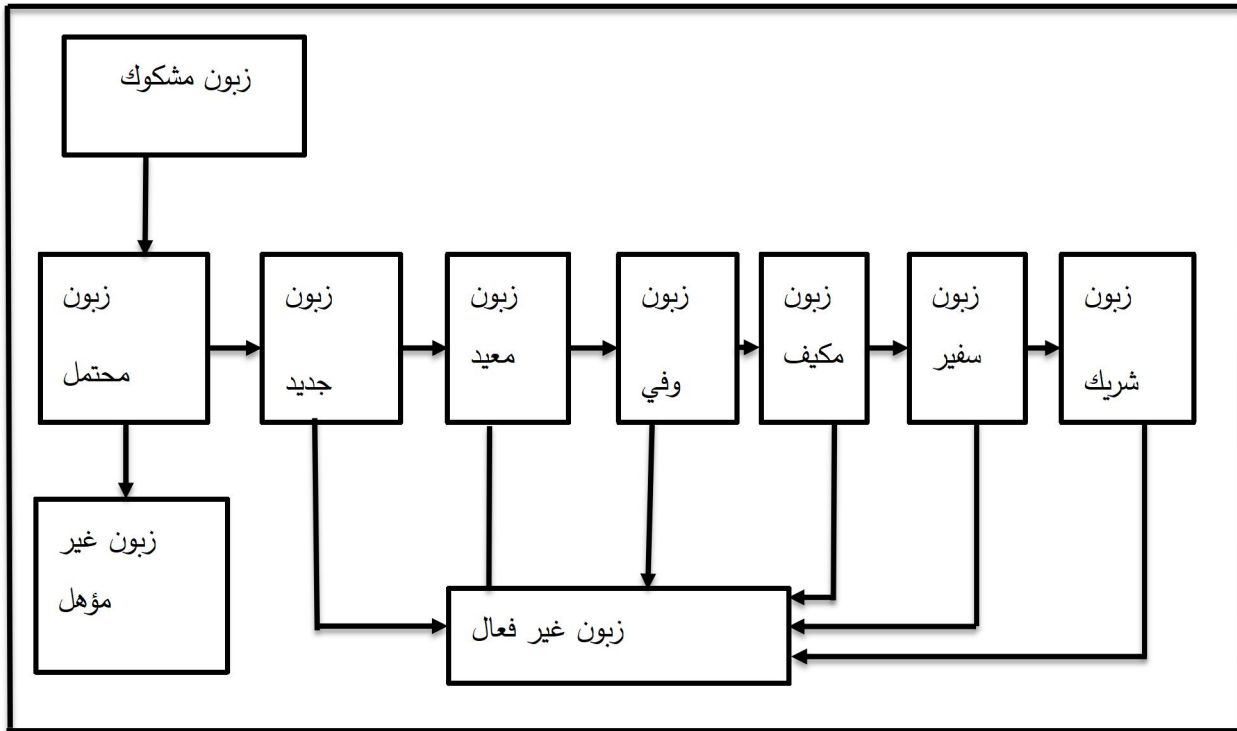
² سليمان شكيب الجيوشي، محمود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 472- 476 (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

2. قدرتها على فهم الحاجات والرغبات وبالتالي سلوك وأنماط الشراء وطرق التعامل، هذا الفهم والمعرفة من الضروري أن يتحول إلى واقع عملي يستطيع الزبون لمسه بشكل أفضل من المنافسين.
3. مستوى وحجم الرضا والولاء الذي استطاعت أن تحققه في الفترات الماضية من خلال جهودها السابقة.
4. قدرة المؤسسة على الإبداع، الابتكار والتجديد في مواجهة تلك الاحتياجات المتعددة للزبائن من خلال تطوير مزيج خدماتها.

المرحلة الرابعة: تحول الزبائن: وفقا لهذه المرحلة فإن الزبون يبدأ بالتحول أو الاستغناء عن استخدام خدمات المؤسسة وهذا يعود لما يلي:

- عدم القدرة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بما يعرضه المنافسون الذي قد يكون أكثر إقناعا من وجهة نظر هؤلاء الزبائن من خلال القيمة المدركة لهذه الخدمات وهذا يعود إما لعدم قدرة خدمات المؤسسة على خلق الرضا لدى الزبائن والذي ينعكس حتما على درجة الولاء الذي هو أساسا الاحتفاظ بالزبائن، وإما عدم قدرة المؤسسة على إدارة العلاقة مع زبائنهم لأسباب تعود لنوع الإستراتيجية المختارة والبرامج الخاصة لتنمية ولاء العلاقة مع الزبون.
 - رغبة المؤسسة في عدم الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن ومحاولة التخلص منهم بسبب تحولهم إلى استثمارات غير مربحة، أو أنها تحاول استقطاب وجذب زبائن جدد أكثر أهمية وهنا تبدأ المؤسسة بالتخلي عن العديد من البرامج والأساليب المستخدمة في جذب الزبون بهدف تقليل الكلف وإخراج هذا الزبون من محفظتها الاستثمارية.
- وخلال هذه المراحل من دورة حياة الزبون تمر علاقة المؤسسة بزبائنهم وفقا لإدارة العلاقات مع الزبون بعدة مراحل من زبون محتمل إلى زبون شريك ذو ولاء عالٍ أو زبون يتخلى عن التعامل معها وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:



Source: Philip Kotler ,B.Debois, **marketing management** ,13édition, op-cit, p184.

من خلال الشكل أعلاه يمكن أن نلخص الوضعيات التي يمر بها الزبون خلال علاقته بالمؤسسة في الأتي:¹

الزبون المشكوك: كل الزبائن الموجودين في السوق يكونوا محل شك أو احتمال إمكانية تعاملهم مع المؤسسة.

الزبون المحتمل: بعد عملية التشاور مع الذات والمقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك (ويمكن أن تنتهي هذه المرحلة بمجرد بدايتها لأنه يصبح زبون غير مؤهل).

الزبون الجديد: استقرار الزبون المحتمل على شراء خدمات المؤسسة للمرة الأولى، ليصبح ضمن زبائننا. **الزبون المعيد:** مقارنة بين ربحية الزبون ومدى تحمسه للمنتج، يقوم الزبون بتكرار عملية الشراء لعدة مرات.

الزبون الوافي: خلال هذه المرحلة يصبح الزبون متعلق بصورة العلامة أو المؤسسة لتحقيق الإشباع لديه، و اكتمال القيمة عنده.

الزبون المكيف: يتكيف الزبون مع جميع خدمات المؤسسة والسبب في ذلك توليد الوفاء.

الزبون السفير: لا يكتفي بشراء الخدمة بل يعرضه على الآخرين ويحفزهم لاقتنائه.

¹ P. KOTLER ; B . DUBOIS; **Marketing management**, 13ème edition, op-cit, p 183 .

الزبون الشريك: هو أقصى مرحلة تبحث عنها المؤسسة حيث تضمن ولاء الزبون لها ولمنتجاتها، كما يتولد لدى الزبون شعور بأنه أحد أطراف هذه المؤسسة التي أثبتت استحقاقها لولائه.

الجدير بالذكر أنه في أي مرحلة من هذه المراحل يمكن للزبون أن يصبح غير فعال ويمكن له أن يتخلى على منتج المؤسسة، لذا عليها تنشيطه بالاستمرار بالاعتماد على مختلف العروض التي تحفزها على الاستمرار في التعامل.

المطلب الثاني: تحليل قاعدة بيانات الزبائن

تسعى المؤسسة جاهدة إلى معرفة زبائنهم وإعطائهم التصنيف الملائم لهم حسب خصائصهم بجمع المعلومات المختلفة عن أذواقهم واحتياجاتهم المتجددة، لذلك يقوم رجال التسويق ببناء قاعدة بيانات والتي تعتبر بمثابة نظام شامل لمعلومات الزبائن تساعد في اتخاذ القرارات بشأن تقديم الخدمات الجديدة وتطوير الخدمات الحالية وتحسين المركز السوقي للمؤسسة، كما تعمل على تحديد رغبات الزبائن بدقة وتمكنها من اتخاذ الإجراءات الملائمة في المستقبل في حالة وجود أي طارئ.

أولاً: تعريف قاعدة بيانات الزبائن ومكوناتها

1- قاعدة بيانات الزبائن هي: «مجموعة ملفات محفوظة في الحاسوب تتضمن بيانات مترابطة بعضها ببعض حيث يتم من خلالها الحصول على معلومات بأشكال وترتيبات مختلفة ومتباينة، وعادة ما تتألف هذه البيانات من معلومات تم جمعها حول الزبائن الحاليين والمرتبين»¹.

يشير هذا التعريف أن قاعدة بيانات الزبائن مجموعة من المعلومات والبيانات التي قامت المؤسسة بجمعها وحفظها بطريقة منظمة حول الزبائن الحاليين والمرتبين للاستفادة منها في مختلف أنشطتها واستراتيجياتها.

2- حسب **philip kotler** أيضاً قاعدة بيانات الزبائن هي: «مجموعة معلومات مهيكله ومتاحة عن الزبائن الحاليين والمرتبين يتم استخدامها لتسويق المنتجات أو إدارة علاقة تجارية بالزبون»².

يوضح **Philip Kotler** من خلال تعريفه أن قاعدة بيانات الزبائن تتكون من معلومات مهيكله حول الزبائن الحاليين و المرتبطين والتي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف استراتيجياتها التسويقية قصد تعريف الزبائن بما تقدمه ولتتمكن من تكوين وإدارة العلاقة معهم بأفضل أسلوب.

3- كما تعرف قاعدة بيانات الزبائن على أنها: «جزء من قاعدة البيانات التسويقية تجمع فيها المؤسسة مجموعة من المعلومات حول زبائنهم، وتغذى بصفة مستمرة من طرف الموظفين أو رجال البيع خلال احتكاكهم بالزبائن في نقاط الاتصال (عادات الشراء، تاريخ الشراء، زيارة، التفاوضات وملاحظات

¹ بشير عباس علاق، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 87.

2P. KOTLER ; B . DUBOIS, **Marketing management** ,12^{eme} edition , pearson, paris,p 193.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

الموظف...)، حيث تحتاج إدارة العلاقة مع الزبون إلى عرض وتشغيل ومعالجة كمية هائلة من المعلومات المتزايدة ومتابعة نشاطات التسويق المباشر على مر الزمن»¹

يشير التعريف اعلاه إلى أن قاعدة بيانات الزبائن جزء من قاعدة بيانات المؤسسة والتي يجب تجديدها ومتابعتها باستمرار من طرف الموظفين لأن الزبائن تتغير سلوكياتهم بصفة مستمرة، حيث تعمل الإدارة دوماً على جمع المعلومات المتعلقة بالزبائن الحاليين والمرتقبين في ظل بيئة ديناميكية شديدة التنافسية.

من التعاريف السابقة يتضح أن قاعدة بيانات الزبائن تتكون من:

- بيانات عن هوية الزبون الحالي أو المرتقب: الاسم، العنوان، رقم الهاتف، ..؛
 - بيانات ديمغرافية: السن، الجنس، الدخل...؛
 - بيانات سلوكية: طرق الدفع، كيفية الشراء والاتصال، مدى تكرار عملية الشراء...؛
- ويمكن الحصول على هذه البيانات من:

✓ المصادر الداخلية للمؤسسة: الاعتماد على ملفات الزبائن التي تملكها المؤسسة مثل: تقارير مصلحة المبيعات أو المشتريات...؛

✓ المصادر الخارجية: وهي معلومات تتحصل عليها المؤسسة من الخارج مثل: دليل أرقام الهواتف والمتخصصين، وسائل الإعلام، استبيانات، مؤسسات متخصصة.

ثانياً: فوائد قاعدة بيانات الزبائن: التتقيب عن المعلومات المتعلقة بالزبائن والاحتفاظ بها في قاعدة خاصة بهم يحقق للمؤسسة عدة فوائد نذكر منها:²

- تحديد الزبائن المرتقبين: تساهم في تحديد أكثر الزبائن جاذبية ومن ثم الاتصال بهم وتقديم عروض مغرية لهم قصد تحويلهم الى زبائن دائمين.
- تحديد الزبائن المستهدفين: بفضل قاعدة الزبائن تتمكن المؤسسة من تحديد الزبون المثالي لتكوين علاقات متينة معه مما ينمي مبيعاته.
- تدعيم ولاء الزبائن: قاعدة بيانات الزبائن تمكن المؤسسة من تقوية العلاقة التي تربطها بهم بتقديمها لهدايا في المناسبات الخاصة، وكذا عروض مميزة وخاصة بهم.
- تنمية مشتريات الزبون: وجود قاعدة البيانات يساعد المؤسسة في ابتكار عروض ومنتجات جذابة ومميزة، بتكاليف ومجهودات أقل.

¹ بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم و الحقوق الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008، ص 18.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 414-415 (بتصرف).

المطلب الثالث: الزبون يدير المؤسسة واقع وحقيقة

في الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسات تتسارع لتبني فكرة "الزبون دائماً على حق"، "الزبون هو الملك"، "الزبون = السوق"، ليصبح محور نشاطها ونقطة انطلاقها هو الزبون بتركيز مختلف الجهود لإشباع حاجاته ورغباته والاستجابة لها قصد تحقيق رضاه وتعزيز ولاءه لها من خلال عناية به والاستماع لآرائه والعمل على حل مشاكله بما يتوافق مع توقعاته.

أولاً: التركيز على الزبون والانطلاق منه: ينصب مبدأ التركيز على الزبون على مفهوم التوجه بالزبون، وهذا يعني أن إدارة التسويق مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل والأساليب التي تحقق إشباع الزبون، باعتباره مصدر ربحية المؤسسة، وسبب وجودها، فالاهتمام باحتياجات ورغبات الزبون هو المدخل الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسة.¹

هناك مفاهيم أساسية تبرز الحاجة إلى إدراك مضمونها في تطبيق مبدأ "التركيز على الزبون والانطلاق منه" وهي كالاتي:²

- 1- **الحاجة Need:** حالة الشعور بالحرمان، وهي احتياج إنساني بصورته الأساسية.
- 2- **الرغبة Want:** تعبير عن حاجة إنسانية ويتأثر تشكيلها بثقافة وشخصية الفرد.
- 3- **التوقعات Expectation:** تصور ذهني لدى المشتري للقيمة التي سيحصل عليها من عرض معين في السوق.
- 4- **الرضا الكلي للزبون Total Customer Satisfaction:** مشاعر الزبون بالفرح أو الاستياء بعد الشراء الناجمة عن مقارنة الأداء الفعلي المدرك للمنتج مع توقعاته.
- 5- **الزبون الخارجي Customer External:** من يملك الرغبة أو يقوم بالشراء للمنتج وهو من خارج المؤسسة، وقد يكون زبون نهائي، أو صناعي، أو تجاري.
- 6- **الزبون الداخلي Customer Internal:** المستعمل المباشر أو التالي في المؤسسة لمخرجات أو ناتج وحدة تنظيمية أو محطة عمل أو فرد داخل المؤسسة.
- 7- **المورد الخارجي External Supplier:** من يقوم أو يمكن أن يقوم بتزويد المؤسسة بالمدخلات المادية أو غير المادية التي تطلبها.

¹ طارق طه، مرجع سابق، ص 192.

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 144.

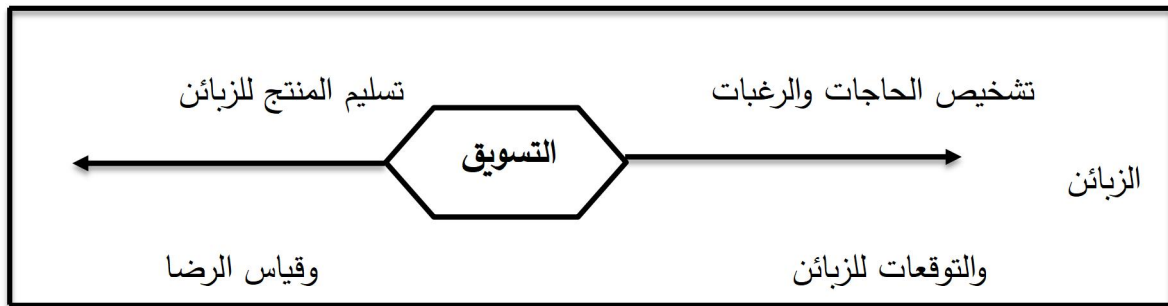
تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

8- المورد الداخلي Internal Supplier: من تشكل مخرجاته أو ناتج عمله في المؤسسة مدخلات مباشرة لوحدة تنظيمية أو محطة عمل أو نشاط أو عملية أو فرد.

من خلال عرضنا لمختلف المفاهيم الأساسية التي يتطلبها "مبدأ التركيز على الزبون والانطلاق منه"، يتضح جلياً أن وظيفة التسويق في المؤسسة هي المسؤولة عن تطبيقه، فالوظيفة التسويقية تتولى دراسة السوق ومختلف التغيرات التي تطرأ عليه وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، مع إبراز خصائص كل قطاع وتشخيص حاجات ورغبات الزبائن فيه قصد تمكين المؤسسة من توفير المنتج أو الخدمة التي تحقق إشباع الزبائن، كما يسعى قسم التسويق إلى دراسة توقعات الزبائن ومحاولة فهمها.

تلبية رغبات وحاجات الزبائن يستلزم توفر نظام للمعلومات التسويقية، ونظام للاتصالات (الداخلية والخارجية)، فتوفر المعلومات باستمرار وتدفعها يسمح بتحسين أداء المؤسسة اتجاه زبائنهم، والشكل الآتي يوضح صلة المؤسسة بالزبائن:

الشكل رقم (2-9): التسويق صلة المؤسسة بالزبائن.



المصدر: رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، مرجع سابق، ص 149.

الشكل أعلاه، يوضح أهمية التسويق في اجتذاب الزبائن بمحاولة التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم وتشخيصها ومعرفة ماهي المواصفات التي يتوقعونها، وهذا سيسمح بتقديم خدمات تطابق توقعاتهم أو تتفوق عليها من خلال تقييمهم لجودة الخدمات المقدمة، مما يسمح بالاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم من هنا ظهر مصطلح "العناية بالزبائن".

ثانياً: العناية بالزبائن: يؤمن المسوقون بضرورة العناية بالزبائن، للإسهام في ازدهار المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها، لذا فهناك ثلاث متغيرات تؤثر على عملية العناية بالزبائن وهي:¹

1- الإلمام بطبيعة المنتجات وامتلاك الموظفين للمهارات المختلفة في تعاملهم مع الزبائن.

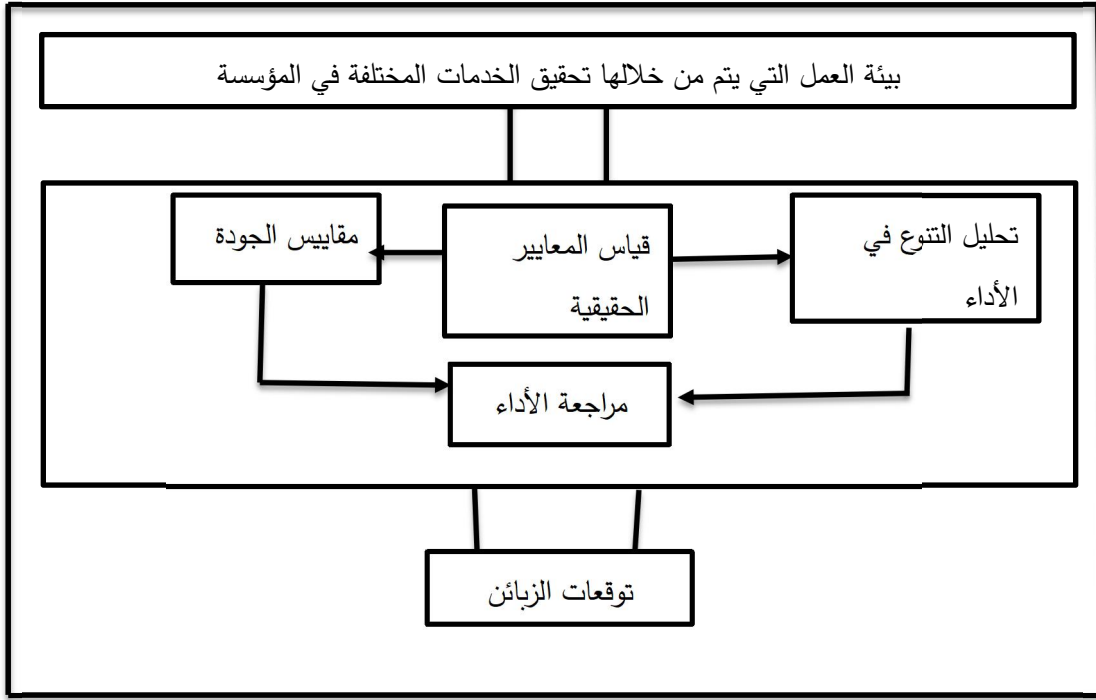
¹ بيت الأفكار الدولية، التميز التسويقي، المؤتمر للتوزيع، أمريكا، 1998، ص 281.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

2- نوعية الخدمات المطلوبة وإدراك الزبائن لكيفية تطبيق المؤسسة لتوقعاتهم فيما يختص بالجودة.

3- البنية وتكوين المؤسسة اللذان يحددان مدى فاعلية تقديم الخدمات، وفيما يلي الشكل الذي يوضح نظام العناية بالزبائن.

الشكل رقم (2-10): نظام العناية بالزبائن.



المصدر: بيت الأفكار الدولية، مرجع سابق، ص 281.

يوضح الشكل أعلاه أن التطبيق الفعال لبرامج العناية بالزبائن يتطلب إتباع الخطوات الآتية:¹

- تحديد بيئة عمل ملائمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- تحديد طبيعة ومكونات الخدمات المتاحة للزبائن؛
- تحديد المعايير التي يمكن من خلالها معرفة جودة الخدمات المقدمة؛
- تنظيم العينات التي تحدد ما إذا كان هناك توافق بين الأداء الحقيقي والأداء المرغوب فيه وهو ما ذكرناه سابقاً جودة الخدمة.

¹ بيت الأفكار الدولية، مرجع سابق، ص 282 - 283، (بتصرف).

نظام العناية بالزبائن يسمح باستمرار المؤسسة في تعاملها مع زبائنهم دون الاضطرار للبحث عن زبائن جدد، فالاهتمام المتزايد بهؤلاء الزبائن يخلق ثقة وارتياح بين الطرفين (المؤسسة/الزبون)، مما يؤدي إلى إطالة فترة التعامل واستمرار العلاقة التي تربطهما.

المطلب الرابع: عرض مفهوم سلوك الزبون وقراره الشرائي

تصنيف الزبائن كما قلنا سابقاً يسمح بخدمة الزبائن بطريقة متميزة وجودة عالية وبما يستجيب لرغباتهم، وهذا يحتاج إلى دراسة وتفسير سلوكياتهم ومحاولة معرفة مختلف العوامل التي تحكمه وتؤثر على عملية اتخاذ قراراتهم حول اقتناء الخدمة من عدمها، ولكن تعد دراسة سلوك الزبون من أعقد المواضيع في المجال التسويقي، وينبع هذا التعقيد من كونه سلوكاً بشرياً يتسم بصعوبة قياس مختلف العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: تعريف سلوك الزبون: تعددت تعريفات سلوك الزبون ونحاول ذكر أهمها:

1- يُعرّف سلوك الزبون على أنه: «الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد أو غير مباشرة للحصول على سلعة أو خدمة والتي تتضمن اتخاذ قرارات الشراء»¹.

من خلال هذا التعريف يمكن اعتبار سلوك الزبون كل التصرفات التي يقوم بها الزبون بغية حصوله على سلعة أو خدمة معينة، ومن ضمن تلك التصرفات اتخاذ قرار الشراء من عدمه.

2- كما يعرف سلوك الزبون على أنه: «ذلك التصرف الذي يبرزه الزبون في البحث عن المنتج وشراء أو استخدام السلع والخدمات والأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة»².

يشير هذا التعريف أن سلوك الزبون هو ما يُظهره من تصرفات وأفعال خلال بحثه عن الخدمة التي يتوقع أن تشبع رغباته وتلبي احتياجاته، وذلك بالاعتماد على ما يملكه من موارد وإمكانيات.

3- يعرف **Haward** أيضاً سلوك الزبون على أنه: «عبارة عن مجموعة من التصرفات التي يتبعها الأفراد في الحصول على السلع والخدمات واستعمالها بما في ذلك الاجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحدها»³.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 253.

² نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 132.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، دار المناهج، الأردن، 2006، ص 57.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

حسب Haward فإن سلوك الزبون هي كل ما ينبع من أفعال وتصرفات من طرف الزبون في سعيه للحصول على السلع والخدمات قصد استعمالها، كما أضاف مختلف الاجراءات والتصرفات التي يقوم قبل عملية الشراء.

4- وهناك من يُعرّف سلوك الزبون على أنه: «السلوك الفردي والجماعي الذي يرتبط بتخطيط واتخاذ قرارات شراء السلع والخدمات، أي هو التصرف الذي يبرزه شخص نتيجة دافع داخلي تحركه منبهات داخلية أو خارجية حول أشياء ومواقف تشبع حاجاته ورغباته وتحقق أهدافه، وهذا السلوك إما أن يكون ضمناً مستتراً وغير ملموس مثل التفكير والتأمل، وإما أن ظاهراً حسياً مثل تناول الطعام.»¹

يتضح من خلال التعريف اعلاه أن سلوك الزبون هو ذلك السلوك والتصرف الذي يصدر من فرد أو جماعة أثناء عملية اتخاذ قرار الشراء نتيجة عدة عوامل مؤثرة على ذلك السلوك في سعيهم لاشباع حاجاتهم والوصول إلى الأهداف المرغوبة، هذه التصرفات قد تكون ظاهرة وقد تكون ضمنية.

من خلال التعاريف السابقة لسلوك الزبائن يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني نذكرها في النقاط الآتية:²

- إن كل تصرف أو سلوك إنساني لابد أن تكون وراءه أسباب أو دوافع، ولا يمكن أن يكون هناك تصرف إنساني من غير ذلك؛
- إن السلوك الإنساني نادراً ما يكون نتيجة لسبب أو دافع واحد، بل هو في أغلب الحالات محصلة لعدة دوافع أو أسباب تتضافر مع بعضها البعض، أو تتناقض مع بعضها البعض مما يصعب من مهمة رجال التسويق في تحليل سلوك الزبون؛
- إن السلوك الإنساني هو سلوك هادف بمعنى أنه موجه نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك بدون هدف، وإن بدت بعض الأهداف أحياناً غامضة وغير واضحة سواء للأفراد أو المؤسسات؛
- السلوك الإنساني متنوع، أي ظهوره بصور متنوعة ومتعددة وذلك بما يتلاءم مع المواقف التي تواجهه، فهي تتبدل وتتغير حتى يصل إلى الهدف المرغوب؛

¹ كاسر منصور المنصور، سلوك المستهلك: مدخل الإعلان، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص5.

² محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1997، ص 27-29 (بتصرف).

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

- السلوك الذي يقوم به الفرد ليس منعزلاً وقائماً بذاته، بل يرتبط بأحداث وأعمال قد تكون سببه وأخرى قد تتبعه؛
 - كثيراً ما يؤدي اللاشعور دوراً هاماً في تحديد سلوك الإنسان، إذ في كثير من الحالات لا يستطيع الفرد أن يحدد الأسباب التي أدت به أن يسلك سلوكاً معيناً، لذا نجد جملة "لا أعرف" يرددها بعض الزبائن عن الأسباب والدوافع لسلوك أو تصرف معين؛
 - سلوك الإنسان سلوك مرن ويعني ذلك أن السلوك يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي يواجهها الفرد.
 - السلوك الإنساني عملية مستمرة ومتصلة فليس هناك فواصل تحدد بدء كل سلوك ولا حتى نهايته، فكل سلوك جزء أو حلقة من سلسلة الحلقات المتكاملة مع بعضها البعض؛
 - صعوبة التنبؤ بالسلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد في غالبية الأحيان إن لم يكن في جميعها.
- ثانياً: أهمية دراسة سلوك الزبون: يكتسي موضوع دراسة سلوك الزبون أهمية كبيرة لكل أطراف المتعاملة مع المؤسسة ويمكن ذكر هذه الأهمية حسب الأطراف:¹
- بالنسبة للزبائن:
 - مساعدة الزبون في فهم عملية الشراء واستهلاكه للسلع وهذا بمعرفة لماذا يشتري؟ كيف يشتري؟ وماذا يشتري؟
 - مساعدة الزبون على إدراك العوامل أو المؤثرات التي تؤثر على سلوكه الشرائي والاستهلاكي والتي تجعله يشتري سلعة أو خدمة معينة.
 - بالنسبة لرجال التسويق:
 - مساعدة رجال التسويق في تصميم الاستراتيجية التسويقية؛
 - مساعدة رجال التسويق في فهم لماذا ومتى يتم القرار من قبل الزبون ومعرفة أنواع السلوك الاستهلاكي والشرائي للزبائن؛
 - تساعدهم على فهم دراسة المؤثرات على هذا السلوك.

¹ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك: تأثير العوامل النفسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 22 -

■ بالنسبة لمسؤولي المؤسسات:

- اكتشاف الفرص التسويقية المناسبة: في ظل المنافسة القوية التي تشهدها الأسواق، تحاول المؤسسات إيجاد فرص تسويقية متاحة إما تكييفها مع المحيط، ويتم ذلك من خلال بحوث التسويق وتكون هذه الفرص بتقديم منتجات جديدة أو تطويرها أو إيجاد دورة حياة جديدة لها في أسواق جديدة؛

- تقسيم السوق: أي تجزئة السوق إلى قطاعات متميزة من الزبائن الذين يتشابهون بينهم في الخصائص داخل كل قطاع، ولكنهم يختلفون في قطاع آخر، ويمكن للمؤسسة اختيار قطاع سوقي أو أكثر لاستهدافه، كما أن السوق يعتمد على عدة أسس لتقسيمه منها: الاجتماعية، السلوكية، الديموغرافية، وعلى المؤسسة تحليل أسواقها المستهدفة والإلمام بها من خلال معرفة حاجات ورغبات الزبائن واشباعها لضمان بقائها ونموها في السوق؛

- تصميم الموقع التنافسي لسلع المؤسسة: لا يمكن تقسيم السوق إلى قطاعات تضمن للمؤسسة بقاءها ونموها في السوق، بل عليها خلق موقع أو ميزة تنافسية لسلعها ويتم ذلك بفهمه للسلوك وتوجهات قطاعها المستهدف بدقة؛

- الاستجابة للتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات الزبائن وعلى المؤسسة القيام بدراسة سلوك الزبائن بصفة منتظمة ودقيقة وذلك لمسايرة التغيرات التي تطرأ على حاجات ورغبات الزبائن؛

- تطوير وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات لزبائنهم: يتأثر سلوك الزبائن بالسياسة التسويقية التي تصممها المؤسسة إذ تحاول كل مؤسسة جذب عدد كبير من الزبائن لحسابها دون غيرها من المنافسين حيث تسعى كل مؤسسة إلى تقديم المنتجات التي تشبع حاجات ورغبات الزبائن حيث تسعى لتطوير وتحسين الخدمات المصاحبة لها مثل: الخدمات الفنية: كالتركيب، قطع الغيار متوفرة أو الخدمات غير النفسية كتوفير خدمة النقل المجاني للمنازل، تقديم تسهيلات إئتمانية، وشروط سداد ميسرة.

- تفهم أدوار أعضاء العائلة في اتخاذ القرار الشرائي: حيث أن هذه الدراسة تقيد في فهم أدوار كل فرد من أفراد العائلة عند اتخاذ القرار الشرائي للسلع والخدمات، ونلاحظ أن الأدوار التقليدية قد تغيرت خلال العشرية الأخيرة في مجتمعنا، ولهذا على رجل التسويق متابعة ومعرفة هذه التغيرات ومسايرتها وتصميم وسائل إعلانية لمخاطبة كل فرد من أفراد العائلة حسب أهميته ودوره في اتخاذ القرار.

- التعرف على أثر تفاعل واحتكاك الفرد بجماعات عديدة مثل: العائلة، الطبقات الاجتماعية، وهذا ما يؤثر على قراراته الشرائية اليومية، لذلك على المؤسسة تصميم سياستها التسويقية وفقا لهذه المؤثرات.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على سلوك الزبون: من المشكلات التي تواجه الإدارة التسويقية الحديثة هي معرفة ما يدور في ذهن الزبون والذي يدفعه لاتخاذ قرار الشراء، ولأن سلوك الزبون يمثل دراسة عن خيارات الأفراد والمجموعات والمؤسسات وشرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات والأفكار والتجارب لإرضاء حاجاتهم ورغباتهم، وان هذا يشير إلى أن ما في داخل الإنسان غير معروف وما ينتج من سلوك شرائي قد لا يتكرر باستمرار لأنه ينتج عن تأثير العوامل الأتية:¹

العوامل الثقافية: وهذه العوامل لها أثر واسع وعميق في سلوك الزبون إذا تلعب ثقافة الزبون والثقافة الفرعية والطبقة الاجتماعية دوراً مهماً ومؤثراً في قرار الشراء، ومنها:

- **الثقافة:** للثقافة دور حاسم في إقرار الفرد لحاجاته ورغباته لأنها تنبع أصلاً من القيم والمعتقدات التي اقتبسها الفرد من عائلته أو المحيطين به وأصبحت معياراً شخصياً للتعامل مع الآخرين.
- **الثقافة الفرعية (الخاصة):** تضم كل ثقافة ثقافات فرعية أو مجموعات من الناس الذين يشتركون بنظام قيم يعتمد على تجارب الحياة تشمل الثقافات الفرعية القومية والأديان والمجموعات العرقية، وتشمل العديد من الثقافات الفرعية أجزاء مهمة من السوق.
- **الطبقة الاجتماعية:** إن التدرج الطبقي محدد بواسطة النفوذ، الدخل، التعليم، خلفية العائلة، مكان السكن، والدخل هو ليس دائماً العامل الرئيس في التصنيف الطبقي ففي بعض الأحيان توجد عمال تتقاضى أجراً أعلى من أجر الأساتذة الجامعيين ولكن سلوك الشراء لديهم يكون مختلف تماماً، وما تزال القدرة على شراء شيء مهم مثل شراء طائرة أو شراء منزل في مكان رائع هي عامل مهم في تحديد الصنف الطبقي.

العوامل الاجتماعية: يتأثر سلوك الزبون بعوامل اجتماعية نذكر أهمها:

- **الجماعات المرجعية:** أي جماعات من الأشخاص الذي يؤثرون بشكل أو بآخر في مواقف الزبون الواحد وقيمه وسلوكه، وقد أوضحت الدراسات أن النصيحة الشخصية في جماعات الاتصال المباشر، أكثر فعالية من الإعلان لكونها محدداً سلوكياً، أي أنه عند تحديد المنتجات أو تغيير العلامات التجارية، من المرجح أن نتأثر بالمعلومات الشفهية التي تصدر من أعضاء الجماعات المرجعية التي نستند إليها، أكثر من تأثرنا بالإعلانات أو ممثلي المبيعات.

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق مدخل معاصر، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان،

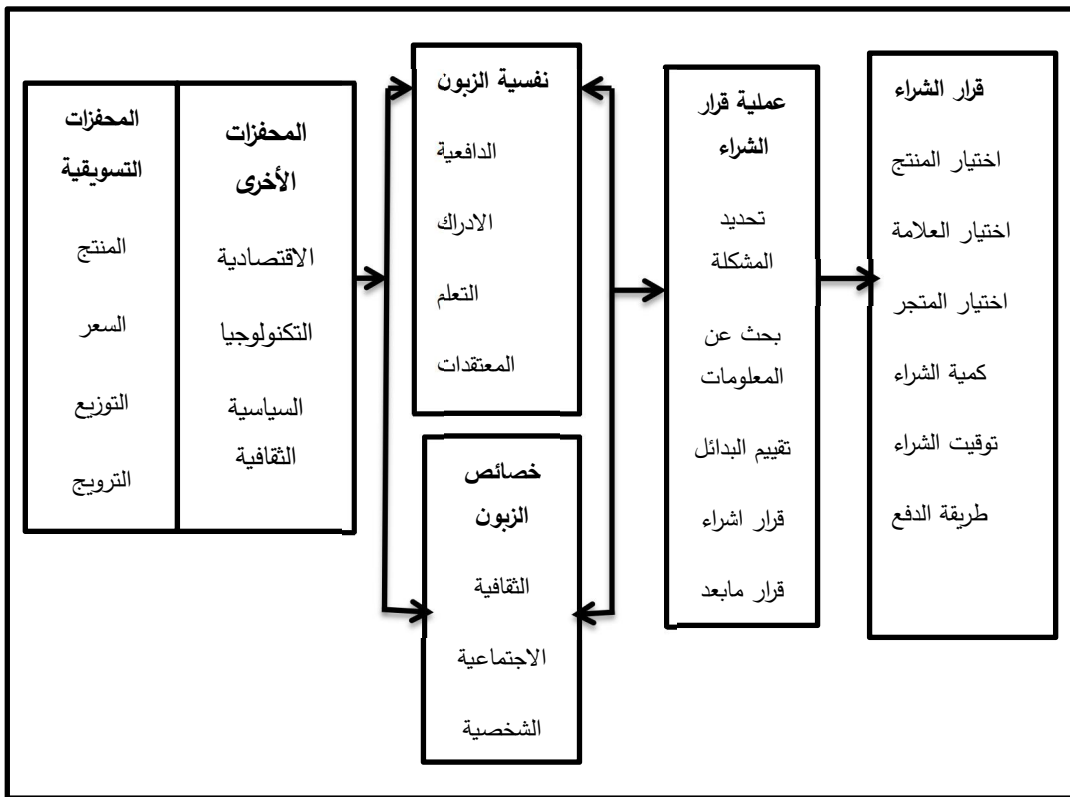
تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

■ **الأدوار والمكانة:** إن الدور يتضمن الأنشطة التي من المتوقع أن يقوم بها الفرد وكل دور له وضعه الخاص، أي أن القاضي في المحكمة العليا له وضع أفضل من مدير المبيعات ومدير المبيعات له وضع أفضل من كاتب في دائرة الزبائن الذين يختارون المنتجات التي تعبر عن وضعها ودورها في المجتمع، وأن الزبون ينتمي إلى العديد من الجماعات والأندية والعوائل والمؤسسات، إن مركز القرار في كل مجموعة يمكن أن يعرف على أساس دوره ووضعه.

العوامل الشخصية: تتأثر القرارات الشرائية للسمات الشخصية له والتي تتضمن عمر المشتري ومرحلة دورة حياة الأسرة والمهنة والظروف الاقتصادية والشخصية ومفهوم الذات ونمط الحياة والقيم ولأن العوامل لها تأثير مباشر في سلوك الزبون لذا فإنه من المهم على المسوقين الاستجابة لها بشكل جيد.

العوامل النفسية: إن نقطة البداية لفهم سلوك الزبون هي نموذج الاستجابة المعروض في الشكل الآتي، فالتسويق والمثيرات البيئية تضمن مجموعة من العمليات السلوكية المحددة ضمن خصائص الزبون لتنتج عمليات وقرارات الشراء، وإن مهمة المسوق هي فهم ما يحدث لمثيرات الزبون لحين تحقيق الاستجابة، وهناك عمليات أربعة نفسية هي: التحفيز والتعلم والإدراك والذاكرة تؤثر بشكل جوهري على استجابة الزبون.

الشكل رقم (2-11): انموذج سلوك الزبون



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 53.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن اختيارات الفرد تتأثر بأربعة عوامل نفسية رئيسية: التحفيز أو الدافعية، الإدراك، التعلم، المعتقدات والمواقف.

■ **التحفيز أو الدافعية:** للفرد العديد من الاحتياجات في أي وقت معين، بعضها يكون بيولوجيا تظهر حالات الشد مثل الجوع أو عدم الراحة، ويكون بعضها الآخر نفسيا يظهر من الحاجة إلى التميز والاحترام، والانتماء، وتصبح الحاجة دافعا أو حافزا عندما ترتفع إلى مستوى كاف من الشدة، وتكون الحاجة أو القيادة الحاجة التي تضغط بدرجة كافية لتوجيه الشخص إلى تحقيقها، وتوجد العديد من النظريات الخاصة بالتحفيز وسلوك الزبون، ومن أبرزها نظرية "ماسلو" للحاجات إذ رتب هذه الحاجات بصورة هرمية وتمثل قاعدة الهرم الحاجات الأساسية لديمومة الحياة ثم تندرج هذه الحاجات وصولاً إلى الحاجات الأقل أهمية.

■ **الإدراك:** إن المعنى الذي يعطيه الفرد لحافز أو منبه معين استقبله بحواسه الخمس، ويكون الشخص معداً لاتخاذ إجراء، وتتأثر كيفية اتخاذه الإجراء على ادراكه للموقف، فكلنا نتعلم عن طريق اتباع المعلومات من خلال حواسنا الخمسة، لكن كل منا يستقبل هذه المعلومات الحسية وينظمها ويفسرها بطريقة فردية، ويكون الإدراك العملية التي يختار بها الناس المعلومات، وينظمونها، ويفسرونها لتكوين صورة ذات معنى للعالم.

■ **التعلم:** عندما يتخذ الناس إجراء فإنهم يتعلمون، ويوصف التعلم بأنه التغيرات في سلوك الفرد الناتجة عن التجربة، ويقوم منظور التعلم أن معظم سلوك الفرد يتم تعلمه، ويحدث التعلم من خلال تداخل القيادة، والتنبيه، والتلميحات، والاستجابات، والتعزيز الأسباب هي محفزات ثانوية تحدد متى؟ وأين؟ وكيف؟ يستجيب الشخص.

■ **المعتقدات والمواقف:** من خلال العمل والتعلم يكتسب الفرد المعتقدات والاتجاهات، والتي لها تأثير مهم في سلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، والمعتقدات هي توصيف لفكرة يحملها الفرد عن شيء ما، أما الموقف فهو التقييم الثابت لدى الزبون والذي قد يكون ايجابياً أو سلبياً نحو فعل أو فكرة أو أي شيء آخر، لذا يتعين على إدارة التسويق في المؤسسة أن تصنع منتجاتها بما يتفق مع اتجاهات الزبائن لا أن تعمل على تغيير هذه المواقف.

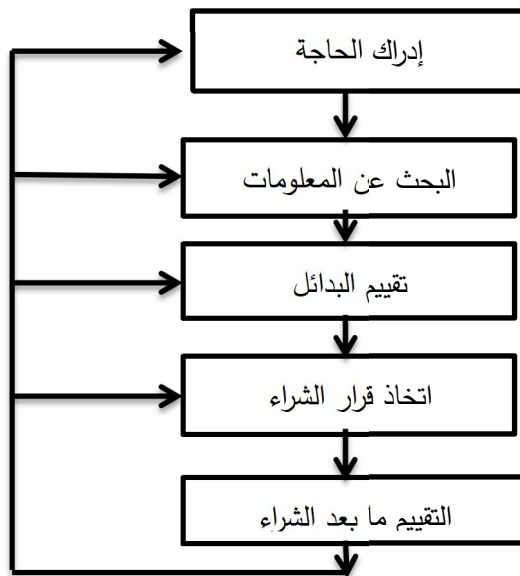
رابعاً: القرار الشرائي للزبون ومراحله

تعرف عملية الشراء بأنها: «تلك الإجراءات المرتبطة بقيام فرد أو جماعة من الأفراد بالاختيار وشراء منتج معين بغرض إشباع الحاجات والرغبات»¹

بمعنى أن قرار الشراء هو تلك المرحلة التي يصل اليها الزبون بعد مجموعة من التصرفات والأفعال لاختيار سلعة أو خدمة تستجيب لرغباته ولها القدرة على تحقيق الإشباع لديه.

يهتم رجال التسويق بالبحث عن الطريقة والخطوات والكيفية التي يتبعها الزبون أثناء اتخاذ قراره الشرائي، فالقرار الشرائي ليس عملية سهلة كما يعتقد البعض، فهو يمر بعدة مراحل تسبق اتخاذ القرار الفعلي لابد من فهمها من قبل رجال التسويق يُعطي للمؤسسة فرصة لوضع خطة فعالة لدعم الطلب في السوق، وهذه المراحل موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-12): مراحل عملية الشراء



source : P. Kotler, B. Debois, **Le marketing management**, 13^{ème} édition, op-cit, p221.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أننا عملية القرار الشرائي للزبون تمر بخمسة مراحل وهي:

1- إدراك الحاجة: يعتبر الشعور بالحاجة نقطة البدء في عملية اتخاذ القرار الشرائي، فالشعور بالحاجة مرتبط بإدراك الزبون لوجود فرق بين حالة الرغبة والحالة الفعلية، ويعني هذا الفرق ليس مطلقاً وموضوعياً، وإنما فرق يدركه الزبون، أين تلعب الذاتية دوراً مهماً في ذلك، كما يتمثل دور رجل

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص117.

تشخيص الرضا الوظيفي كمدخل لتحقيق جودة خدمة الزبائن

التسويق في هذه المرحلة في قيامه بالبحوث التي تكون من شأنها التعرف على حاجات ورغبات الزبائن باستخدام مختلف الجهود الترويجية.

2- البحث عن المعلومات: بعد تعرف الزبون عن حاجاته التي يرغب في إشباعها، يبدأ في البحث عن المعلومات حول مختلف البدائل التي تساعد على إشباعها، ويعتمد مقدار المعلومات التي يريد الزبون جمعها على قوة الحافز لديه وطبيعة المعلومات التي يرغب بجمعها مثل خصائص ومكان وجودة الخدمة... إلخ، وتتمثل مصادر جمع المعلومات في الآتي:

- مصادر شخصية لا يقوم بها المسوقون: تتمثل في العائلة، الأصدقاء، الجيران.
- مصادر شخصية يقوم بها المسوقون: تتمثل في البيع الشخصي للخدمات أو ممثلي المؤسسات.
- مصادر غير شخصية لا يقوم بها المسوقون: تتمثل في وسائل الاتصال العامة، جمعيات حقوق المستهلك، جمعيات حماية البيئة.
- مصادر غير شخصية يقوم بها المسوقون: تتمثل في الإعلانات ووسائل الترويج المختلفة التي تمارس من قبل المؤسسات.

3- تقييم البدائل: بعد قيام الزبون بجمع المعلومات، يقوم بتقييم مختلف الخيارات والمفاضلة بين البدائل المتاحة بالاعتماد على المعلومات التي تم الحصول عليها سابقاً، ويعتمد الزبون في هذه المرحلة على عدة معايير وأسس لاختيار الخدمة مثل سمعة العلامة التجارية، سعر الخدمة وجودتها تأثير الأصدقاء والزملاء والعائلة.

4- اتخاذ قرار الشراء: بعد تقييم البدائل يقوم الزبون بترتيب اختياراته ثم يقوم باقتناء البديل عملياً الذي يعتقد أنه يحقق له أقصى إشباع وسوف يكون قرار الشراء للزبون هو شراء أفضل خدمة من بين الخدمات البديلة والتي تتوافق مع توقعاته وأهدافه، ولكن في هذه المرحلة قد تتوسط بين نية للشراء والقرار الفعلي عدة عوامل تؤثر على القرار النهائي تتمثل في وجهات نظر أفراد العائلة، الأصدقاء والتي يكون لها دور مهم في إتمام أو إلغاء عملية الشراء؛ هنا يظهر دور رجل التسويق في التأثير على الزبون للتسهيل مهمة اتخاذ قرار الشراء الفعلي للخدمة وبصفة سريعة، من خلال توفير البيانات الكافية عن الخدمة حتى يتخذ القرار بثقة كبيرة ومن دون تردد.

5- سلوك ما بعد الشراء: إن مسار الشراء والعلاقة بين المؤسسة والزبون لا تتوقف بمجرد حصوله على الخدمة فهنا تتولد لدى الزبون حالتين: الأولى إذا كان الانطباع الإيجابي المتحقق لدى الزبون عن الخدمة وطريقة تقديمها يُسهم حتماً في استمرار العلاقة ومنه تحقيق رضا الزبون ويصبح بدوره مروجاً وسفيراً للمؤسسة من خلال الكلمة المنطوقة الموجبة، والثانية حالة عدم تطابق توقعات الزبون مع الأداء الفعلي للخدمة سيؤدي إلى عدم استمرار العلاقة أو توترها وبالتالي الشعور بعدم الرضا.

خلاصة الفصل :

جرّص المؤسسة على توطيد وتنمية العلاقة التي تربطها بموظفيها تعدّ أساس تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيها، لذا تقوم المؤسسة بمجهودات كبيرة لخلق جو عمل ملائم يستجيب لرغبات وطموحات تعمل من خلالها على تنمية مختلف مهارات ومعارف الموظفين، فالرضا الوظيفي هو ثمرة تلك المجهودات التي تقوم المؤسسة بها، والتي حتما ستجني ثمارها من خلال جودة ما تقدمه وما ينجر عليها من قدرة تنافسية في سوق أصبح أكثر تنافسية

تعدّ جودة الخدمة من أكثر المواضيع التي لاقت رواجاً في الآونة الأخيرة إذ تعبر على مدى توافق ما يرغب فيه الزبون وما يحصل عليه فعلياً، حيث تهدف جودة الخدمة إلى تقليل الشكاوي، تخفيض تكاليف الجودة، رفع الحصة السوقية، الحفاظ على الزبائن الحاليين وتحقيق رضاهم، والعمل على جذب زبائن جدد.

تقييم جودة الخدمة يستند على عدة معايير أهمها الذاتية للزبون، الذي يعدّ المحدد لجودة الخدمة من عدمها من خلال التطابق مع التوقعات وكذا الإدراك الفعلي لجودة الخدمة المقدمة له، ومن جهة أخرى تقوم المؤسسة بتقييمها من خلال معرفة نقاط الخلل والضعف ومعالجتها بالشكل الذي يرضي الزبون، فالمؤسسات تسعى جاهدة للاهتمام بزبائنهم من خلال التعرف على شخصيتهم وطرق التعامل معهم ، ومختلف العوامل التي تؤثر في سلوكياتهم الشرائية، قصد تحديد حاجاتهم ورغباتهم بدقة والعمل على إشباعها بأفضل طريقة ترضي الطرفين (الزبائن/ المؤسسة).

تحقيق مستويات عالية من جودة خدمة الزبائن يتم من خلال تظافر جهود جميع الموظفين بالمؤسسة وبالاعتماد على جميع إجراءات التسويق الداخلي، والعمل على توطيد العلاقة بينها وبين زبائنهم من خلال إقامة علاقات تفاعلية ممتازة بالاستمرارية والديمومة، فكلما كانت العلاقة قوية وطويلة الأمد كلما تمكنت المؤسسة من تلبية رغبات واحتياجات زبائنهم بالصورة التي يرغبون فيها، هذا ما سيؤدي حتما لإدراك الزبون لقيمة ما تقدمه من خلال تفوقها على توقعاته مما يولد لديه الشعور بالرضا، لذا تعمل المؤسسة على إطالة فترة العلاقة والمحافظة عليها قصد تنمية وتعزيز ولاء زبائنهم لها ولخدماتها.

الفصل الثالث: دراسة مفاهيمية
لتنمية ولاء الزبائن أساس
الاستمرارية

تمهيد الفصل:

أدركت المؤسسات أن الزبون أصبح الورقة الرابحة والميزة التي تخلق التفوق التنافسي لها كلما اهتمت به واستجابت لرغباته واحتياجاته بكفاءة وفعالية، فإدراك المؤسسة لأهمية الزبون دفعها لتركيز مختلف جهودها للعناية به والاستجابة له فمن خلال تطبيق المؤسسات خاصة الخدماتية منها لمفهوم التسويق الداخلي بمختلف إجراءاته سيعزز رضا الموظفين وينمي ولاءهم للمؤسسة، فالموظف الراضي يعمل بكل طاقته للاستجابة للزبائن وتقديم خدمات ذات جودة عالية تتوافق مع توقعات الزبون أو تفوق توقعاتهم مما يولد لديهم الشعور بالرضا.

سعي المؤسسة لخدمة زبائننا بجودة عالية يتم من خلال إطالة عمر العلاقة التفاعلية التي تربطها بالزبائن قصد الاحتفاظ بهم لفترة طويلة ومستمرة، هذا ما دفعها لتبني مفهوم إدارة علاقات الزبون قصد تحقيق علاقات طويلة الأمد بينها وبين زبائننا، فالمؤسسات أدركت أهمية تنسيق الأنشطة الداخلية من أجل خلق مبدأ التآزر اللازم لإنشاء وتوزيع القيمة للزبون التي يتوقعها، مما يولد رضا الزبون والاستمرار في التعامل مع المؤسسة وهذا ما يعزز وينمي ولاءه لها من خلال شعوره بأهميته لدى المؤسسة والمكانة التي يحظى بها.

هدف المؤسسة الأساسي والاستراتيجي أصبح ليس تحقيق رضا الزبائن وإنما كسب ولائهم والمحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة، فالولاء أصبح يشكل هدفا استراتيجيا تطمح لتحقيقه أي مؤسسة في ظل اشتداد المنافسة وتعدد الخيارات، لذا تركز كل استراتيجياتها نحو تكوين علاقات دائمة ومستمرة تضمن تحقيق أهداف كلا الطرفين.

تنسيق مختلف جهود المؤسسة بتوفير بيئة عمل مناسبة قصد تنمية ولاء الزبائن ويتم هذا بالتطبيق الفعال لمختلف إجراءات التسويق الداخلي، مما يضعنا أمام تساؤل مهم وهو معرفة أثر تطبيق مختلف إجراءات التسويق الداخلي في كسب وتعزيز وتنمية ولاء الزبائن.

ولهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث وهي:

المبحث الأول: CRM - القيمة - الرضا، مقدمات لتحقيق ولاء الزبائن.

المبحث الثاني: تحليل الاطار الفكري لمفهوم ولاء الزبائن.

المبحث الثالث: تشخيص برامج تنمية ولاء الزبائن.

المبحث الرابع: دراسة العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة نظرياً.

المبحث الأول: CRM - القيمة - الرضا، مقدمات لتحقيق ولاء الزبائن.

تسعى المؤسسات من خلال تطبيقها لإجراءات التسويق الداخلي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية لزبائنهم تجعلهم يرغبون في الاستمرار بالتعامل معها، لذا تعمل المؤسسات جاهدة للحفاظ على هذه العلاقة لفترة طويلة، وهذا ما دفعها لتبني مفهوم إدارة العلاقات مع الزبون والتي تعني المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال بناء وتسليم قيمة مميزة لهم تجعلهم يُدركون مساعي المؤسسة في خدمتهم والتميز في معاملتهم والاهتمام بهم هذا ما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا عن كل ما تقدمه المؤسسة لهم مما يعمل على تعزيز ولائهم للمؤسسة، فولاء الزبون والعمل على الاحتفاظ به هو السبيل الأمثل لتحقيق الأرباح الطويلة الأجل للمؤسسة وكذا تخفيض التكاليف.

المطلب الأول: مدخل حول إدارة علاقات الزبون

يرى فريدريك رايشهيلد أن رفع معدلات الاحتفاظ بالزبائن بنسبة 5 % يمكن المؤسسات من زيادة القيمة العمرية لزبونها العادي بنسبة 35% إلى 100%، فيمكن حينئذ أن نتوقع أن يزيد إجمالي الأرباح العمرية لزبون نموذجي بمتوسط 75%¹.

يعود اهتمام بيبيرز بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن إلى عام 1989، حيث أطلق عليه في بداية الأمر اسم التسويق (One to one) (واحد بواحد) بمساعدة روجرز، حيث ركزا على مفهوم التسويق واحد بواحد، وكذا وسائل الإعلام، فوسائل الإعلام الحديثة موجهة نحو الزبون وبتكاليف منخفضة، وذات اتجاهين مما يؤدي إلى نوع جديد من المنافسة التي تركز على التنافس على الزبائن واحد بواحد فمستقبل المؤسسات سيكون من خلال إدارة العلاقة مع زبائنهم.

أولاً: مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: تعددت مفاهيم إدارة العلاقة مع الزبون CRM* بتعدد الباحثين ومشاربهم الفكرية لذا يمكن توضيح مفهوم CRM في الآتي:

1- إدارة العلاقة مع الزبون هي: « علم وفن جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وتحقيق النمو اللازم للمعاملات التي تتم مع الزبائن المربحين»².
يشير هذا التعريف أن إدارة العلاقة مع الزبون تقوم على أسس علمية، كما تعد فناً يقوم على المهارات الشخصية للموظفين هدفها جذب زبائن جدد والمحافظة على الحاليين.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص149، (بتصرف).

² ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015،

- 2- وتعرف إدارة العلاقة مع الزبون على أنها: «استراتيجية أعمال تعمل على زيادة حجم الصفقات وأهدافها هي زيادة الأرباح ورضا الزبون».¹
- أشار هذا التعريف أن إدارة العلاقة مع الزبون تعمل على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تنويع الصفقات ، كما تهدف لزيادة الأرباح وتطوير العلاقة مع الزبون والحفاظ عليها من خلال تحقيق رضاه.
- 3- في حين عرفها **Kotler** في سنة 2007 على أنها: «عملية شاملة لبناء علاقات زبون مربحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، ورضا متمايز للزبون».²
- أوضح **Kotler** من خلال تعريفه لإدارة العلاقة مع الزبون أنها عملية متكاملة تهدف لإقامة علاقات مع الزبائن المربحين والحفاظ عليهم من خلال الاستجابة لطلباتهم بتميز ويتم ذلك بتسليم القيمة لهم.
- 4- كما عرفت **CRM** على أنها: «إضافة عمليات وأدوات للمؤسسة حتى تتمكن من حسن تسيير علاقتها مع الزبائن، فالهدف منها زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة رقم أعمال المؤسسة».³
- يشير التعريف أعلاه أن إدارة العلاقة مع الزبون تقوم على مجموعة من الأدوات والأنشطة التي تستخدمها المؤسسة قصد إدارة علاقتها مع زبائنهم بطريقة كفأة وفعالة بما يحقق رضاهم من خلال استمرار العلاقة وينمي ولائهم لها.
- 5- وقدم كل من (**J.Lendrevie, J.Levy, D.Lindon**) التعريف الآتي لـ **CRM**: "هي مقارنة لمنهجية تنظيمية التي تهدف إلى المعرفة الجيدة للزبائن، من خلال تحقيق أحسن رضا للزبائن الحاليين من خلال العمليات والمردودية المحتملة، من خلال تعدد قنوات الاتصال في إطار العلاقة المستدامة، من أجل مضاعفة رقم الأعمال ومردودية المؤسسة".⁴
- يشير التعريف أعلاه إلى أن إدارة العلاقة مع الزبون هي عملية تنظيمية تقوم من خلالها الإدارة بالتعرف الدقيق على زبائنهم بهدف الاستجابة لاحتياجاتهم قصد تحقيق رضاهم مما يزيد من مردودية المؤسسة، تعتمد فيها المؤسسة على عديد قنوات الاتصال لاقصد بناء علاقات دائمة مع زبائنهم لضمان بقائهم وتعظيم أرباحها.

¹ زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص241.

² سليمان شكيب الجبوسي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص456.

³ Michel Fournel, *Acroître la qualité et la valeur des données de vos clients*, édition publibook, France, 2012, p39.

⁴ Jacque Lendrevie, J.Levy, Denis Lindon, *Markator*, 7ème édition ,édition dalloz, Paris, 2003, p937.

- من خلال التعاريف السابقة لـ CRM يمكن إبراز أهم النقاط المرتبطة بهذا المفهوم:¹
- 1- **قيمة الزبون:** المفتاح الأساسي لبناء علاقات زبون دائمة من خلال إقناع ورضا ممتازين للزبون.
 - 2- **القيمة المدركة للزبون:** المتمثلة في الفرق بين المنافع الإجمالية للزبون والتكاليف.
 - 3- **ولاء الزبون:** وهو الحالة التي يتحول فيها الزبون إلى مستخدم دائم لمنتجات (سلع/خدمات) المؤسسة، وهذا أبرز هدف تسعى لتطبيقه CRM.
 - 4- **خدمة الزبائن:** من خلال التسهيلات التي تقدم للزبائن قبل وأثناء وبعد عملية البيع، والتميز في خدمتهم.
 - 5- **فلسفة التوجه نحو الزبون:** تقوم المؤسسة بوضع الاستراتيجيات الملائمة للتوجه نحو الزبون كوسيلة وهدف في آن واحد.
 - 6- **رضا الزبون:** تحقيق رضا الزبون هو سبيل نجاح وتفوق المؤسسة، وكذلك هدف تسعى لتحقيقه.
 - 7- **علاقات الزبائن:** توسيع العلاقة التي تربط المؤسسة بزبائنهم (الاستثمار في زبائن المؤسسة).
 - 8- **تسويق العلاقة:** يعتبر اتجاهها استراتيجيا للمؤسسة بهدف بناء وتوسيع علاقتها بزبائنهم.
 - 9- **إدارة خدمات الزبون (CSM):*** منهج تسويقي يصب في نفس اتجاهات إدارة علاقات الزبون (CRM).
- ثانيا: **أبعاد إدارة علاقة الزبون:** تتمثل الأبعاد الأساسية لـ CRM في أتمتة وتعزيز الأعمال التي تركز على الزبون لتمكين المؤسسة من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع زبائنهم، وسنشرح الأبعاد الثلاثة لإدارة العلاقة مع الزبون كالاتي:²
- أ- **المساحات الوظيفية الثلاثة:** تهتم إدارة علاقة الزبون بالمبيعات، التسويق، والخدمة، حيث تشكل هذه الوظائف نقاط اتصال مع الزبون إدارتها بالشكل المناسب يعزز من علاقات الزبون بالمؤسسة، وكذا قدرة المؤسسة على احتفاظها بزبائنهم المربحين ذوي الولاء العالي، لذا يعمل المسوقين على معرفة حاجات وتوقعات الزبائن باستمرار.
 - ب- **مسؤولية خزن بيانات الزبون والمشاركة بها:** تكامل التفاعلات المنسقة والمنظمة بين الزبون والمؤسسة يتم من خلال امتلاك هذه الأخيرة لقاعدة بيانات الزبائن تمكنها من التعرف على ما يرغب فيها هؤلاء، فالبيانات تعد مدخلات للعملية التسويقية.
 - ج- **القدرات التحليلية:** يتطلب التحليل الكمي والوصفي لبيانات الزبون تكوين نقاط اتصال مع كل تطبيقات المؤسسة التي تشترك في البيئة التحليلية، ليتم بعدها إضافة القيمة من خلال التغذية المرتدة

¹ سليمان شكيب الجيوسي، محمد جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 457-458، (بتصرف).

² زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 244، (بتصرف).

لنتائج التحليل إلى الإدارة وفي كل أقسام المؤسسة، حينها بحيث على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على نموذج "CRM"

1- العوامل المؤثرة على إدارة علاقة الزبون: لقد إقترح Ralard وجود أربع ركائز أساسية مساعدة لـ CRM وهي العوامل المؤثرة عليها، وتشمل ما يأتي:¹

أ- الاستراتيجية: وتعني النظرة الشمولية لرؤيا وتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معاً، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبائن وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، قصد تحليلها بتقديم منتج متميز تتحقق من خلاله القيمة المدركة من قبل الزبون.

ب- التكنولوجيا: من خلال استخدام أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة من طرف موظفين ذوي كفاءات ومهارات عالية في استعمال هذه الأنظمة للاتصال الجيد بين المؤسسة وزبائنهم، بهدف الاحتفاظ بهم إلى فترة أطول.

ج- ثقافة المؤسسة: وتتمثل في مختلف الأفكار والمناهج التي تتبناها المؤسسة، حيث تلعب دوراً مهماً في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو من الخارج لدعم الزبون وإيجاد قيمة له، من خلال اهتمام إدارة المؤسسة بالمبدعين الذين يساهمون في تميز وتفوق المؤسسة على الآخرين من خلال تقديم تحفيزات لتشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المؤسسة.

د- هياكل وعمليات المؤسسة: وتشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع في المنتج (سلعة/خدمة) الموجهة نحو الزبون لإيجاد قيمة له، مما يحقق الربح للمؤسسة.

2- الخطوات الأساسية لتنفيذ إدارة علاقات الزبون: اقترح كل من دون بيبيرز ومارثا روجز الخطوات الأربع الأساسية الآتية لتنفيذ إدارة علاقات الزبون وهي:²

1- تعيين الزبائن: تمثل هذه الخطوة في تحديد أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة التي تهدف إلى تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن كل الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لتعمل المؤسسة على تنظيمها في قاعدة بيانات زبائنهم.

2- تمييز الزبائن: خلال هذه الخطوة تميز المؤسسة بين زبائنهم حسب قيمتهم للمؤسسة، وهدف إدارة علاقات الزبائن هو إيضاح أن الزبائن جميعاً ليسوا سواسية في إسهامهم لربحية المؤسسة على المدى الطويل (الاحتفاظ بالزبائن الأعلى قيمة).

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص156-157، (بتصرف).

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص158-174، (بتصرف).

3- **التفاعل مع زبائن المؤسسة:** عند انتهاء المؤسسة من تعيين زبائنهم وتمييزهم بحسب قيمتهم للمؤسسة تأتي خطوة التفاعل مع زبائنهم للتعرف عن قرب عن حاجاتهم واهتماماتهم، الهدف من هذه الخطوة هو بدء حوار مستمر مع زبائنهم من خلال قنوات التواصل المتاحة.

4- **تعديل المؤسسة بعضاً من جوانب سلوكها اتجاه الزبون:** الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة علاقات الزبون هو تقييم حوصلة تعيين وتمييز، وكذا تفاعلها مع زبائنهم قصد تقديم منتجات (سلع/خدمات) تتطابق أو تفوق توقعاتهم وتلبي رغباتهم من خلال القيام ببعض التعديلات والتحسينات التي كانت ناقصة.

رابعاً: مزايا وأهداف إدارة علاقات الزبائن: نموذج CRM يحقق مزايا كبيرة للمؤسسة، فهو يولد قدرة قوية للتميز والتفوق وكذا في الاحتفاظ بالزبائن، ومن بين هذه المزايا نجد:¹

■ **اجتذاب الزبائن:** تستعمل المؤسسات التي تطبق CRM تقنيات تحليلية حديثة لدراسة توقعات الزبون ورغباته الحالية والمستقبلية من أجل تحديد شرائح السوق وتصميم منتجاتها، مما يخلق عند الزبون القدرة لاختيار الخدمة التي يرغبها بالضبط والتي تتصف بنوعية متميزة وفريدة.

■ **زيادة عدد الزبائن والاحتفاظ بهم:** تعمل المؤسسات التي تنتهج استراتيجية CRM جاهدة للاحتفاظ بزبائنهم الذين تم جذبهم من قبل، من خلال الدراسة المعمقة للسلوكيات المتوقعة للزبائن المبنية على العلاقة ما بين جذبهم والقدرة على التأثير في سلوكهم للاحتفاظ بهم من خلال الإغراءات والتحفيزات، وكذا الخدمات المصاحبة المقدمة لهم، قصد ضمان استمرارهم في التعامل مع المؤسسة من جهة، وتقليل فرص استقطابهم من قبل المؤسسات المنافسة، بهدف زيادة أرباح المؤسسة وتموقعها في مركز تنافسي جيد.

■ **تقليل الخسائر الناتجة عن التعامل مع المنافسين:** زيادة المنافسة وتنوع أساليبها تؤدي حتماً إلى تسرب زبائن المؤسسة واستقطابهم من قبل مؤسسات أخرى، لذا فتبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبون باعتمادها على تقنيات لتكنولوجيا المعلومات يمكنها من معرفة دورة حياة الزبون على مستوى تعامله مع المؤسسة، هذه التقنيات تخلق مستوى من الأداء المتميز على جميع نماذج الأعمال للمؤسسات، كما تساهم في الإبداع وتصميم إضافات مستمرة على منتجاتها.

■ **CRM مصدر مهم لتحقيق ربحية المؤسسة:** نموذج CRM يعمل على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم وتكوين علاقات طويلة الأمد معهم، كما يعمل على تحويل غير مربحين إلى مربحين وهذا يؤدي إلى:

¹ صباح محمد أبو تابه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص178-183، (بتصرف).

- تخفيض التكاليف التشغيلية للخدمات، بسبب اختصار وقت العمليات بين الزبون والمؤسسة، حيث يؤكد أحد الخبراء أن CRM يمكن أن تخفض المبيعات بنسبة قد تصل إلى 32%.
 - تعظيم العائد: حيث يكون هناك استخدام أمثل لجميع قنوات البيع للمؤسسة في السوق، فالزبون يكون عنده معرفة بخدمات المؤسسة وقنواتها فيزداد استخدامه لمنتجات معينة أو منتجات (سلع/خدمات) أخرى.
 - اجتذاب زبائن مريحين جدد، فالزبون كما ذكرنا آنفاً، الذي يحصل على قيمة يعتبر وسيلة فعالة لجذب زبائن آخرين، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف اجتذاب زبائن جدد.
 - الاحتفاظ بالزبائن يؤدي إلى تحسين وزيادة أرباح المؤسسة، فالزبائن الراضون عن منتجات (سلع/خدمات) المؤسسة على استعداد لدفع سعر أعلى ما دامت المؤسسة تلبي رغباتهم واحتياجاتهم وهذا يؤدي إلى زيادة مردوديتها على المدى الطويل.
- كما تسعى إدارة العلاقات مع الزبون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:¹
- المحافظة على ولاء الزبون للمؤسسة؛
 - تخفيض تكلفة الحصول على الزبائن الجدد؛
 - الحصول على زبائن جدد يلبون طموح المؤسسات وتطلعاتهم؛
 - رفع معامل العائد الناتج عن الزبون المنفرد؛
 - تحقيق أعلى درجات التميز عن المؤسسات المنافسة؛
 - التعرف أكثر على خصائص الزبون من حيث أدواقهم وتفضيلاتهم؛
 - تخفيض معدل تكلفة تنفيذ طلبات الزبائن؛
 - تحديد من هم الزبائن القادرين على تحقيق أعلى معدل عائد للمؤسسة؛
 - تحقيق جودة في الخدمات الشخصية المقدمة لكل زبون.
- المطلب الثاني: إسهام القيمة في تحقيق رضا الزبائن**

ارتبط مفهوم ولاء الزبائن بمفهومين مرافقين له هما: القيمة والرضا، فالمؤسسات ذات التوجه نحو الزبون تسعى للمحافظة عليه من خلال إنشاء قيمة وشعور بها عند استخدامه أو استعماله للمنتج (سلعة/خدمة)، إذ تعتبر القيمة بالنسبة لبعض الباحثين من العوامل المساهمة في التأثير على إحساس الزبون بالرضا من عدمه، وذلك كون القيمة تنتج من خلال المقارنة بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بصفاتها مكونة أساسية لحكم الإنصاف، فمن أجل الحصول على ولاءه تسعى المؤسسة إلى إرضاء الموظفين (التسويق الداخلي) قصد تحفيزهم لتقديم قيمة أكبر لزبائنهم مما يولد

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العومارة، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد، عمان، 2012،

لديهم الشعور بالرضا والاستمرار الدائم في التعامل معها من خلال عملية الشراء المتتالية التي ينتج عنها الولاء للمؤسسة.

أولاً: ماهية القيمة: يعد مفهوم القيمة من المفاهيم الحديثة نسبياً التي اهتم بها المختصين كثيراً خاصة ضمن أدبيات التسويق الحديث.

1- حيث يعرفها البعض على أنها: "ما يحصل عليه الزبون نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه، فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذها لقرار الشراء".¹ يشير هذا التعريف إلى القيمة على أنها الفرق بين المنفعة المتحصل عليها والتكلفة التي يتحملها نتيجة شرائها لمنتج ما.

2- كما تعرف قيمة الزبون من وجهة نظر المؤسسة على أنها: «القيمة التي يساهم بها الزبون في المؤسسة حالياً وفي المستقبل».²

بمعنى مقدار ما يحققه ويمثله الزبون من قيمة للمؤسسة، تلك القيمة التي تأخذ بالحسبان تأثير العلاقة طويلة الأمد بين المؤسسة وزبائنها حيث يكشف توجه هذا المفهوم على دور وأهمية علاقة الزبون بالمؤسسة لخلق القيمة والمساهمة في تحقيقها للدرجة التي تعد فيها قيمة الزبون مساوية لقيمة المؤسسة.

3- يعرف **Philip Kotler** القيمة على أنها: «الفرق بين القيمة الكلية التي يتحصل عليها الزبون من وراء شراء واستعمال إحدى السلع أو الخدمات، والتكلفة الكلية التي يتحملها من أجل عملية الشراء».³ أشار Kotler من خلال تعريفه للقيمة إلى أنها الفرق بين التكاليف الكلية والقيمة الكلية التي يحصل عليها جراء استعماله أو شراؤه لمنتج معين.

كما تعرف قيمة الزبون على أنها: «عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من المنتج، وبين تكلفة الحصول عليها، وتشمل منافع المنتج نفسه خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة».⁴ يوضح هذا التعريف أن قيمة الزبون هي المبادلة بين المنافع المتحصل عليها والتكاليف التي أنفقها في سبيل الحصول على منتج أو خدمة معينة. من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن للقيمة محددين أساسيين وهما: القيمة الكلية والتكاليف الكلية، كما هو موضح في الشكل الآتي:

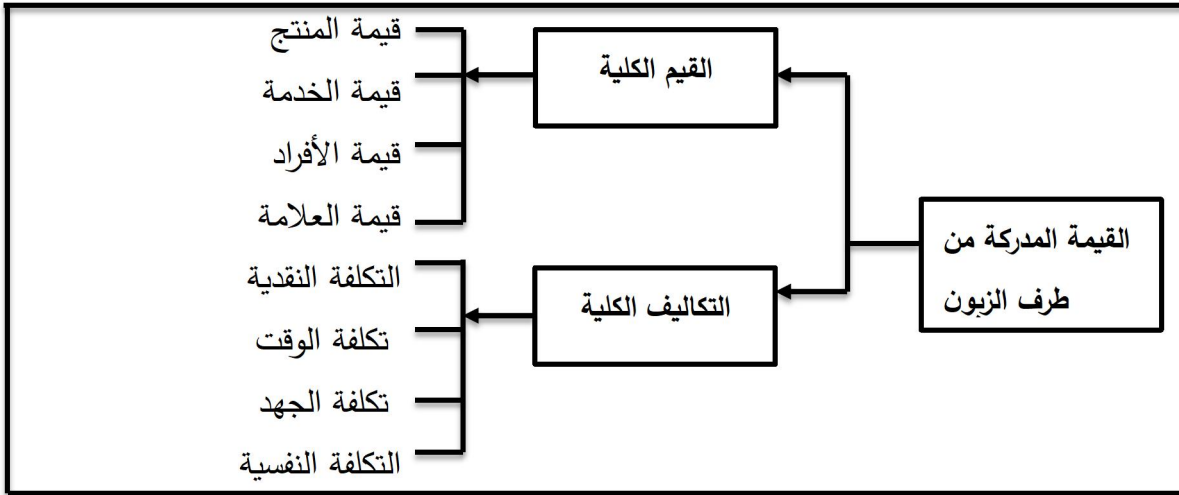
¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 294.

² حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2017، ص 108.

³ Philip Kotler, Dubois, 13eme édition, op-cit, p164

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 94.

الشكل رقم (3-1): محددات القيمة المدركة للزبون.



Source: Philip Kotler, Dubois, 13eme édition, op-cit, p165.

من خلال الشكل أعلاه، نرى بأن **Kotler** وضع عنصرين أساسيين لتكوين القيمة للزبون وهما كالآتي:

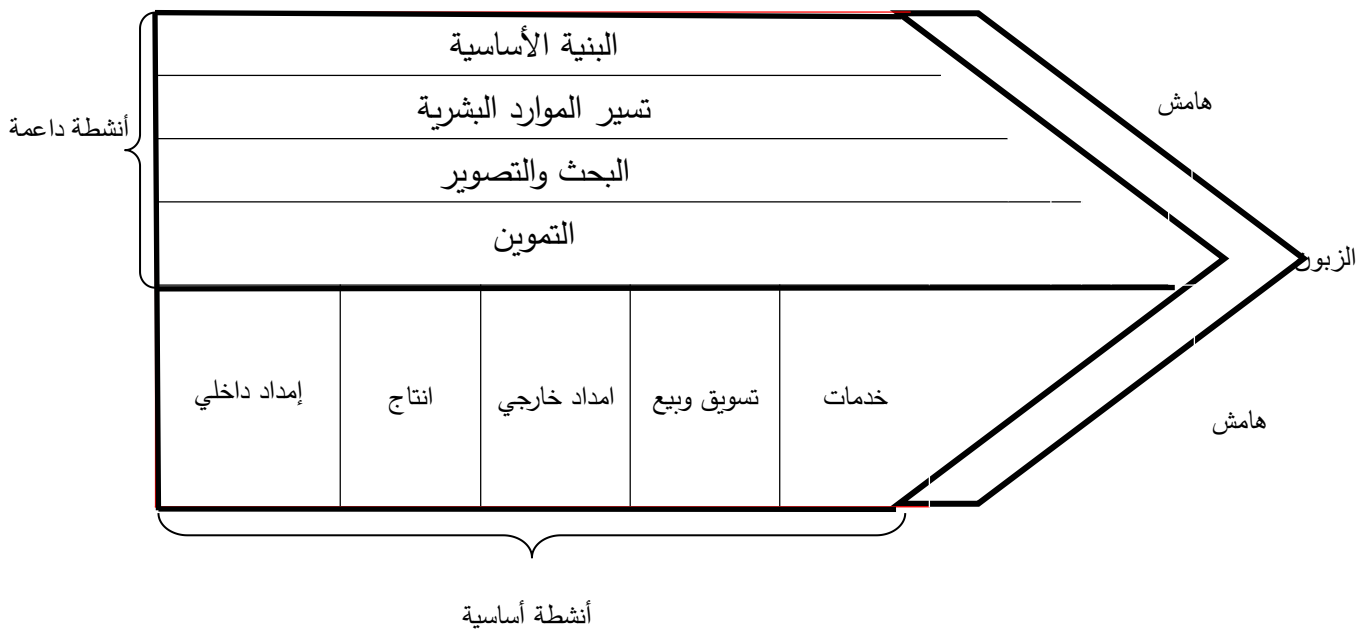
- **القيمة الكلية للزبون:** وتتمثل في مجموع ما يحصل عليه الزبون من المنتج، وتتمثل في:
 - **قيمة المنتج:** وتتضمن الخصائص المادية، الأداء، المطابقة، الاعتمادية، الصلابة
 - **قيمة الخدمة:** وتتمثل مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها الزبون وتتمثل في خدمات ما بعد البيع، التسليم، تسهيلات الطلب، وهي غير ملموسية.
 - **قيمة الأفراد:** وتتمثل في خبرات ومهارات وكذا ثقافة الموظفين بالمؤسسة (الثقة، الالتزام)، فوجود موظفين على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والزبون وبناء علاقات طويلة الأمد تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.
 - **قيمة العلامة (الصورة الذهنية):** الصورة الذهنية تشير إلى المنافع النفسية التي يحصل عليها الزبون، وكذا المنافع الحقيقية التي يستلمها الزبون عند شراؤه للمنتج.
- **التكلفة الكلية للزبون:** وتركز على التكاليف التي يتحملها الزبون في سبيل الحصول على المنتج، وتتمثل في:
 - **الكلف النقدية:** وهي القيمة التبادلية للمنتجات، والتي على أساسها تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.
 - **كلف الوقت:** ويتمثل في الوقت اللازم لإتمام العملية الشرائية.
 - **كلف المجهود:** وهو المجهود الذي يبذله الزبون للحصول على المنتج.

- **الكلف النفسية:** لها ارتباط بالعملية الشرائية، من خلال تقبله للمنتج أولاً وما قد يصاحبها من إحباط في حالة عدم إضافة قيمة للزبون حين اقتنائه للمنتج.

من هنا تسعى المؤسسة جاهدة على تعظيم القيم والمنافع التي يتوقعها ويرغب فيها الزبائن مع التخفيض قدر الإمكان في التكاليف التي يضحى بها هؤلاء الزبائن.

ثانياً: سلسلة القيمة: تعتبر سلسلة القيمة التي اقترحها **Micheel Porter** من أهم الأساليب التي تتبناها المؤسسات في سعيها لإنشاء القيمة، فهي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة، وتضم سلسلة القيمة مجموعتين من الأنشطة التي تعمل بشكل متكامل يؤهل المؤسسة لتقديم القيمة المنتظرة للزبون، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-3): سلسلة القيمة لبورتر



Source : Michael Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Dunod, paris, 1999, p53.

تضم سلسلة القيمة مختلف المراحل التي تسمح للمؤسسة توليد القيمة للزبون وتحديد قدرتها على اكتساب ميزة تنافسية من أجل تقديم عرض مرغوب فيه من طرف الزبون، وهي تضم مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام وهي:¹

1 - الأنشطة الأساسية: تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذا تسليمها وتسويقها للمشتري وخدمات ما بعد البيع وتتكون من خمسة أنشطة وهي:

¹ نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص ص 92-93.

- **الإمداد الداخلي:** أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل: مناولة المواد، المخازن، الرقابة على المخزون، ... إلخ
- **العمليات (الإنتاج):** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات بشكل نهائي وتشمل تشغيل الآلات، تجميع، التعبئة وصيانة الآلات.
- **إمداد خارجي:** أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة، تنفيذ وجدولة الطلبات.
- **تسويق وبيع:** أنشطة مرتبطة بضمان تدفق المنتجات المستمر إلى قسم المبيعات وكذا تحفيز الزبون وإقناعه بالشراء وتشمل: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.
- **الخدمات:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتج وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار وتعديل المنتج.
- 2 - **الأنشطة الداعمة:** هي أنشطة مكملية للأنشطة الأساسية، إلا أنها مهمة جداً فلا يمكن أن يتم عمل هذه الأخيرة من دون دعمها لذلك سميت داعمة، وتقدم عادة المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية للمؤسسة وهي:
- **البنية الأساسية للمؤسسة:** تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل سلسلة القيمة ككل.
- **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد وكل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.
- **البحث والتطوير:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل السلسلة.
- **التموين:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها من مواد أولية أو خدمات أو آلات.

ثالثاً: أنواع القيمة المدركة من قبل الزبون

اقترح Holbrook نظرية لتطبيق القيمة المتحققة تبعاً لثلاثة أبعاد هي:¹

¹ محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة الهاتف النقال حالة

مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر DJEZZY GSM، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 15، جانفي 2016، ص 54.

1- كون قيمة داخلية أو خارجية: فعندما تكون القيمة التي يرجو الزبون الحصول عليها من شراء المنتج خارجية يصبح الاستهلاك في الحالة وسيلة لتحقيق غاية أخرى كالمنفعة الوظيفية للمنتج (سيارة للتباهي، تحقيق التنقل)، أما إذا كانت داخلية فإن التجربة الاستهلاكية تصبح الهدف من الشراء.

2- كون القيمة موجهة أو موجهة للآخرين: تكون القيمة المحققة للزبون موجهة نحو الذات (الزبون نفسه)، إذا كان الزبون يهتم بالمنتج أو بالتجربة الاستهلاكية من أجل نفسه ولأنها تؤثر فيه كثيراً أو بطريقة معينة (استعمال عطر، أكل) ولأنه اختاره لأجله، من جهة أخرى تكون القيمة موجهة للآخرين إذا كان الزبون المنتج من أجل الآخرين (كالأسرة، الأصدقاء، الجيران، زملاء العمل)، أو من أجل مبادئ معينة (الوطن، الكوكب، الدين، العالم)، وفي هذه الحالة يكون للمنتج قيمة يرجو أن يوجهها للآخرين.

3- كون القيمة يسعى لها الفرد Active أو يستجيب لها Réactif : فالفرد يسعى لتحقيق قيمة لنفسه من وراء شراء منتج ملموس أو غير ملموس عندما يحاول أن يؤثر في الشيء بطريقة مادية أو غير مادية، وعلى العكس من ذلك تنتج للفرد دون جهد مبذول يذكر من جانبه بحيث يستجيب هو لها بصورة ايجابية فيها تقدير كبير.

المطلب الثالث: دراسة رضا الزبائن خطوة أولى لبناء ولاءهم

نظرا للأهمية التي أصبح يحظى بها الزبون بالنسبة للمؤسسة يُعد إرضاءه وإشباع رغباته أهم هدف تسعى المؤسسة لأخذه بعين الاعتبار والعناية به بطريقة خاصة فهو يساعدها على تحقيق أهدافها من جهة والبقاء والاستمرار في سوق شديدة التنافسية من جهة أخرى؛ لذا يعد رضا الزبائن ركن أساسي لنجاح وتفوق أي مؤسسة، تركز المؤسسات الموجهة لخدمة الزبائن ولإدارة علاقات الزبون جميع مجهوداتها التسويقية وكذا مختلف أنشطتها لتلبية متطلباتهم المتجددة والمستمرة ، من خلال تقديمها لمنتجات متميزة ذات جودة عالية، تكون هذه المنتجات قادرة على تقديم قيمة مضافة يلمسها الزبون نتيجة استعماله لهذا المنتج (سلعة/خدمة) مما يحقق رضاه.

أولاً: ماهية الرضا: يظهر السلوك الشرائي للزبون من خلال القرار الذي يتخذه لشراء المنتج (سلعة أو خدمة)، حيث يمر قرار الشراء بعدة مراحل -تم ذكرها سابقاً- تنتهي إلى ما بعد الشراء من خلال تقييم لما حصل عليه نتيجة إقدامه على هذه العملية أثناء هذه المرحلة ينتج لدى الزبون حالتين:

- يكون راضياً نتيجة تفوق الأداء الفعلي للمنتج عن توقعاته.

- يكون غير راضٍ نتيجة تفوق التوقعات على الأداء الفعلي.

تعددت تعاريف الرضا بتعدد وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الرضا أهمها:

1 - يعرف **Howard & Sheth** الرضا على أنه: الحالة العقلية للإنسان الذي يشعر بها عندما يحصل على قيمة مقابل التضحية بالنقود والجهد¹.

يوضح هذا التعريف أن الرضا شعور ذهني يشعر به الزبون عند مقارنة القيمة بالجهد والنقود اللذين بذلها في حصوله على سلعة أو خدمة معينة.

2- ويعرفه **Zeithimal et Coll**: «الحكم على جودة المنتج الناتج عن مقارنة بين توقعات الزبون للخدمة والأداء»².

أشار هذا التعريف إلى أن الرضا هو مقارنة المتوقع من الخدمة مع الأداء الفعلي لها مما يمكن من الحكم على جودة المنتج.

3- كما عُرف أيضاً على أنه: «إدراك الزبون لمستوى إجابة المعاملات لحاجاته وتوقعاته»³.

يوضح هذا التعريف رضا الزبون على أنه مدى استجابة الخدمات المقدمة لحاجات ورغبات الزبون ومدى موافقتها لتوقعاته.

4- في حين عرفه **Philip Kotler**: «حكم للزبون بمقارنة ومقابل الخبرة في الاستهلاك أو الاستعمال الناتج عن مقارنة توقعاته بالنسبة للمنتج والأداء المدرك الذي كان ينتظره الزبون»⁴.

يشير تعريف **Kotler** أن رضا الزبون هو مقارنة الأداء الفعلي للخدمة أو المنتج لتوقعات الزبون من خلال استخدامه لتلك الخدمة أو المنتج.

5- ويعرف الرضا أيضاً بأنه: «مستوى من إحساس الفرد الناجم عن المقارنة بين الأداء المدرك للمنتج وبين توقعات الفرد المتعلقة بهذا الأداء»⁵.

من خلال التعريف أعلاه يتضح أن الرضا هو ذلك الشعور الذي يشعر به الزبون عند استعماله لمنتج أو خدمة ما، من خلال مقارنة الأداء المدرك لها وتوقعاته نحوها.

¹ Richard Ladwin, **le comportement de consommateur et de l'acheteur**, edition economica, 2^{eme} edition, Paris, 2003, p 377.

² Monique Zallinger et Eric Lamarque, **marketing et stratégie de labanque**, 3^{eme} edition, Dunod, Paris, 1999, p73.

³ Jean Michel Monin, **"la satisfaction qualité dans les services"**, AFNOR, Paris, 2001, p 108.

⁴ Philip Kotler, Dubois, 13^{eme} edition, op, cit, p 169.

⁵ منى شفيق، **التسويق بالعلاقات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 78.

من التعاريف السابقة نستنتج أن رضا الزبائن ما هو إلا:

- حالة عقلية يشعر بها الزبون، أساسها الاستجابة لتوقعاته؛
- رضا الزبون هو شعور بالفرح والسرور أو خيبة أمل جراء استعمال المنتج؛
- رضا الزبون هو مقارنة نتيجة الأداء المدرك للمنتج مع توقعات الزبون؛
- رضا الزبون هو الرغبة في إعادة شراء المنتج أو الخدمة قصد اشباع رغباته وحاجاته؛
- رضا الزبون يسمح بالحكم على جودة المنتج (سلعة/ خدمة).

من خلال ما سبق نستطيع القول إن الرضا حالة شعورية ونفسية تخضع لرغبات وتوقعات الزبون، والتي تنشأ من مقارنة الزبون لدرجة التباين بين الأداء الفعلي للمنتج بعد الاستعمال مع الأداء الذي كان يطمح فيه قبل الاستخدام.

من هنا يمكن أن نميز بين ثلاثة مستويات للرضا على النحو الموالي:

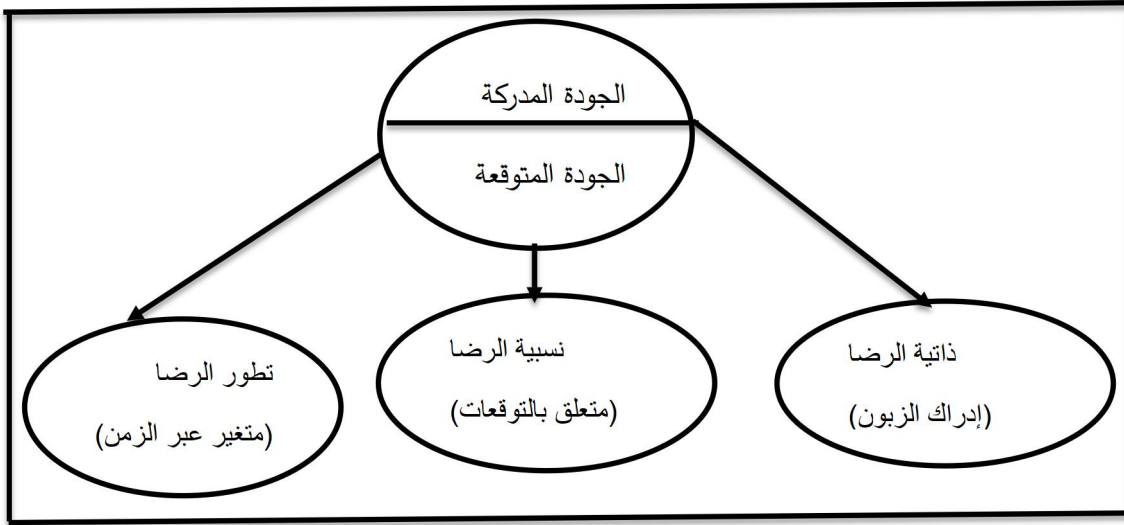
1- الأداء > التوقعات $\leftarrow$ الزبون غير راضٍ.

2- الأداء = التوقعات $\leftarrow$ الزبون راضٍ.

3- الأداء < التوقعات $\leftarrow$ الزبون راضٍ جداً وسعيد للغاية.

يعتبر رضا الزبائن والاحتفاظ بهم من أبرز اهتمامات رجال التسويق بأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، لذا فكل جهود المؤسسة أصبحت تنصب على الزبون وكيفية إرضائه، غير أن رضا الزبون أمر يصعب تحقيقه لما له من خصائص ومميزات، فيختلف رضا الزبون من زبون لآخر، ومن الزبون نفسه من وقت لآخر، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-3): الخصائص الثلاثة للرضا.



Source: Daniel Ray, **mesurer et développer la satisfaction clients**, la nouvelle norme édition d'organisation, Paris, 2001, p24.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن رضا الزبائن يتصف بثلاث خصائص أساسية:

■ **الرضا الذاتي:** نظرة الزبون لجودة الخدمة المقدمة هي النظرة الوحيدة التي يعتمد عليها لتحديد مستوى رضاه، فليس ما يراه في خدمة ما أنها متميزة ينطبق على زبون آخر، من هذا المنطلق تسعى المؤسسة إلى انتهاج أسلوب: "إنتاج ما يتوقعه ويرغب فيه الزبون"؛ وهذا النوع من الرضا يقوم على عنصرين:

- طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون.

- الإدراك الذاتي لجودة الخدمات المقدمة.

إن الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة حتى تجعل جودة الخدمة مرئية، ومن أجل اظهار الرضا الخفي لدى الزبون.

■ **الرضا النسبي:** الرضا لا يعبر عن حالة مطلقة وإنما نسبي، يرجع ذلك إلى اختلاف التوقعات من زبون لآخر حول نفس الخدمة لا ينتج عنه نفس رد الفعل اتجاهها، لذا تلجأ المؤسسة إلى تجزئة السوق، قصد تحديد التوقعات المتجانسة للزبائن، من أجل تقديم خدمات أكثر توافقاً مع هذه التوقعات.

■ **الرضا التطوري:** إن التغير المستمر لمستوى التوقعات والأداء المدرك للزبون ينتج عنه تطور في درجة رضا الزبون، هذا التغير المستمر يحدث نتيجة لظهور خدمات إضافية أو جديدة أو تطوير

المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، ظهور منافسة جديدة...، مما يزيد من إدراك الزبون لجودة الخدمة المقدمة له مما يطور مستوى الرضا لديه.

ثانياً: محددات وأهمية رضا الزبون:

1- محددات رضا الزبون: تتحدد العلاقة بين المؤسسة و رضا الزبون من خلال عدة محددات تسعى إدارة المؤسسة في التعرف على رضا الزبون من خلالها، وتتمثل في الآتي:

▪ **التوقعات:** تتمثل في احتمالات وتطلعات قام الزبون بتعريفها وهي خاصة بمنتج ما (سلعة/خدمة).

في حين عرف Zeithmal في سنة 1993 التوقع بأنه: "اعتقاد الزبون المرتبط بالمنتج قبل عملية الشراء، بالاعتماد على معايير وعناصر مرجعية يقوم بمقارنة أداء المنتج".¹

يلجأ الزبون عند قيامه بتقييم الأداء الفعلي للعديد من التوقعات منها:

- التوقعات عن تكاليف السلعة أو الخدمة.

- التوقعات عن طبيعة أداء السلعة أو الخدمة.

- التوقعات عن المنافع ورد الفعل الاجتماعي.

من جهة أخرى صنف كل من Pitt et Woodside توقعات الزبون إلى ثلاثة أنواع:²

أ- **التوقعات التنبؤية:** تتمثل في المعتقدات على مستوى أداء معين، فالتوقع التنبؤي عملية عقلية تركز على الخصائص والمميزات التي يتوقع توفرها في المنتج.

ب- **التوقعات المعيارية:** تركز على مستويات مثالية في الأداء، يتم إعدادها عن طريق دراسات وأبحاث نظرية قياسية.

ج- **التوقع المقارن:** يتمثل في معتقدات الزبون عن تكوين توقع عن منتج أو علامة مقارنة بمنتجات وعلامات يتوقع أنها في نفس المستوى.

▪ **الأداء الفعلي:** يعبر عن مستوى الأداء الذي يرغب الزبون في الحصول عليه أثناء استخدامه أو استهلاكه للمنتج (سلعة/خدمة)، بمعنى إدراكه الفعلي والحقيقي لتوقعاته، تبرز أهمية الأداء في

¹ Monique Zallinger et Eric Lamarque, op-cit, p73.

² عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، طبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر، 1998، ص 126، (بتصرف).

الدراسات الخاصة بالرضا/عدم الرضا من خلال كونه مقياسا مبسطا وعمليا يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن وجهة نظره في الجوانب المختلفة المتعلقة بأداء المنتج، من ناحية أخرى تكمن أهمية الأداء الفعلي كونه معيارا للمقارنة بينه وبين التوقعات بناءً عن حالة المطابقة أو عدم المطابقة الإيجابية أو السلبية.¹

■ المطابقة وعدم المطابقة:

المطابقة: هي الدرجة التي يتساوى فيها الأداء الفعلي للمنتج مع مستوى الأداء المتوقع.

عدم المطابقة: هي درجة انحراف أداء المنتج عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية الشراء، ونجد نوعان من الانحراف وهما:

أ- **الانحراف الموجب:** يكون عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات (حالة مرغوبة).

ب- **الانحراف السالب:** نتيجة انخفاض الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع (حالة غير مرغوبة).

مما سبق نستنتج أن المطابقة وعدم المطابقة الموجبة تولد لدى الزبون شعور بالرضا، في حين عدم المطابقة السالبة ينتج عنها عدم الرضا والشعور بالاستياء.

2- أهمية رضا الزبون: استحوذ رضا الزبون على أهمية كبيرة في عمليات وأنشطة المؤسسة عبر مختلف أقسامها، فمن منطلق "الزبون هو الملك"، وباعتماد المؤسسة على إقامة علاقات دائمة ومتميزة مع زبائنهم من خلال الاهتمام والعناية بهم وكذا تقديم خدمات ذات جودة عالية، أصبح الرضا معيارا مهما للحكم على أداء المؤسسة، لذا للرضا أهمية كبيرة تبرز فيما يلي:

- رضا الزبائن يضمن الاستمرار في التعامل مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التحول إلى المؤسسة منافسة، (خفض المرونة السعرية للزبائن الحاليين).

- جذب زبائن جدد، من خلال تحدث زبائنهم عن المزايا التي تقدمها مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف جذب زبائن جدد، (فالزبون الراضي وسيلة ترويجية مجانية وفعالة).

- تحقيق ميزة تنافسية في سوق شديد التنافسية.

- الرضا مقياس لجودة المنتجات (السلع/الخدمات) المقدمة للزبائن.

- التقرب والتعرف أكثر على زبائنهم المربحين.

¹ سامي أحمد محمد مراد، مرجع سابق، ص 160.

- رضا الزبائن يساهم في تعظيم أرباح المؤسسة.

- العمل الدائم على تطوير المنتجات المقدمة للزبائن في ظل تقلبات السوق والحاجيات والعروض للمحافظة على رضاهم.

المطلب الرابع: تحليل سلوكيات الرضا وعدم الرضا للزبون وأساليب قياسه:

سلوكيات الرضا وعدم الرضا للزبون هي مختلف التصرفات واسجابات يقوم بها الزبائن بناء على تجربتهم مع المنتجات أو الخدمات التي يتلقونها، يمكن لهذه السلوكيات أن تؤثر بشكل كبير على سمعة العلامة التجارية والولاء للزبائن؛ لذا تعمل المؤسسات على قياس رضا زبائنهم للتعرف على مدى ارتياحهم للخدمة أو المنتج المقدم معتمدة في ذلك على مجموعة من المقاييس.

أولاً: سلوكيات الرضا وعدم الرضا للزبون: يبدي الزبون حين حصوله على الخدمة نوعين من السلوكيات إما حالة الرضا عندما تستجيب الخدمة لتوقعاته، أو عدم الرضا لعدم قدرة الخدمة للاستجابة لتوقعاته.

1- تصنيفات الرضا من خلال سلوك الزبون: ينظر الزبون إلى الرضا من خلال ثلاثة مستويات هي كالتالي:¹

- **الرضا عن النظام:** يعتبر الرضا عن النظام بالتقييم الموضوعي للزبون للمنافع الكلية التي حصل عليها من النظام التسويقي، مثل الأسعار، الجودة، توافر السلعة، والتصور الذهني عن السلعة.
- **الرضا عن المؤسسة:** يشير هذا الأخير إلى ما يحصل عليه الزبائن في التعامل مع مؤسسات السلع والخدمات لذلك فإن الرضا عن المؤسسة يوصف بأنه استهلاك السلع والخدمات وما يحيط بذلك من موقع المؤسسة والجو العام لها.
- **الرضا عن السلعة أو الخدمة:** يشير إلى التقييم الموضوعي للفرد لمختلف مخرجات وخبرات عن استخدام أو استهلاك السلع والخدمات، وتتوقف عملية التقييم عن العملية العقلية التي عن طريقها يقارن الزبون لتوقعاته السابقة عن مخرجات المنتج "أداء المنتج"، لاكتساب رضا الزبون.

2- سلوكيات الزبون الراضي: تتجلى سلوكيات الزبون الراضي في التصرفات الآتية:

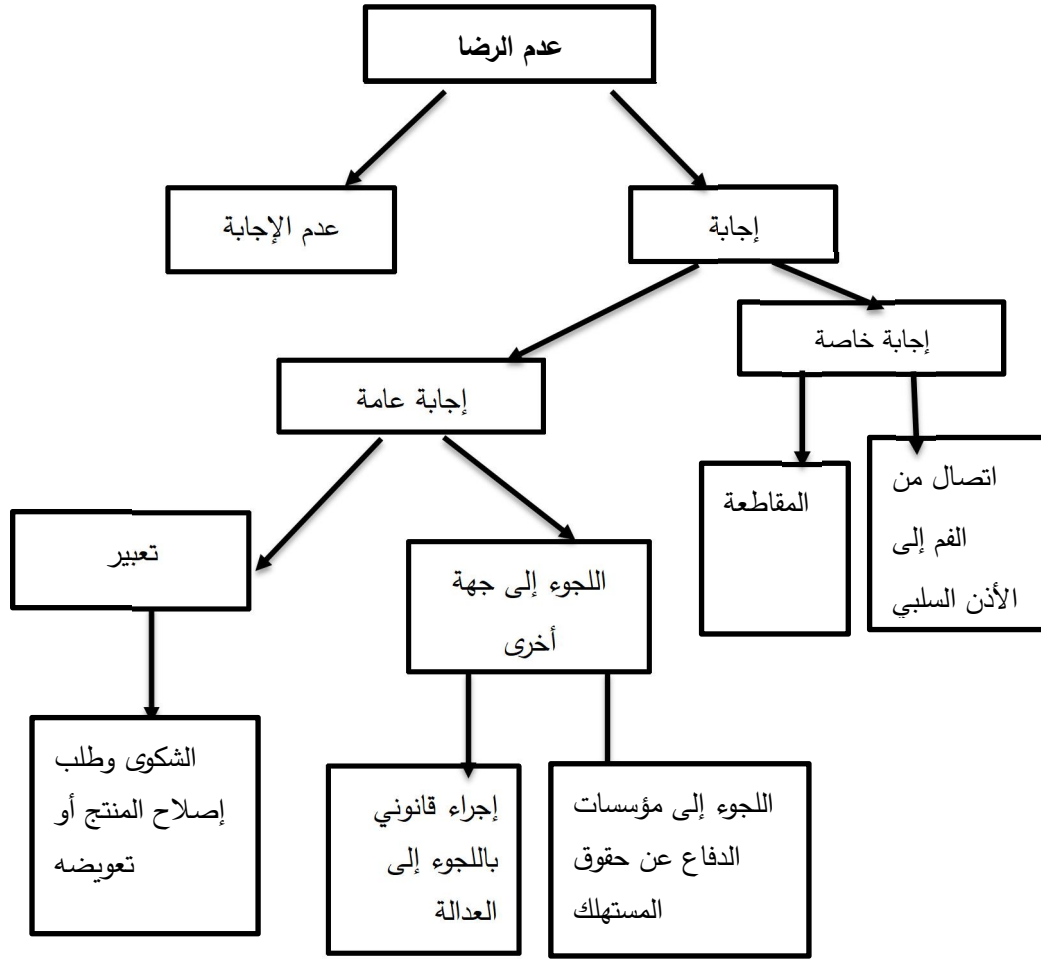
- **سلوك تكرار الشراء:** يتجسد رضا الزبون من خلال الشراءات المتتالية التي تعبر عن قدرة المؤسسة ونجاحها في إسعاد وتعظيم رضاه.

¹ عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 125.

- **الاتصال من الفم إلى الأذن الإيجابي (الاتصال المباشر):** يعتبر الزبون الراضي مصدرا للمعلومات الجيدة عن المنتج والمؤسسة من حيث حديثه الإيجابي عن المؤسسة وما تقدمه من مزايا، فالزبون ومن دون أن يشعر يصبح أداة إعلانية عن المؤسسة وبامتياز، فهو ينقل مستوى رضاه للمحيطين به بكل مصداقية، من خلال نشره للمعاملة التي حظي بها وكذا للخصائص المتميزة التي يتكون منها المنتج والجودة التي يتصف بها، فالزبون الراضي ينقل أرائه إلى خمسة أشخاص على الأقل، بينما الزبون غير الراضي يتحدث عن أسلوب المعاملة، وكذا المنتج والمؤسسة المخيبة لتوقعاته إلى 11 (إحدى عشر) من معارفه.
 - **سلوك الولاء:** سلوك الولاء لدى الزبون هو حالة الارتباط التي تنشأ بين الزبون والمؤسسة من خلال الشراءات المتتالية، إذ أن الزبون الراضي يكون لديه استعداد للولاء للعلامة أو المؤسسة.
 - 3- سلوكيات الزبون غير الراضي:** تنتج حالة عدم الرضا عند إحساس الزبون بأن الأداء الفعلي لا يستجيب لتوقعاته ولا يلبي حاجاته ورغباته.
- حيث عرف Handg حالة عدم الرضا: «الفجوة بين المزيج المثالي لخصائص معينة والمزيج الفعلي، وربط Cohen بين التوقع وعدم الرضا، واقترح أن حالة عدم الرضا تأتي من التوقعات المتزايدة للزبون والتي تزيد عن الخصائص التي يحصل عليها ودرجة توقعه»¹
- هناك عدة تصرفات نتيجة عدم الرضا تتمثل في: الإجابات الإدراكية (غياب علاقة واضحة بين السبب والأثر)، إجابات سلوكية (إجابات خاصة، عدم الإجابة والاتصال من الفم إلى الأذن السلبي، الشكاوي، اللجوء إلى العدالة و كذا مؤسسات الدفاع عن حقوق المستهلك).
- ويمكن توضيح هذه الإجابات والتي تعبر عن عدم الرضا في الشكل الموالي:

¹ Jean Louis Dunoulin ,clients satisfaits entreprise gagnante, les edition d'organisation, Paris,1994, p28.

الشكل رقم (3-4): سلوكيات عدم الرضا.



Source: Richard Ladwin ,op cit, p392.

يشير الشكل أعلاه إلى أن الزبون عند شعوره بعدم الرضا نتيجة استعماله لمنتج المؤسسة يقوم بعدة تصرفات ليعبر بها عن تدمره، تكون إما بعدم الإجابة عن سبب تدمره والتوقف مباشرة عن التعامل مع المؤسسة، أو بالإجابة والتي تأخذ شكلين: إما إجابة خاصة من خلال حديثه السلبي عن المؤسسة وما تقدمه والدعوة إلى مقاطعتها؛ أو إجابة عامة وذلك من خلال لجوئه إلى مؤسسات الدفاع عن حقوق المستهلك أو العدالة لتقديم شكوى عن الضرر الذي لحق به أو للمطالبة بتعويض نتيجة عدم تطابق المنتج مع توقعاته.

يقول **Daniel Ray** إن: "احتجاج الزبون فرصة للمؤسسة"، فمعالجة هذا الاحتجاج (عدم الرضا) يسمح بتصحيح الأخطاء، إرضاء الزبون المتذمر، تحديد العيوب، وللقيام بكل هذا لا بد من انتهاز ثلاث طرق:

أ- تسهيل التعبير عن عدم الرضا، بإعلام الزبون عن مكان توجيه شكاويه واقتراحاته؛

ب- معالجة الشكاوي والاقتراحات بعناية من خلال الإصغاء للزبون، وتحليل مشكلته، مع اتخاذ القرار المناسب؛

ج- استغلال عدم الرضا للتطور، بمعنى استغلال المعلومات المجمعة من الشكاوي للقيام بتحسينات وتعديلات في المنتجات المقدمة.

المؤسسة الراغبة في الاستمرار تأخذ بعين الاعتبار كل صغيرة وكبيرة يتقدم بها زبائنهم سواء كانت إيجابية أو سلبية، ومع الإجهاد في إيجاد الحلول وتعويض الضرر الذي قد تكون تسببت فيه للزبون.

ثانياً: قياس رضا الزبون: يعد قياس رضا الزبون عن أداء المؤسسة مهم للغاية لاستمرارها في ظل المتغيرات المحيطة بها والتي تتأثر بها، فتخوف المؤسسة من تحول الرضا إلى عدم الرضا يزيد من اهتمام المؤسسة بإنشاء نظام يراقب باستمرار وبدقة رضا الزبون من عدمه.

هناك العديد من الأدوات التي تستعمل لقياس رضا الزبائن أبرزها الآتي:

- **نظام الشكاوي و المقترحات:** يقصد بشكاوى الزبون: «تعبير الزبون عن عدم الرضا (عدم القبول) سجلها ضد المؤسسة يطلب أخذها بعين الاعتبار»¹

اقتناع المؤسسة أن مركز عملياتها ونقطة انطلاقها هو الزبون يجعلها تعمل على وضع نظام سهل للزبائن بغرض تقديم شكواهم واقتراحاتهم للمؤسسة، مثلاً: من خلال تخصيص خط هاتفي للزبائن مجاناً أو بريد إلكتروني، سجلات لتسجيل الملاحظات، وهذا يساهم في الكشف عن جوانب الضعف، مما يؤدي إلى قيام المؤسسة بإجراءات تصحيحية سريعة واتخاذ القرارات اللازمة التي من شأنها تحسين الأداء وتعزيز الرضا.

- **المسح الميداني لرضا الزبون:** تقوم المؤسسة بمسوحات ميدانية دورية من خلال توزيع استبيانات لقياس مستوى رضا الزبائن، للتعرف أكثر عن وجهة نظر الزبائن اتجاه الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وكذا رأيهم في الخدمات التي تمنحها المؤسسات المنافسة، كل هذا يتم بعد عملية جمع البيانات وترتيبها، وبعدها قياس وتحليل الرضا.

¹ Philippe Detric, **les reclamations clients**, 2eme édition, éditions d'organisation, Paris, 2004, p03.

▪ **التسويق الوهمي:** يجري فيه استخدام أفراد لتقمص دور الزبون المزيف وتثبيت نقاط الضعف والقوة التي يراها من خلال شراء منتجات المؤسسة والمقارنة قصد اختبار كفاءة وفعالية الموظفين في التعامل مع مختلف المواقف ويعتمد هذا الأسلوب على عدة مبادرات منها:¹

- قيام بعض مدراء المؤسسة بالاتصال الهاتفي أو الإلكتروني بالمؤسسة وتقديم استفسارات أو شكاوي لمعرفة كيفية التعامل معها.

- قيام المدراء أنفسهم بزيارة مواقع البيع لمنافسيهم لاكتشاف أسلوب التعامل مع الزبائن ومقارنته بأسلوب التعامل في مؤسسته.

▪ **تحليل الزبائن المتوقعين عن التعامل مع المؤسسة:** ينبغي على المؤسسة أن تقوم بالاتصال بالزبائن الذين أوقفوا تعاملاتهم مع المؤسسة وتحولوا إلى مؤسسة أخرى لمعرفة سبب حدوث ذلك من جهة، ومن جهة أخرى مراقبة معدل الزبائن الذين تفقدتهم، فتزايد معدلاتهم يعني أن المؤسسة لم تنجح في إرضائهم بالطريقة المناسبة لتوقعاتهم (معرفة الخلل يؤدي إلى تناقص الزبائن المتوقعين).

▪ **المقابلات الشخصية والاتصال بالزبائن الحاليين:** يقوم كل من المدراء، ممثلي المؤسسة، مندوبي المبيعات، بمقابلات شخصية تسمح لهم بإستطلاع مستوى الرضا، ومدى التغير في التوقعات والرغبات، لأن المقابلة الشخصية تمكن المسؤولين من معرفة مدى صدق الكلام الذي عبر عنه الزبائن اتجاه المنتج المقدم وكذا المؤسسة.

المبحث الثاني: تحليل الاطار الفكري لولاء الزبائن

ولاء الزبون أصبح يشكل الهدف الاستراتيجي لأي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها، حيث أدركت المؤسسات وجوب المحافظة على زبائنها الحاليين عن طريق بناء علاقة منتظمة ودائمة وتفاعلية معهم أساسها الثقة، ذلك لأن تكلفة المحافظة على الزبون الحالي أقل ب 12 مرة من تكلفة جذب زبون جديد، فولاء الزبون الحالي يضمن للمؤسسة المحافظة على حصتها السوقية وبالتالي تحقيق إيرادات بصفة دائمة مما يعزز موقعها التنافسي، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الولاء وأنواعه وأهميته وكذا معرفة مختلف المراحل تطور الولاء لدى الزبون ومختلف استراتيجيات التي تساهم في بناء ولاء الزبائن، كما سنتعرف من خلال هذا المبحث على خطوات تنفيذ مختلف استراتيجيات الولاء تتبعها المؤسسات.

¹ رعد عبد الطائي، عيسى قعادة، مرجع سابق، ص 155.

المطلب الأول: دراسة ماهية ولاء الزبائن.

يعدّ ولاء الزبائن الإستراتيجية الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات في وقتنا الراهن في ظل تعدد البدائل واشتداد المنافسة، حيث حظي باهتمام واسع من قبل المختصين والباحثين في مجال التسويق، حيث تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الولاء الذي يبيده الزبون اتجاه العلامة أو السلعة أو الخدمة معينة بتعدد مشاربهم الفكرية.

أولاً: تعريف ولاء الزبائن: مصطلح الولاء كان سائداً في مجال العلاقات الإنسانية قبل تبنيه من طرف المختصين في مجال التسويق مع تزايد أهمية الزبون، حيث تنوعت واختلفت الأفكار والآراء حول مفهوم الولاء كل حسب مذهبه والمدخل الذي انطلق منه.

1 - يعرف ولاء الزبون على أنه: «إعادة الزبون لسلوك الشراء من خلال نشاطات التسويق في التعمق بمفاهيم تحفيز شراء الزبون». ¹

يوضح هذا التعريف الولاء على أنه تكرار الشراء استناداً لأنشطة التسويق التي تقوم على تحفيز الزبون لإعادة عملية الشراء.

2- وعرف **Oliver** الولاء: «التزام عميق من جانب الزبون بإعادة شراء منتج (سلعة/ خدمة) معين مفضل لديه ورعايته من خلال اتخاذ مواقف إيجابية نحوه والتحدث عنه بإيجابية (كلمة الفم المنطوقة) وقيامه بتوصية الآخرين بشرائه من عدم وجود نوايا بالتحول إلى أصناف أخرى في حالة تعرضه لأية حملات ترويجية تمنعه من التعامل مع المؤسسة الحالية والتحول إلى مؤسسة أخرى». ²

أشار التعريف أعلاه أن الولاء هو التزام بتكرار الشراء مع الترويج المجاني الذي يقوم به الزبون لمنتجات المؤسسة وذكر مختلف الموصفات المميزة للمنتج، وعدم رغبته في التحول إلى منتجات المؤسسات المنافسة مهما كانت المغريات.

¹ غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص136.

² ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص55.

3 - كما يعرف ولاء الزبون على أنه: « قبول الزبون لما تقدمه المؤسسة والرضا عنه، بل والدفاع عن هذه المؤسسة إذا وجب الأمر، كما يصبح الزبون صاحب الولاء جاهز لدفع الأسعار التي تقدمها المؤسسة.»¹

من خلال التعريف السابق يظهر أن ولاء الزبون هو رضاه عن ما تقدمه المؤسسة واستعداده لدفع الأسعار مهما كانت لأنه يثق في مؤسسة، كما يعمل الزبون ذو الولاء المرتفع على الدفاع عن المؤسسة.

4 - ويعرف أيضا على أنه: « تمسك الزبون ورغبته في شراء علامة معينة والاحتفاظ بها والحرص على طلبها دون غيرها من المنتجات الشبيهة أو البديلة.»²

يوضح هذا التعريف ولاء الزبون على أنه رغبة الزبون في شراء منتج معين، والحرص على طلب نفس المنتج مهما توفرت من بدائل.

5 - في حين يرى Kotler أن الولاء هو: «التزام عميق بالشراء و تكرار الشراء من جديد، تسعى المؤسسة لتقوية العوامل المناسبة والجهود التسويقية القادرة على استثارة التغير الإيجابي في السلوك الشرائي.»³

يشير Kotler من خلال تعريفه الولاء على أنه التزام بالشراء وتكرار عملية الشراء من خلال مختلف البرامج التسويقية التي تقوم بها المؤسسة لتحفيز السلوك الشرائي الزبون.

من خلال التعاريف السابقة للولاء يمكن استخلاص أن ولاء الزبون يتمثل في قيام الزبون باقتناء واستخدام خدمات ومنتجات المؤسسة بصفة دورية ومنتظمة ومتكررة، واستمرار العلاقة بين الزبون والمؤسسة وتعامله معها مهما قدمت المؤسسات المنافسة من عروض ترويجية، من خلال محافظة المؤسسة على الزبائن الحاليين بالاستجابة لمختلف رغباتهم وتفضيلاتهم، وفي نفس الوقت محاولة جذبها لزيائن جدد.

¹ معراج هوارى، ريان أمينة، أحمد مجدل، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص38.

² عبد السلام أبو قحف، التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص102.

³ Philip kotler et Dubois, 13eme edition, op cit, p285.

كما يمكن القول أن الزبون الذي يتميز بالولاء هو: الزبون الذي يشتري نفس العلامة عدة مرات وبشكل متتالي وله اعتقاد إيجابي اتجاهها طالما كانت تلك العلامة تحقق له قيمة ويعطي مؤشر أيضاً لقوة العلامة قياساً بالعلامات الأخرى للمنتجات البديلة.¹

مما سبق نستنتج أن للولاء بعدين أساسيين وهما:

البعد السلوكي: ويتمثل في نية تكرار الشراء، الحالة النفسية، ميولات تفضيلية.

البعد الاعتقادي: ويتمثل في الثقة والالتزام للمؤسسة، الحديث المتميز والإيجابي عن المنتج.

كما ذكرنا سالفاً تعددت واختلفت التعاريف التي تناولت موضوع الولاء، حيث بُنيت تلك التعاريف على ثلاث مقاربات أساسية وهي:²

المقاربة السلوكية: حسب هذه المقاربة فإن الولاء يكون عندما يكرر الزبون شراء نفس الخدمة بصفة منتظمة، لذلك نجد تعريف الولاء وفق هذه المقاربة على أنه: «السلوك المتكرر لعملية الشراء»، لكن يُؤخذ عليه إهماله للجانب الشعوري الذي يؤثر في قرارات الشراء، فقد يكون تكرار السلوك الشرائي راجع لغياب المتاح من عروض الخدمات الأخرى، وأحياناً قد يكون سلوك روتيني تعود عليه الزبون لنفاذ التكاليف التي قد تتجر في حالة تغييره للخدمة أو المؤسسة.

المقاربة الموقفية: يفهم الولاء من خلال المؤشرات الموقفية التي تقيس تفضيلات الزبون نوايا شرائه واحتمال تغييره للخدمة، وتركز على ضرورة أن يكون للزبون موقف إيجابي تجاه المنتج؛ وتترجم قوة الموقف درجة الالتزام نحو الخدمة، وبالتالي مقاومة الزبون لتغيير الخدمة في حال قيام المنافسين بتغيير العروض.

مقاربة الولاء المركب: وهي مقارنة بسيطة بين المقاربتين السابقتين، حيث تغطي نقائص كل منهما، وهي المقاربة التي تشكل الولاء الحقيقي للخدمة لأنه تجمع ما بين السلوك والموقف وتستطيع المؤسسة من خلالها التعرف على الولاء الحقيقي من الولاء المزيف، وحظيت هذه المقاربة بالإجماع لدى الكثير من الباحثين.

¹ معراج هوارى، وآخرون، مرجع سابق، ص 39.

² بن أشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة في وفاء الزبون بالعلامة جيزي، أطروحة دكتوراه تسويق غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010، ص 54.

ثانياً: أنواع ولاء الزبون: باختلاف وجهات نظر الباحثين حول مفهوم ولاء الزبون كما قلنا سابقاً تعددت أنواع وتصنيفات الولاء لذا يمكن سرد أبرزها فيما يلي:

■ أنواع الولاء لدى مسؤولي التسويق: ويقسم إلى:¹

1- **ولاء مطلق وولاء نسبي:** يعتبر تحقيق الولاء المطلق هدفا تسعى إليه جميع المؤسسات، ولكن تحقيقه الفعلي يبقى أمراً صعباً للغاية على أرض الواقع، هذا ما دفع بالمؤسسات إلى تفكير في تصور آخر للولاء، يتمثل في أن الزبون الوفي هو الذي تكون أغلب تعاملاته مع المؤسسة، حيث أصبح الهدف التسويقي ليس الحصول على زبون بولاء تام وإنما البحث عن زيادة مستوى الولاء باستمرار، ويمكن شرحهما كما يلي:

✓ **المطلق:** هو الذي يكون متكرر لنفس العلامة مثال نأخذ العلامة A فيكون الولاء لها شراء

(A , A ,A, ...)

✓ **نسبي:** فيكون مقسم لأكثر من علامة، فيكون الشراء بالتناوب مثلاً لدينا العلامتين A, B ، فيكون الشراء (A , B,A,B,.....)

2- **ولاء ذاتي وولاء موضوعي:** ويتمثل في:

✓ **ذاتي:** يكون تعلق من قبل الزبون للعلامة لكن لا يبرز هذا التعلق على شكل سلوك.

✓ **موضوعي:** فيكون بإبراز الزبون سلوك يوضح ولاءه، لكن هذا الولاء يكون نتيجة التعود أو ارتفاع تكلفة تغيير العلامة أو عدم وجود بدائل أخرى مثلاً، وهذا الولاء غير دائم، وقد يزول عند تغير الظروف السابق ذكرها.

■ **أنواع الولاء عند الزبائن:** يعد تصنيف (Dick & Basu 1994) من أكثر التصنيفات شيوعاً فقد

اعتمدت الكثير من الكتابات والأبحاث العلمية على هذا التصنيف الذي يستند على وجود أربع فئات لأنواع ولاء الزبون وهي على الشكل الآتي:²

¹ J. Lendrevie, op cit, p925.

² علاء عباس علي، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص57.

الشكل رقم (3-5): أنواع الولاء عند الزبائن

	منخفض	السلوك	عالي
عالي	ولاء كامن	ولاء حقيقي	
الإتجاه النسبي	عدم الولاء	ولاء زائف	
منخفض			

المصدر: علاء عباس علي، مرجع سابق، ص 57.

ويمكن تحليل الشكل أعلاه كالاتي:

✓ لا يوجد ولاء (عدم الولاء): يقصد به موقفا غيايبيا لمفهوم الولاء، حيث يكون الاتجاه النسبي منخفضا وأيضاً لا يوجد أي دليل على الرغبة في تكرار الشراء.

ويرى "يوون وكيم" أن هؤلاء الزبائن الذين ليس لديهم ولاء ولا يتأثرون بالمتغيرات الموقفية التي تسعى إلى تحفيزهم على الشراء ولذا يمكن اعتبارهم أنهم متنقلون بين العلامات، كما يرى أن هؤلاء الزبائن يكون اتجاههم النسبي نحو المنتج منخفضا كما تكون سلوكياتهم نحو المنتج منخفضة أيضاً، بمعنى أنه لا يوجد تأييد أو دعم للقيام بإعادة الشراء مرة أخرى.

✓ الولاء الزائف: هؤلاء الزبائن أقرب ما يقال أن لديهم قصور أو جمود ذاتي بمعنى أنهم يقوموا بالشراء بشكل تلقائي ودون تفكير كلما ظهرت حاجة للمنتج، حيث يكون هناك تأييد من جانبهم لإعادة الشراء وذلك من الجانب السلوكي وهذا التأييد مصدره أن المنتج متاح لدى الموزعين أو بسبب توافر عروض أخرى، يمكن أن يقدمها المنافسين، أما الاتجاه النسبي لهم فيتسم بأنه منخفض جداً، ولا يوجد نية للقيام بإعادة الشراء مرة أخرى.

✓ الولاء الكامن: هؤلاء الزبائن لديهم اتجاه نسبي عالي نحو المنتج أو المؤسسة، ولكن السلوكيات المدعمة للقيام بالشراء منخفضة بمعنى أنهم لا يقوموا بشراء المنتج كلما ظهرت الحاجة ويرجع ذلك إلى المؤثرات الموقفية، مثل: الموقع غير ملائم للمتجر، أو الخضوع لتأثيرات أخرى كما في حالة المعلومات التي يتلقاها الزبون من الآخرين عن مطعم معين مثلاً.

✓ الولاء الحقيقي: في هذه الحالة يكون الاتجاه النسبي مرتفعاً نحو المنتج والسلوك مؤيداً للتكرار والشراء مرتفعاً أيضاً، وبالطبع هذه الحالة هي أكثر نوع من أنواع الولاء التي تسعى أغلب المؤسسات الوصول

إليه، ويجب على الإدارة في هذه الحالة الحفاظ على الاتجاه النسبي المرتفع نحو المنتج وعلى سلوك المؤيد لتكرار الشراء، ويتمثل سلوك الزبون في هذه الحالة في رفض الاهتمام بالعروض التنافسية الأخرى، ويستمر في التعامل مع المؤسسة على فترة زمنية معينة.

ثالثاً: مستويات الولاء: من خلال التعرف على أنواع الولاء يمكن القول أن لولاء الزبون ثلاث مستويات تتمثل في ما يلي:¹

الولاء القوي: وهذا يمثل المثالية لعملية الولاء حيث يصمم الزبون على شراء منتج معين دون غيره من المنتجات المتاحة، وهذا الولاء تسعى الكثير من المؤسسات للوصول عليه والحفاظ عليه لكي تحمي نفسها من هجوم المنافسين، ولكنه يحتاج إلى جهد ووقت ودراسة، والمهم أن يتعرف رجل التسويق على أسباب الولاء القوي للزبون اتجاه المنتج بهدف التوصل إلى اختيار المؤثرات التي تشجع على ذلك.

تعكس هذه المستويات العالية من الولاء صعوبة تحويل الزبون عن العلامة التي يشتريها ولديه ولاء قوي وكبير لها، وهذه المستويات العالية تسعى الكثير من المؤسسات الوصول إليها وخلقها في الزبائن اتجاه منتجاتها، ولكنها تحتاج إلى كثير من الجهد والوقت.²

الولاء المتوسط: يحدث هذا النوع من الولاء عندما نجد أن الزبون يقسم الشراء بين علامتين أو أكثر، وقد يحدث التحول في ولاء الزبون لعدة أسباب ومنها ما يلي:

- نفاذ العلامة المفضلة لديه؛

- ظهور علامة جديدة تمتاز بخصائص تشبع حاجاته؛

- قد تكون الإعلانات المتكررة ضغطاً على الزبون مما يؤدي به إلى الاستجابة، وبالتالي قد يتغير ولاءه للعلامة التي تعود على استهلاكها في السابق؛

- عندما تكون تكلفة التحول إلى علامة جديدة قد يتناسب مع العائد.

الولاء الضعيف: يظهر الولاء الضعيف أو عدم الولاء عندما لا يقوم الزبون بشراء علامة معينة في كل مرة وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- الشراء في أوقات التخفيضات،

¹ عناي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 143.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 277.

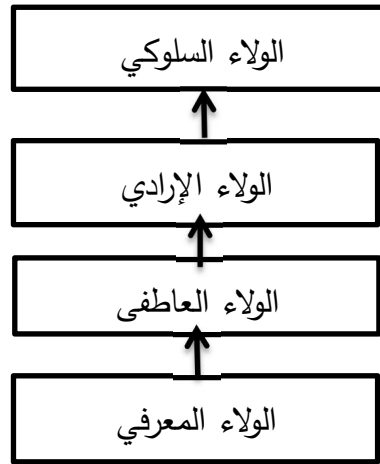
- الميل الطبيعي للتغير بحيث نجد أن الزبون غالبا ما يرغب في العلامات التي لا يتولد لديه نوع من الملل اتجاهها؛
- عدم الشعور بالإشباع من استخدام العلامة الحالية؛
- ظهور معلومات جديدة عن العلامة بأن فيها مواد ضارة أو مغشوشة، مما يؤدي إلى انخفاض الولاء اتجاهها.

المطلب الثاني: عرض تطور ولاء الزبائن وأهميته

كسب ولاء الزبائن والمحافظة عليه ليس بالأمر السهل، فالمؤسسة من خلال علاقتها التفاعلية التي تربطها بزبائنهم تمر عبر عدة مراحل، تجعل منه إما زبون راضي ويتطور إلى زبون ذو ولاء عالي للمؤسسة أو إمكانية انقطاع هذه العلاقة في أي مرحلة، لذا تعمل المؤسسة جاهدة على ضمان استمرار العلاقة وتطويرها من خلال تضافر جهود الموظفين بالاستجابة لحاجيات الزبائن والعمل على تقديم منتجات وخدمات تتوافق مع توقعاته أو تتفوق عليها مما سينعكس حتما على رضاه ويعزز ولاءه للمؤسسة، فالولاء أصبح له أهمية بالغة في بقاء واستمرار المؤسسة.

أولاً: مراحل تطور درجات الولاء: يمر ولاء الزبون بعدة مراحل يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-6): مراحل تطور ولاء الزبائن



Source : Richard L . Oliver, **Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer**, (Mc Graw- Hill, N.Y 1997), P 394.

يوضح الشكل أعلاه أن تطور ولاء الزبائن يمر بأربع مراحل أساسية نشرحها في الآتي:

1- الولاء المعرفي: هذه المرحلة تركز على المعلومات المتوفرة لدى الزبون وتقييمه العقلاني والإيجابي لعلامة معينة مقارنة بالعلامات الأخرى، أي أن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات المتوفرة حول العلامات أو المؤسسات المنافسة ثم الاختيار بينها، فالولاء هنا يكون قائم على الإعتقادات ويتوجه الزبون نحو علامة أو مؤسسة معينة بسبب مستوى الأداء والخصائص كسعر، الجودة، الخدمات المقدمة...إلخ.

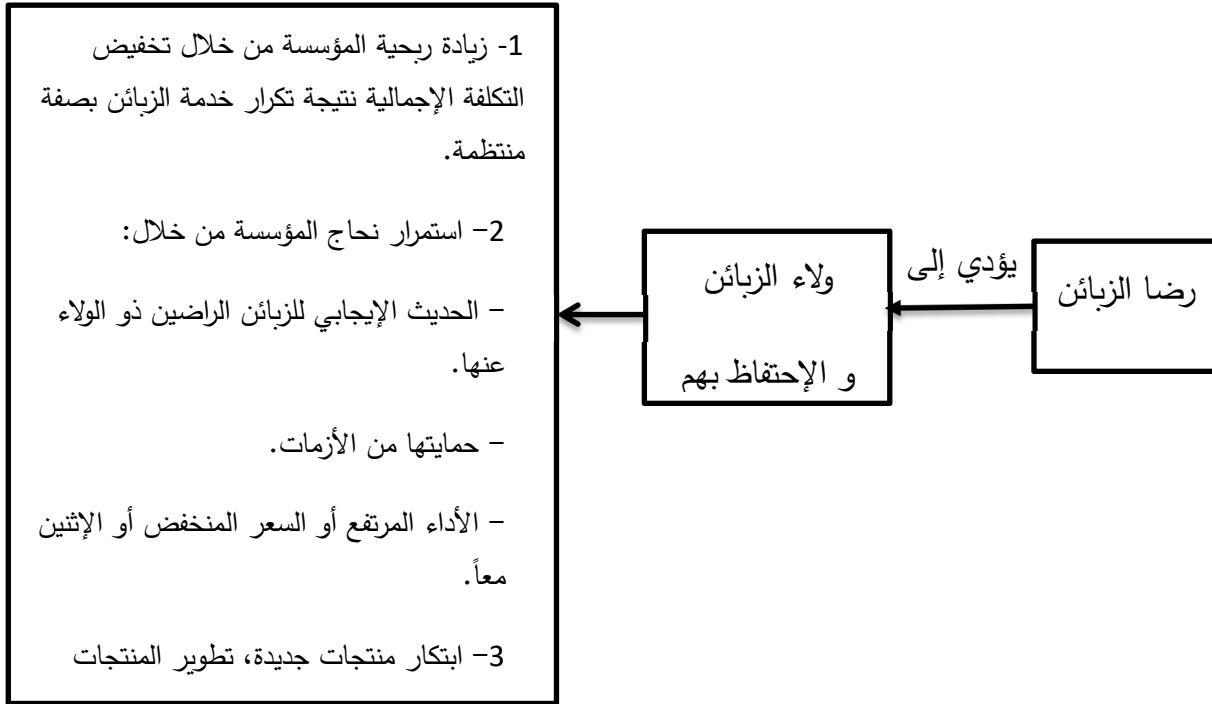
2- الولاء العاطفي: تتطور في المرحلة الثانية ميول واتجاهات نحو العلامة التجارية، وذلك على أساس استعمالاتها المتراكمة المرضية، ويشار للولاء في هذه المرحلة بالولاء العاطفي، وبينما تكون المعرفة عرضة للآراء المضادة فإن العاطفة ليس من السهل إزالتها، وبشكل مشابه للولاء المعرفي يبقى هذا النوع من الولاء عرضة للتغيير كما أثبت من خلال البيانات التي تظهر بأن النسبة كبيرة من المتحولين عن العلامة التجارية قد ادعوا بأنهم كانوا راضين مسبقاً عنها.

3- الولاء الإرادي: الإرادة بالتعريف تتضمن الالتزام بتكرار شراء علامة تجارية معينة، يرغب الزبون بإعادة شراء العلامة التجارية ولكن بشكل مماثل لأي نية حسنة، يمكن أن تكون هذه الرغبة متوقعة ولكن حدث غير مؤكد، إن هذا النوع من الولاء لديه بعض نقاط الضعف، فتجربة عينات من علامات تجارية متنافسة، ووسائل تنشيط المبيعات قد تكون مؤثرة لأن الزبون قد التزم بالعلامة التجارية وليس بتجنب عروض جديدة وبالتالي فإن الزبون لم يطور من حيث نواياه قراراً بتجنب العلامات التجارية المنافسة.

4- الولاء السلوكي: وهو المستوى الذي يتحول فيه الزبون من النية إلى الاستخدام الفعلي ويعبر عنه المستوى الذي يقوم به الزبون باستخدام العلامة وكم ينفق من المال والوقت على هذه العلامة بالمقارنة بالعلامات الأخرى، والولاء في هذه المرحلة أكثر قوة من جميع المراحل السابقة، فهو محصن ومقاوم للمحاولات التسويقية المنافسة، لأن الزبائن ليسوا في مرحلة البحث والتقييم بل هم مقتنعون، وليسوا مهتمين بالاتصالات والاستراتيجيات المنافسة.

ثانياً: أهمية ولاء الزبون بالنسبة للمؤسسة: يعتبر الولاء من الأساسيات التي تصبو المؤسسات إلى تحقيقها، وذلك لما لها من أهمية لربحية المؤسسة وبقائها واحتلال الصدارة في سوق شديد التنافسية، ويمكن إبراز أهمية ولاء الزبائن في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-7): ولاء الزبون وتميز المؤسسة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق، مرجع سابق، ص206.

ويمكن شرح أهمية الولاء التي في الشكل أعلاه فيما يلي:¹

■ **تخفيض التكلفة:** إن الاستراتيجيات التنافسية الممكن استخدامها للمحافظة على ولاء الزبائن تعتبر أقل تكلفة من نظائرها الخاصة بالحصول على زبائن جدد في كل مرة، فطبقاً لبحوث ميدانية نجد أن تكلفة الاحتفاظ بالزبون تساوي خمس $\frac{1}{5}$ تكلفة الحصول على زبون جديد.

■ **حماية المؤسسة من الأزمات:** وذلك من خلال تقديم معلومات للمؤسسة عن محاولات غير مشروعة لإلحاق الضرر بمنتجاتها من طرف المنافسين قصد تشويه سمعتها في السوق، فالزبون شديد الولاء للمؤسسة يتصدى ويقاوم ويقف إلى جانب المؤسسة التي يُكن لها الولاء، إذا ما تعرضت لأزمات داخلية بحيث يعمل على تبرير ما يحدث فيها، وانتظار مرور الأزمة واستئنافها لنشاطها العادي دون أي نية في التحول منها إلى المؤسسات الأخرى.

■ **الوصول إلى الأداء المرتفع أو السعر المنخفض أو الإثنيتين معاً:** إذ ما حاول منافس ما جذب زبائن المؤسسة، إما أن يقدم السعر الأقل بكثير مما تقدمه المؤسسة، أو أن يقدم خدمة وأداء أعلى، أو الإثنيتين معاً، ويشير الواقع إلى أنه من الصعب على زبون راضٍ تماماً عن المؤسسة ومخلص لها

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق، مرجع سابق، ص207.

أن يتحول إلى مؤسسة أخرى، فهو قد بذل الكثير من المال والجهد والوقت في البحث عن المؤسسة واختيار أن يتعامل معها، بحيث يصبح تغييرها أمراً صعباً.

■ **شراء كل الاحتياجات من المؤسسة:** إن رضا الزبون عن المؤسسة وولاءه لها يدفعه إلى شراء كل احتياجاته منها، وهو ما يساعد على نمو حجم أعمالها، وارتفاع حصتها من رأس مال زبائنها، فالزبون يفعل هذه لعدة أسباب كتوفير الوقت والجهد والتكلفة من الحصول على خصم على حجم المشتريات وحصوله على أفضل العروض والشروط باعتباره زبونا دائما، بالإضافة إلى الخدمة المتميزة.

■ **ابتكار منتجات وتطوير المنتجات الموجودة:** إن زيادة إيرادات مؤسسة، وكذا تولد عوائد إضافية من خلال تقديم منتجات للزبائن، ودور الزبون صاحب الولاء هنا أنه يسهم بشدة في نجاح هذه المنتجات وتقديم أفكار تساعد على انتشارها وتقبلها من طرف الزبائن الآخرين، خاصة في المراحل المبكرة.

■ **الولاء يمنح الوقت والسهولة في الاستجابة للمنافسة:** إذا قام منافس بإطلاق منتج جديد فامتلاك قاعدة من الزبائن الأوفياء تمنح للمؤسسة الوقت للاستجابة، لأن الزبون الوفي الراضي لا يبحث عن التجديد، في كل الأحوال يمكن أن لا يكون حتى منتبهاً للمنتجات الجديدة.

■ **الولاء يقوي تموقع المنتج:** العلامات الكبرى مثل Coca-cola تجد نفسها في أحسن المواقع لأن الموزع يدرك أن الزبائن يريدون هذه العلامة وولاءهم يضمن دورة كافية، لذا أصبحت فكرة الولاء عاملاً مهماً في اختيار الموزعين لأن الموزع الذي لا يبيع هذه العلامات يدفع الزبون إلى تغيير محل التموين، إذن الولاء القوي يدعم الموقع التفاوضي للمنتجين في التفاوض مع الموزعين، بالخصوص إذا أرادوا تقديم تنويع أو تحول بالعلامة إلى قطاع آخر.¹

المطلب الثالث: المسار الاستراتيجي لبناء ولاء الزبائن.

أضحى مفهوم الولاء يحتل مركز الصدارة ضمن استراتيجيات المؤسسة، بل أصبح يعتبر أحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها، من خلال دمج مختلف الإمكانيات البشرية والمادية بأفضل طريقة للحفاظ على زبائنها الحاليين لفترة طويلة قصد تحقيق علاقة (فائز/ فائز)، هذا ما يضمن لها البقاء في السوق من خلال المحافظة على حصتها السوقية الحالية والعمل على زيادتها في المستقبل، لذا اعتمدت المؤسسات على ما يُعرف باستراتيجية الولاء.

¹ J. Lendrevie, D.Lindon, op cit, p925 .

أولاً: مفهوم استراتيجية ولاء الزبائن: كما سبق الذكر أصبح الولاء يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للسياسات والاستراتيجيات للمؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث أصبحت استراتيجية الولاء من أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات التي ترغب في التطور والبقاء في ظل اشتداد المنافسة لما لها من أرباح وفوائد تعود على المؤسسة على المدى القصير والطويل.

1- حيث يعرف **Homberg و Bruhn**: «الاستراتيجية التي تجمع كل عمليات المؤسسة الموجهة نحو التأثير على السلوك الشرائي الحالي والمستقبلي للزبون بصفة ايجابية، من أجل استقرار وتمديد علاقة المؤسسة بالزبون.»¹

من خلال هذا التعريف نستنتج أن إستراتيجية ولاء الزبون هي مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والهادفة للتأثير على سلوكه الشرائي الحالي والمستقبلي بغية الاستمرار في التعامل لأطول فترة ممكنة.

2- كما يعرفها **Jean-Marc Lehu** على أنها: «إستراتيجية تسويقية مصممة وموضوعة من أجل خلق سلوك الولاء الزبائن، هدفها المحافظة على ولائهم لمنتجاتها أو علامتها التجارية أو نقطة البيع ويجب أن تسمح كذلك بأفضل مراقبة لنشاط المؤسسة المعنية وتحقيق أكبر مردودية لمدة زمنية.»²

يشير التعريف أعلاه أن استراتيجية ولاء الزبون هي مجموعة من الأنشطة التسويقية التي صُممت خصيصاً لخلق ولاء الزبون والمحافظة عليه، قصد تحقيق أكبر عائد ولأطول فترة .

3- وعرفها **Pierre Morgat**: «إنها إستراتيجية تسويقية تسعى إلى وضع موضع التنفيذ جميع الوسائل التقنية، المالية والبشرية اللازمة لبناء علاقة مستمرة من نوع رابح/ رابح مع مختلف مجموعات الزبائن ذات المردودية العالية.»³

أشار هذا التعريف لاستراتيجية ولاء الزبون على أنها تسخير كل إمكانيات المؤسسة لبناء علاقات دائمة ومتميزة مع زبائنهم بهدف تحقيق أهداف كلا الطرفين.

مما سبق نستنتج أن إستراتيجية ولاء الزبائن هي عبارة عن مجموعة من الخطط والسياسات التسويقية الحالية والمستقبلية التي تتبناها المؤسسة باستغلالها لكل إمكانياتها (المادية/ البشرية)، بهدف المحافظة على علاقتها مع الزبائن الحاليين الأكثر مردودية بالنسبة للمؤسسة من خلال الاستجابة لمختلف تطلعاتهم نحو المنتج أو الخدمة، والعمل على جذب وكسب ولاء زبائن جدد قصد تحقيق أعلى عائد ممكن خلال أطول فترة.

¹ هوارى معراج، وآخرون، مرجع سابق، ص73.

² Jean-Marc Lehu, op cit, p31.

³ Pierre Morgat, op cit, p120.

ثانياً: أهداف استراتيجية الولاء: تسعى المؤسسة من خلال تطبيق إستراتيجية الولاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في الآتي:¹

■ التعرف على الزبائن الأكثر مردودية واختيارهم: إن اختيار الزبائن الأكثر مردودية يتطلب التعرف على هؤلاء الزبائن، وهو ما يحتاج إلى قواعد بيانات تسويقية من أجل تقسيم السوق اعتماداً على معايير مختلفة: سلوكية، اجتماعية، ديموغرافية.

في هذا الإطار، تصبح مبادئ القيمة المضافة للزبون، ودورة حياته ضرورية من أجل تسيير محفظة زبائن المؤسسة، وبالتالي يمكن التوفيق بين استراتيجية الولاء واستراتيجية جذب الزبائن.

■ دور المحافظة على الزبائن: بعد تقسيم السوق إلى مجموعات من الزبائن واختيار الأكثر مردودية، يصبح الاهتمام الرئيسي هو بناء علاقة مستمرة ودائمة بين الزبون والمؤسسة.

تعتبر العلاقة محددًا رئيسياً في قرارات اختيار الزبون للمؤسسة، لأن الولاء لا يمكن تحقيقه بواسطة التفضيل للعلامة التجارية فقط، فالثقة، الالتزام والارتباط يساهمون في تقوية هذه العلاقة، وهذه العلاقة لا تتوقف عند هذه العناصر الشعورية أو الموقفية بل تتضمن أيضاً بعداً معلوماتياً من أجل كسب ولاء هؤلاء الزبائن؛ هذه العلاقة تمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن وإشباع الحاجات الذاتية لهم، والزبون الذي يستثمر في هذا النوع من العلاقة يجد نفسه أمام حواجز خروج مرتبطة بتكاليف البحث عن المعلومات، وفقدان المكافآت المرتبطة ببرامج الولاء، أو الحاجة إلى بناء علاقة مشابهة مع المورد الجديد من أجل الحصول على نفس جودة الخدمة السابقة، لذا يعمل على ديمومة العلاقة وتقويتها.

■ رفع استهلاك الزبائن: يدخل الولاء في إطار استراتيجيات تبحث عن المحافظة على الزبائن وحجزهم، واعتماداً على قاعدة الزبائن الموضوعة تعمل المؤسسة على رفع رقم أعمالها وقيمة هؤلاء الزبائن، وهذا ما يعني رفع مستوى استهلاكهم والانتقال من التسويق الموسع (البحث المستمر عن زبائن جدد) إلى التسويق المكثف (تطوير قيمة الزبائن الحاليين).

إن رفع عوائد الزبائن ونفقاتهم لصالح المؤسسة اعتماداً على المبيعات الإضافية والمتقاطعة عنصر جوهري في رفع استهلاك هؤلاء الزبائن؛ فتطور وسائل الاتصال وقنوات التوزيع مكن

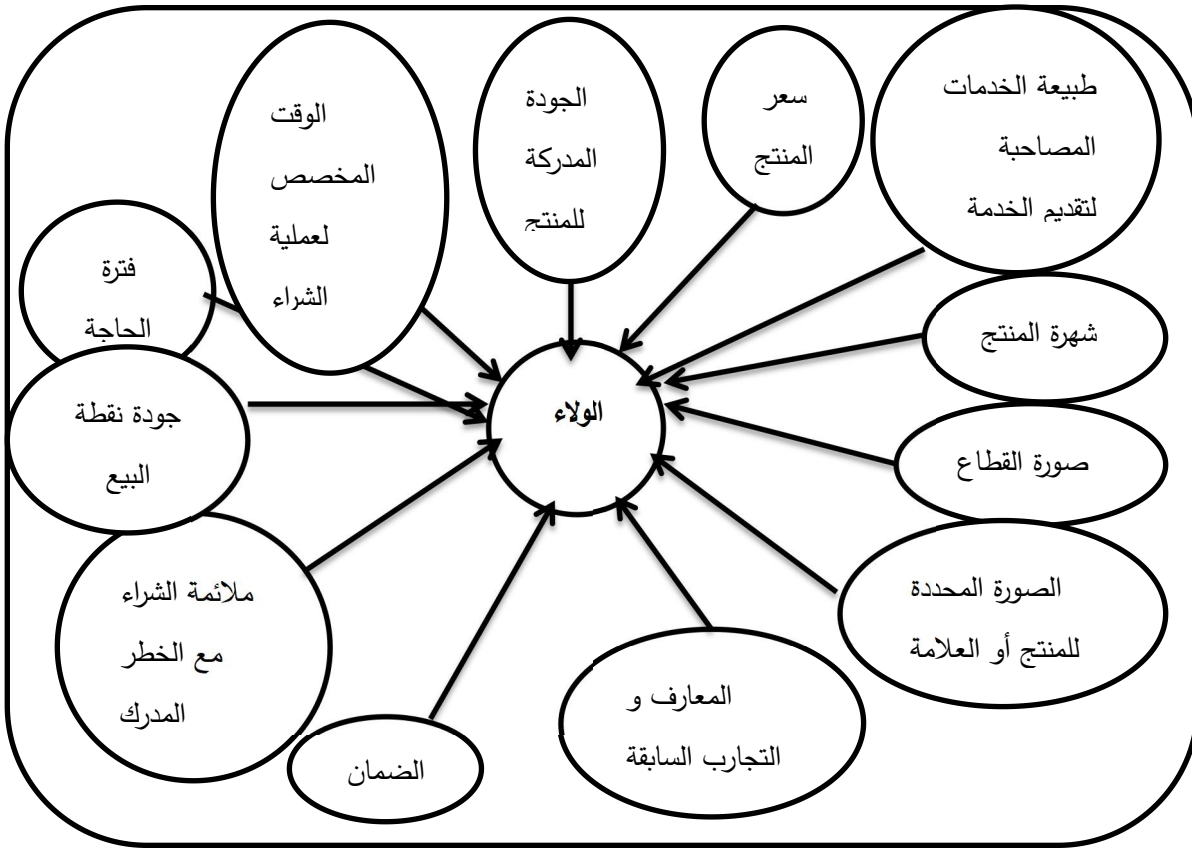
¹ هوارى معراج وآخرون، ص ص 74 - 76، (بتصرف).

المؤسسات من التقرب من الزبائن بصفة دائمة ومستمرة، بحيث كلما سهل القيام بالعملية الشرائية بالنسبة للزبون، كلما ارتفع احتمال تكرار هذا السلوك الشرائي.

ثالثاً: مبادئ تطبيق استراتيجية ولاء الزبائن.

حاول العديد من الباحثين إيجاد أهم المبادئ التي يمكن لرجال التسويق الاعتماد عليها في بناء استراتيجية ولاء الزبائن، وقد استقر أغلب هؤلاء الباحثين على اثني عشر (12) مبدأً لنجاح بناء وتطبيق استراتيجية ولاء الزبائن، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-8): مبادئ استراتيجية ولاء الزبائن



Source : Jean-Marc Lelu, **stratégie de la fidélisation**, op cit, p194.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن بناء استراتيجية الولاء يقوم على المبادئ الآتية:

1- الجودة المدركة للمنتج: حسب الجمعية الأمريكية للمراقبة والجودة تعرف الجودة المدركة للمنتج على أنها المزج بين مجموعة خصائص المنتج أو الخدمة التي لها قدرة على إرضاء الحاجات التي يرغب

فيها الزبون، وبمعنى آخر تمثل مدى إدراك المؤسسة لاحتياجات وتوقعات زبائنها وتقديم خدمات بالمواصفات التي أدركتها المؤسسة لتكون في المستوى الذي يرضي الزبون.

2- سعر المنتج: يعتبر السعر أهم محدد للزبون لاقتناء سلعة أو خدمة ما، حيث حينها يكون مفهوم السعر المتعلق بالمنتج ذا أهمية كبيرة ويمكن اعتباره من بين أهم المبادئ التي يمكن بها بناء استراتيجية الولاء، وفي هذه الحالة تسعى المؤسسة لتبني عدة سياسات لمجابهة أسعار المنتجات المنافسة كالتخفيضات، البيع بالتقسيط، خدمة المنزل، عمليات الصيانة والترتيب...إلخ.

3- طبيعة الخدمات المصاحبة لتسليم المنتج: تعتبر عملية التسليم من أهم مراحل إتمام الصفقة بين الزبون والمؤسسة، خاصة أثناء تقديم الخدمات، ففي بعض الحالات يكون المنتج ذو جودة ونوعية عالية ولكن عملية التسليم تكون رديئة، هذه الحالة حتما ستخلق لدى الزبون شعور بالتدمير وعدم الرضا، رغم تطابق مواصفات المنتج مع رغباته وتوقعاته، إذن فالخدمات المصاحبة لتسليم المنتج تساهم وبشكل كبير في خلق شعور الرضا لدى الزبون مما يؤدي إلى تكرار عملية الشراء، وهذا ما ينعكس على تعزيز ولاءه.

4- شهرة المنتج أو المؤسسة أو العلامة التجارية: وتعرف شهرة المؤسسة بأنها مستوى معرفة الفرد للمؤسسة أو العلامة التجارية، فمعرفة الزبون لاسم المؤسسة أو العلامة التجارية جد مهم لطلبها من خلال مواصفات والمزايا التي تمنحها هذه المؤسسة أو العلامة.

5- صورة القطاع: إن دراسة صورة القطاع تسمح بمنح الزبائن القدرة على الحكم على المنتجات والخدمات مع مراعاة صنف المنتج والقائمين على إنتاجه، وكذا مختلف القوانين والعوائق السائدة في ذلك القطاع، كل هذا حتماً سيؤثر على ولاء الزبائن.

6- الصورة المميزة للمنتج أو العلامة التجارية عند الزبون: يركز هذا المبدأ على الصورة الذهنية التي يكونها الزبون عن المؤسسة أو العلامة التجارية، ويقصد بالصورة الذهنية صورة الماركة أو الصنف أو المنتج في ذهن مجموعة الزبائن المستهدفين في قطاع سوقي مناسب.¹ كما تعرف بأنها الخيار الاستراتيجي الذي يعطي للمنتج أو العلامة أو المؤسسة مكان مختلف وجذاب في ذهن الزبائن، فالزبون يمكن أن يترسخ في ذهنه صورة عن علامة تجارية معينة بفضل الإعلانات أو الامتيازات التي تمنحها تلك العلامة للزبون.

¹ بشير العلاق، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص108.

7- المعارف والتجارب السابقة: يرتكز هذا المبدأ على المعرفة الشخصية عند الزبون حول المؤسسة، إضافة إلى ما ينقله له الزبائن الآخرين، كما أن يركز الزبون على تجاربه السابقة مع نفس المؤسسة، وبالتالي يقارن بين الشراء الحالي والمشتريات السابقة، ويقرر إذا كان يريد البقاء والاستمرار مع نفس العلامة أو المؤسسة أو يتوجه إلى المنافسين.

8- الضمانات المقدمة على المنتج: الضمان هو تأكيد لجودة وأداء المنتج أو الخدمة، إذ يشترط فيه أن يكون مكتوباً، حيث يُعد الضمان الوثيقة المصممة كحماية الزبون وتقديم معلومات أساسية عن المنتج المقدم من طرف المؤسسة.

9- الخطر المدرك: الخطر المدرك هو ظاهرة سلوكية معقدة ناتجة عن تأثير متغيرات ذاتية مرتبطة بالمنتج ومتغيرات وضعية ناتجة عن الجهد المبذول في عملية الشراء، والخطر المدرك له بعدين وهما: بعد مادي للمنتج، وبعد نفسي عاطفي للزبون يتحكم في ولاء الزبون للمؤسسة أو المنتج.

10- جودة نقطة البيع: تعتبر نقطة البيع من المبادئ الأساسية التي تركز عليها استراتيجية ولاء الزبائن خاصة إذا كانت مرتبطة بدرجة عالية من الجودة في تقديم المنتجات.

11- فترة الحاجة: وتعتمد هذه الفترة على مهارات وكفاءات فنية وتقنية عالية للعاملين بالمؤسسة من خلال الاستجابة الفورية والإجابة على مختلف استفسارات وطلبات الزبائن المتعلقة بالمنتجات.

12- الوقت المخصص للشراء: كل زبون يخصص وقتاً محدداً لعملية الشراء، فعلى المؤسسة استغلال كل إمكانياتها ومواكبتها مع ذلك الوقت، قصد إقناع الزبون بخدماتها وتعزيز ولائه لها.

المطلب الرابع: خطوات تنفيذ استراتيجية الولاء وأنواعها.

تكتسي استراتيجية ولاء الزبائن أهمية كبيرة، لذا فإن تنفيذها يمر عبر خطوات فمن غير المعقول تنفيذها دفعة واحدة لأنها موجهة للزبون والذي قلنا بأن سلوكياته تتغير باستمرار وبتأثير عدة عوامل، لذا وجب إعطاء كل خطوة الاهتمام اللازم وتوفير كل الإمكانيات التي تضمن تنفيذها بفعالية وكفاءة مراعاةً في ذلك مختلف المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي تتأثر وتؤثر فيها ولا يمكنها التحكم فيها، لذا تحرص على إعطاء كل خطوة خصوصياتها اللازمة؛ كما تتعدد استراتيجيات ولاء الزبائن بتعدد الأساليب التسويقية التي تتبعها المؤسسة وكذا الإمكانيات والشرائح المستهدفة.

أولاً: المسار الاستراتيجي للولاء: يقصد بالمسار الاستراتيجي للولاء مجموع الخطوات التي تتبعها المؤسسة لاختيار أفضل الزبائن وبناء علاقة دائمة وطويلة معهم، وحسب Jean-Marc Lelu فإن المسار الاستراتيجي لولاء الزبائن يمر بخمس مراحل نلخصها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-9): مراحل بناء استراتيجية الولاء



Source : Jean-Marc Lelu, **stratégie de la fidélisation**, op cit, p74.

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي:¹

المرحلة الأولى: التعرف: ويقصد بها التعرف على الزبائن والمنافسين والتقنيات اللازمة، وتتطلب القيام بما يلي:

- **مراجعة محفظة الزبائن:** من حاجات، توقعات، تقدير إجمالي لزبائن المؤسسة.

- **مراجعة المنافسة:** طبيعة ومكونات العروض المقدمة، طريقة الاتصال.

- **مراجعة لتقنيات الولاء:** الإمكانيات المتوفرة، قابليتها والقدرة على استخدامها.

والهدف من هذه المرحلة هو معرفة المؤسسة لبيئتها والفئة المستهدفة، ويتطلب الأمر المعرفة التامة لكل فئة من الزبائن من أجل تمكينهم من عروض مميزة وبالتالي تخصيصهم بتقنيات وأساليب ولاء مميزة.

المرحلة الثانية: التكيف: ويقصد بها تكيف الاختيارات والبدائل للمؤسسة المتوفرة معاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا من أجل محافظة المؤسسة على ميزتها التنافسية كونها تعيش في بيئة غير مستقرة وشديدة التنافسية، حيث يصبح من الضروري إعادة تكيف خياراتها خاصة ما تعلق بالأهداف الاستراتيجية مع حاجات الفئة المستهدفة، والهدف النهائي من هذه المرحلة هو تحقيق التميز في العرض والذي يعتبر مبرر الولاء من وجهة نظر الزبون.

المرحلة الثالثة: منح الامتياز: هذه المرحلة تمثل الولاء بحد ذاته، فالزبون في حالة ولاء كونه يحصل على قيمة وفوائد من خلال الامتيازات المقدمة له والتي تكون أفضل من امتيازات المنافسين، ولهذا سيواصل استهلاكه وتكرار العملية الشرائية لنفس المنتج، كما أن فكرة التغيير لن تراوده أبداً.

المرحلة الرابعة: الرقابة: الهدف من هذه المرحلة هو مراقبة التقنيات المستعملة، فالغاية من استراتيجية الولاء هو بناء رابط دائم وطويل المدى بين المؤسسة والزبون فمن الضروري التأكد من صلابة وقوة هذه الرابطة أو العلاقة والعمل على تقويتها كما أن استراتيجية الولاء تتطلب موارد مالية كبيرة.

¹ Jean-Marc Lelu, **stratégie de la fidélisation**, 2eme édition, édition d'organisation, France, Paris, 2003, p74-76.

المرحلة الخامسة: التقييم: الهدف من التقييم ليس قياس العائد المالي للاستثمار وإنما يتم تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها من أجل استمرار ودعم الميزة التنافسية للمنتج، بالاعتماد على دراسات الولاء وتقدير التجديد والتنوع الذي يحتاجه الزبون قصد منعه من التفكير في التحول.

ثانياً: أنواع استراتيجيات الولاء: تعددت استراتيجيات الولاء المتبعة بتعدد المؤسسات واختلاف ظروف عملها ونشاطها وكذا بتعدد وتميز زبائنهم، لذا سنذكر أبرز استراتيجيات الولاء فيما يلي:¹

■ **استراتيجية الزبون السفير:** ويقصد بها استخدام المؤسسة للزبون كقوة تحفيزية بدل وسائلها الذاتية، فتلجأ إلى أفضل الزبائن لأجل حث زبائن آخرين على اقتناء منتجاتها انطلاقاً من تجربته الشخصية الناجحة مع منتجاتها، هذه الاستراتيجية طبقت سنة 1998 من طرف شركة Mazda عند إطلاق الموديل Turbo Diesel 626 باستغلال أفضل زبائنهم الذين لهم تاريخ مع هذه العلامة، وسميت هذه العملية بآراء الحكماء.

■ **استراتيجية بناء الولاء بالأحداث:** وتكون باستغلال أحداث ومعارض أو مهرجانات ثقافية، لتمكين الجمهور من خوض تجربة أو استعمال منتجاتها، لخلق نوع من الألفة بين الزبائن وعلامة المؤسسة أو منتجاتها.

■ **استراتيجية الولاء بالخدمات:** في ظل سوق شديد التنافسية ونمطية المنتجات، أصبحت المؤسسات تلجأ إلى تقديم خدمات إضافية أثناء تسلم الزبائن للمنتج، تكون متناسقة مع رسالة المؤسسة، كما هو الحال في الحجز في الطائرات أو الفنادق.

■ **استراتيجية الولاء المتعدي:** تعتمد على وسائل ولا تطبق مباشرة على الزبون وتنقسم بدورها إلى قسمين:

✓ **خلق حواجز الخروج:** تسعى المؤسسة لوضع حواجز لمنع الزبون من التخلي عن التعامل مع المؤسسة، من خلال خلق تكلفة التغيير، وهي الامتيازات والفرص التي سيسخرها الزبون بانتقاله إلى المنافس ما يجعله يتمسك أكثر بمنتجات المؤسسة.

✓ **خلق ولاء القوة البيعية:** هي تحفيز للقوة البيعية لزيادة المبيعات، حيث يستفيدون من المكافآت ونفس نظام النقاط التي يحصل عليها الزبون النهائي.

¹ نزار عبد المجيد البراوي، فارس محمد فؤاد التقشيني، التسويق المبني على المعرفة- مدخل الأداء التسويقي المتميز-، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 302-304.

■ **استراتيجية الولاء بتعاون علامتين:** هي اشتراك علامتين غير متنافستين في تقديم منتجات لنفس القطاع السوقى، فالزبون يحصل على مكافأة بولائه للعلامة الأولى أو الثانية، كالتكامل الموجود بين الفنادق وسيارات الأجرة.

■ **استراتيجية الولاء غير مباشر:** تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة أن ولاء الزبائن من ولاء العاملين، فتخصص المؤسسة مجموعة من التحفيزات للقائمين عن عمليات البيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع كالزيادات في الأجور والمنح والهدايا، زيادة على ربط عدد المبيعات بنسبة مئوية تكون في صالح رجال البيع.

■ **الاستراتيجية الدفاعية:** في حالة المؤسسة المحتكرة التي تفتح على المنافسة يجب إعادة النظر في استراتيجيتها التسويقية من أجل حماية حصتها السوقية، والاستراتيجية المناسبة لذلك هي استراتيجية الحماية من الانسحاب عن طريق تغيير الأسعار أو الجودة إذا تطلب الأمر ذلك.¹

■ **الاستراتيجية الهجومية:** إن الغاية النهائية لمسار عملية بناء الولاء هو السعي نحو تغيير سلوكيات الزبائن ومواقفهم، ما يستلزم ضرورة بناء وتطوير علاقة طويلة الأمد معهم.

المبحث الثالث: تشخيص برامج تنمية ولاء الزبائن.

تنمية ولاء الزبائن يعتمد بدرجة كبيرة على برامج الولاء التي تعدها المؤسسات لفائدة زبائنها والتي تعمل على تشجيعهم وتحفيزهم للاستمرار بالتعامل مع المؤسسة لفترة طويلة، لذا تعتمد المؤسسة مخططاً عملياً يعمل على تطوير وتعزيز علاقتها بزبائنها مما يسهم في تحقيق أرباح لها من جهة وتحقيق رضا الزبائن من جهة أخرى من خلال الاستجابة لمطالبهم واحتياجاتهم وبما يتوافق مع توقعاتهم أو يتفوق عليها، فبرامج الولاء تلجأ إليها المؤسسة للمحافظة على زبائنها الحاليين في ظل اشتداد المنافسة وتعدد البدائل والعمل على جذب زبائن جدد، لذا تعتبر برامج الولاء بالنسبة للمؤسسة من أهم الاستراتيجيات التي تسعى إلى تنفيذها بغية الحفاظ على الزبائن الحاليين من جهة، والعمل على كسب وجذب زبائن جدد بالاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها من جهة أخرى.

¹ هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص 79.

المطلب الأول: ماهية برامج الولاء .

برامج ولاء الزبائن هي الأنشطة التسويقية التي تشجع الزبائن على العودة للمؤسسة أو المنتج أو العلامة التجارية مراراً عبر عملية إعادة الشراء للمنتجات، أو إعادة أو تجديد الاشتراك في الخدمات قصد توطيد العلاقة مع الزبائن واستمرارها، وتهدف برامج الولاء بالأساس إلى القدرة على مواجهة المنافسة من خلال تنمية وتعزيز ولاء زبائنهم على المدى البعيد.

أولاً: تعريف برنامج الولاء ومبادئه

تعريف برنامج الولاء: يعرف برنامج الولاء على أنه كل جهد تسويقي منظم وطويل الأجل يوفر حوافز على شكل نقاط للزبائن، لتكرار الزبائن الذين يظهرون سلوك شراء متكرر من المؤسسة، ومن تم تصميم البرامج الناجحة لتحفيز الزبائن في السوق المستهدف للأعمال التجارية على العودة في كثير من الأحيان، وتحفيز الزبائن على إجراء عمليات شراء متكررة وتكوين النقاط لاستبدالها بخدمات ومنتجات أخرى من المؤسسة قصد تجنب المنافسين.

1- كما عرف **Lui** برنامج الولاء على أنه: «عبارة عن برنامج تسويقي يمكن الزبائن من جمع المكافآت مجانية مقابل سلوكيات شرائية متكررة»¹

حسب **Lui** فإن برنامج الولاء هو برنامج متكامل يعمل على منح الزبائن هدايا ومكافآت نتيجة تكرارهم لعملية الشراء مما يحفزهم على استمرار العلاقة التي تربطهم بها.

2- في حين عرفه **Caroline Rogliano & Georges Lewi**: «على أنه اختيار أحسن الروابط للحفاظ على الزبائن المميزين ومضاعفة مشترياتهم من العلامة التجارية، وبالتالي زيادة مردوبيتهم على المؤسسة»²

حسب هذا التعريف فإن برنامج الولاء يقوم على اختيار أفضل السبل للحفاظ على الزبائن المميزين والدائمين قصد استمرار العلاقة مما يضاعف مشترياتهم ويزيد من أرباح المؤسسة.

3 - وحسب **Yi & Jean** برامج الولاء هي: «تلك برامج تعويضات، يركز في بناء هذه البرامج على التعويضات ذات صلة بالمشتريات السابقة والحالية».

¹ معراج هواري وآخرون، مرجع سابق، ص 96.

² Georges Lewi, Caroline Rogliano, **Memento : pratique de branding, comment gérer une marque ou quotidien**, édition Pearson éducation, Paris, France, 2006, p196.

يوضح هذا التعريف أن برامج الولاء تركز على التعويضات ذات العلاقة بمختلف المشتريات السابقة أو الحالية.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ مفهوم برنامج الولاء من حيث المقاربة السلوكية تحصر برامج الولاء في برامج المكافآت فقط، حيث يرى أن السلوك الشرائي المتكرر نتيجة للمكافآت حيث هذا الأخير يعتبر مقدمة لبناء ولاء الزبائن من خلال معرفة تاريخ الشراء وتكرار الشراء الخاص بالزبون، حيث يعمل برنامج الولاء على التمييز بين منتجات كل زبون والاستجابة لطلبات ورغبات كل زبون، قصد الاحتفاظ بالزبائن الحاليين ذوي مردودية وربحية عالية لفترة طويلة والحرص على جذب زبائن جدد.

غير أن تعاريف برامج الولاء تطورت معتمدة في ذلك على الجانب السلوكي والإدراكي والتنظيمي.

4- حيث عرف Meyer-Waarden في 2002 برنامج الولاء على أنه: «مجموع عمليات تسويقية مهيكلية، يدخل في إطار تسيير محفظة الزبائن، ينظم من طرف مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات، من أجل جذب الزبائن، والتعرف عليهم، والمحافظة عليهم، بهدف زيادة الكميات المشتراة، وخلق علاقة ذات قيمة مضافة ودائمة عبر المدى الطويل، وذلك عن طريق وضع اتصال ما بين المؤسسة والزبائن».¹

1. المبادئ الأساسية لبرامج الولاء: تقوم برامج الولاء على ثلاث مبادئ أساسية وهي:²

المبدأ الأول: خلق الاتجاه: هذا المبدأ يهدف إلى تحويل مسار الزبائن الصغار إلى اتجاه الزبائن المتوسطين ثم إلى الزبائن الكبار، وذلك بتعديلهم وحتى تغيير عاداتهم الاستهلاكية إذا لزم الأمر، حتى تتمكن من تحويل أصغر الزبائن إلى أحسن الزبائن، حيث تعمل المؤسسة على زيادة عدد تكرارات ومبالغ الشراء، وبالتالي زيادة بيع المنتجات بمختلف تشكيلاتها.

المبدأ الثاني: مرافقة الزبائن: حيث يجب متابعة وتوجيه الزبائن يومياً، حتى يكون الانتقال من صغار الزبائن إلى كبار الزبائن بسرعة كبيرة، يأخذ هذا المبدأ الأشكال التالية:

- النوادي المسماة حسب فئات العمر (نادي الشباب، الأمهات... إلخ).

- أدوات مساعدة الزبائن في فهم طرق استعمال منتجات وخدمات المؤسسة.

¹ معراج هواري وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

² مير أحمد، تأثير برامج كسب الوفاء على ولاء الزبائن - دراسة ميدانية بمؤسسة فولكس واجن للسيارات بالجزائر - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016، ص 97-99، (بتصرف).

المبدأ الثالث: خلق منطقة اللارجوع: في هذا المبدأ لا يمكن للزبون العودة إلى الخلف أي المزايا التي حصل عليها من المؤسسة والنقاط التي جمعها تقف حاجزا بينه وبين سلوك التغيير، حيث تخصص المؤسسة استراتيجية ولاء مبنية على برامج الولاء تركز على الزبائن الكبار، فتخصص لهم عروضاً خاصة ومزايا لا مثيل لها، حتى تضمن ولاءهم وديمومة علاقتهم بها.

تعتبر هذه المبادئ الثلاثة بمثابة الحجر الأساس لإعداد أي برنامج ولاء يضمن بقاء الزبون في التعامل مع المؤسسة ويطور العلاقة التي تربطها دائماً نحو الأفضل.

ثانياً: تصميم برنامج الولاء: يقدم **Dowling & Uncles** إرشادات حول كيفية تصميم برنامج الولاء ليكون أكثر فعالية في أربع خطوات أساسية:¹

1- **تصميم برنامج الولاء لتعزيز القيمة المقترحة للمنتج أو الخدمة:** من الأفضل أن يسمح للزبائن باستخدام البرنامج حيث تزيد فائدتهم بالتوازي مع ما يشترونه، فالهدايا المجانية ستعطي دفعة قصيرة الأجل من الولاء، وتساعد على خفض قيمة العلامة التجارية مع مرور الوقت، في حين إذا لم تطبق برنامج الولاء كعنصر في عرض القيمة لمؤسسة ما، يصبح البرنامج جزءاً من استراتيجية متكاملة تطور ولاء مستداماً.

2- **التكاليف الكلية لبرامج الولاء:** بعض التكاليف المتعلقة ببرنامج الولاء مرئية للإدارة (تكاليف البدء، تكاليف الصيانة... إلخ)، أما التكاليف الأخرى والتي تسمى أيضاً التكاليف الأقل وضوحاً، فهي التكاليف التي لا يمكن التنبؤ بها، والمثال على هذه التكاليف يمكن أن يكون الوقت الذي يقضيه مديرو التسويق على أنشطة برنامج الولاء "تكلفة الفرصة لوقت المديرين"، لذا يجب إجراء تخصيص الميزانية لبرنامج الولاء بحذر، فإدارة تكلفة برامج الولاء تعتبر مكوناً حرجاً تتطلب التأكد من تناول كل التكاليف المشمولة.

3- **تصميم نظام مكافآت يزيد من تحفيز المشتري لإجراء عملية شراء ثانية:** يجب أن تستهدف برامج المكافآت أنواعاً مختلفة من الزبائن، وهذه الطريقة يمكن للزبائن تحديد ربحيتهم عندما يشاركون في برنامج الولاء، وهذا النوع يناسب سلوك الشراء الخاص بهم.

4- **مراعاة حالات محددة في السوق أثناء التخطيط:** عند التخطيط لتطبيق برامج الولاء، يجب مراعاة وضعية المنتج أو الخدمة في السوق حيث إن هناك حالات تكون فيها برامج الولاء غير مفيدة في

¹ نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبليس، جازي، أوريدو، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017-2018، ص ص 105-106.

زيادة ولاء الزبون، وكمثال على ذلك عندما تكون العلامة التجارية حديثة للغاية هذا لأن الحادثة هي المحفز الرئيسي للزبائن في هذه الحالة.

ثالثاً: أهداف برامج الولاء: إن التصميم الجيد والفعال لبرامج الولاء يسمح بتحقيق الأهداف الآتية:¹

- يتمثل الهدف الرئيسي لبرامج الولاء تطوير " قيمة الزبون " بالنسبة للمؤسسة، أي زيادة العوائد المنجزة من طرف الزبون؛
- المحافظة على الزبائن، حماية الحصص السوقية، مستوى المبيعات، وهامش الربح...، عن طريق حجز هؤلاء الزبائن بواسطة امتيازات ملموسة (جوائز، مكافآت)، أو امتيازات غير ملموسة (خدمات)، وبالتالي تعمل هذه البرامج كترويج دائم على المدى الطويل؛
- التأثير على السلوك الشرائي للزبائن عن طريق رفع مستوى ولائهم، والتخفيض من تغير هؤلاء للعلامة التجارية؛
- ضمان رقم أعمال ثابت بواسطة الزبائن الأوفياء، الذين يضمنون إيرادات مستقبلية للمؤسسة؛
- رفع مستوى الاستهلاك، عن طريق المبيعات الإضافية المتضمنة في برامج الولاء؛
- اهتلاك الاستثمارات التي أنفقت في جذب الزبائن؛
- تخفيض التكاليف العملية لتدفقات المبادلات السابقة؛
- جذب زبائن جدد عن طريق الخاصية الترويجية لبرامج الولاء؛
- تقوية العلاقة القائمة ما بين المؤسسة والزبون، عن طريق حركية أكثر في العلاقات، وبالتالي الانتقال من التسويق بالتبادلات إلى التسويق بالعلاقات؛
- التأثير على عوامل ولاء الزبون من خلال رفع مستوى الرضا، الالتزام والتعلق بالعلامة التجارية.

المطلب الثاني: دراسة أسس بناء برامج الولاء

بناء برامج ولاء الزبون يحتاج إلى إمكانيات مادية ومالية وبشرية، فالمؤهلات البشرية من أجل الإبداع والابتكار المستمر، والتميز باللباقة في المعاملة والاستجابة الفورية لرغبات الزبون ولهم القدرة السريعة على احتواء الشكاوي والعمل على حلها لإرضاء الزبون، كما يحتاج بناء برامج الولاء إمكانيات مادية

¹ هوارى معراج، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 100-101.

ومالية، لتسهيل تنفيذه من خلال توفير كل ما يحتاج إليه الموظفين من آلات ومعدات وتقنيات وأموال كافية لإعداده ويكون مناسباً لنوعية زبائنهم قصد ضمان بقائهم واستمرارهم في التعامل معها مما يضمن للمؤسسة أرباحاً دائمة، لذا فإن بناء برامج الولاء يقوم على مجموعة من الأسس ويمر بعدة مراحل خلال تنفيذه.

أولاً: مرتكزات بناء برامج ولاء الزبائن: في عام 1988 أسست جيل جريفن مجموعة جريفن والمتخصصة في بحث ولاء الزبائن وتطوير برنامج إدارة علاقات الزبون، وقد اقترحت الأسس اللازمة لبناء برامج ولاء الزبائن:¹

■ **بناء ولاء الموظفين (التسويق الداخلي):** أي مؤسسة لديها مستوى عالي من ولاء الزبائن يكون بالتأكيد لديها مستوى عالي من ولاء الموظفين فالزبائن يشتركون العلاقات والألفة وهم يرغبون بالشراء دائماً من الناس الذين يعرفونهم ويفضلونهم، القاعدة الأساسية "أخدم موظفيك أولاً وبالمقابل سيخدمون زبونك"، وهذا ما يبرز الدور الفعال للتطبيق الجيد لأساليب التسويق الداخلي وأثرها في تنمية ولاء الزبائن.

■ **تطبيق قاعدة 80/20:** وهي أن 80% من دخل المؤسسة ينتج عن 20% من زبائنهم، إن المؤسسة الذكية هي من تقسم زبائنهم بناءً على قيمة ومراقبة أنشطتهم للتأكد من أن الزبائن ذوي القيمة العالية للمؤسسة يحصلون على حصتهم العادلة من العروض الترويجية الخاصة والمكافآت، ووجد أن 80% من المبيعات تأتي من الزبائن الحاليين.

■ **تحديد مرحلة الولاء للزبائن والعمل على تطويرها:** فالمؤسسة تستطيع تحسين مستوى رضا زبائنهم ونقلهم إلى مستوى أعلى من الولاء، عندها تحدد مستوياتهم الحالي من الولاء، وإذا كان برنامج وعملية إدارة العلاقة مع الزبون لا تدفع الزبائن لمستوى أعلى من الولاء فإن على المؤسسة أن تراجع برنامجها من جديد.

■ **إخدم أولاً، بع ثانياً:** الزبائن اليوم أذكى، وتتوفر لديهم المعلومات التي يحتاجونها للشراء وهم في نفس الوقت غير متسامحين، فهم يتوقعون الحصول على الخدمة بشكل يرضيهم ودون إزعاج، فإذا وجدوا خدمة زبائن جيدة في مكان آخر فإنهم يقولون: "إذا كان بإمكان هؤلاء تقديم هذه الخدمة فلما

¹ محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة - شركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة، ماجستير إدارة الأعمال، 2008، ص 81-83.

لا تقدمها أنت"، إن الموقف المستقبلي للزبائن في الشراء أو الاشتراك مع المؤسسة يعتمد على مدى قدرتها على المنافسة.

■ **الاهتمام بشكاوي الزبائن:** في معظم المؤسسات فإن 10% من شكاوي الزبائن تكون غير واضحة، ولكن 90% منها واضحة وتحتوي على سلبيات من وجهة نظر الزبون مثل الفواتير غير المدفوعة، عدم اهتمام موظف البيع باستقبال الزبائن، علاوة على انتقال الكلام السلبي، فزبون غير راضٍ يستطيع أن يصل الآن إلى الألاف من الزبائن عبر الأنترنت، وعلى المؤسسة تجنب ذلك والحد من تأثير الصحافة بوضع نظام يسهل للزبائن تقديم الشكاوي لها والتعامل معها بجدية، على المؤسسة أن تصدر تعليمات قوية بخصوص الوقت اللازم للرد على شكاوى الزبون وتحليلها وكتابة التقارير بذلك.

■ **استمرار تجاوب المؤسسة لاحتياجات الزبائن:** التجاوب مرتبط بشكل كبير بفهم الزبون للخدمة الجيدة، فيتوقع الزبائن خدمة على مدار الساعة وتوفر الخدمة الذاتية للزبون وادوات التكنولوجيا مثل البريد الإلكتروني، وكل ذلك يعنون بالطلب على رغبات التي يدركها الزبائن، سبب الطبيعة التي تتصف بها الخدمات فإن هناك فرصة لإمكانية تحقيق تجارة إلكترونية أكثر تكاملاً.

■ **تحديد تعريف الزبائن للقيمة:** بمعرفة المؤسسة لتعريف القيمة بالنسبة للزبائن تستطيع أن تغطي احتياجاتهم في هذا الاتجاه لبناء ولاء الزبائن بشكل قوي، ويجب على المؤسسة أن تستثمر في أبحاث ولاء الزبائن، والتي تمكنها من فهم مدى قدرتها على تغطية القيمة التي يتوقعها الزبون منها.

■ **على المؤسسة أن تستعيد زبائنهم المفقودين:** تحظى المؤسسة بفرستين للبيع بنجاح للزبائن المفقودين مقابل فرصة واحدة لزبائن جدد، واستعادة الزبائن المفقودين يعتبر مصدراً لزيادة الدخل، ففي المؤسسات المتوسطة يتم فقدان 20% - 40% من الزبائن كل سنة لذا فإن عليها وضع استراتيجية ليس فقط لاكتساب زبائن جدد والاحتفاظ بهم ولكن لاستعادة الزبائن المفقودين.

■ **استخدم قنوات مختلفة لخدمة نفس الزبائن بشكل جيد:** الزبائن الذين يحصلون على خدماتهم من المؤسسة من خلال قنوات متعددة لديهم ولاء أعمق من الزبائن ذوي القناة الواحدة ومن المفترض أن يحصل الزبون على نفس الخدمة الثابتة من أي قناة، ويترك اختيار القناة للزبون.

■ **توفر مهارات الأداء في موظفي الخط الأمامي للمؤسسة:** ففي مراكز الاستعلامات يجب أن يكون الموظفين قادرين للإجابة عبر البريد الإلكتروني وموقع المؤسسة بشكل جيد، بالإضافة لأن يكونوا ودودين ومساعدين عند استقبال المكالمات الهاتفية.

الفصل الثالث: دراسة مفاهيمية لتنمية ولاء الزبائن أساس الاستمرارية

كما قلنا سابقا نجاح المؤسسة الخدماتية ونجاح التسويق الداخلي وكذا جودة خدمة الزبائن يرتبط بالأساس بمدى كفاءة موظفي الخطوط الأمامية، لأن معاملتهم لزبائن تكون كمعيار لجودة ما تقدمه المؤسسة وكمعيار لحكم الزبون عليها بالإيجاب أو السلب.

■ أن توفر المؤسسة قاعدة بيانات موحدة مركزية: والتي ستحتوي على البيانات الخاصة بقسم المبيعات وخدمات الزبائن والمحاسبة... إلخ، والتي عادة تكون كل منها منفصل عن الآخر ولا تعطي معلومات متكاملة عن الزبون، وللتطبيق العملي لبرامج ولاء الزبائن لابد من دمج جميع البيانات في قاعدة بيانات موحدة.

■ تعاون المؤسسة مع الشركاء/ الموزعين: إن المؤسسة تعتمد على العديد من الموزعين لتقديم الخدمة للزبائن، دعم سلسلة العلاقة مع الزبون بشكل جيد يخلق قيمة يصعب على المنافسين أن يجاوروها، وتُعد التكنولوجيا أحد أهم الممارسات التي تحقق ولاء الزبائن قصد تحسين الاتصال بين المؤسسة وزبائنهم ومنه تحسين منهاج المبيعات والتسويق.

ثانياً: مراحل إعداد برامج الولاء: من خلال تعرفنا على أسس بناء برامج الولاء يمكن استنتاج أن عملية بناءه تتم عبر عدة مراحل بحسب الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وكذا الامكانيات المتوفرة سواء بشرية منها أو المادية، ويمكن اختصار مراحل إعداد هذه البرامج في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-1): مراحل إعداد برامج الولاء

المرحلة	مضمون المرحلة
1 - استراتيجية بناء الولاء	تحديد المحاور الكبرى والأهداف المراد الوصول إليها
2- اختيار القطاعات الأساسية المستهدفة باستراتيجية بناء الولاء	تتضمن إجراء تجزئة أولية لزبائن المؤسسة
3 - التجزئة الدقيقة للزبون	تحديد مجموعة الزبائن الأكثر تجانساً والأكثر عائداً الذين يطبق عليهم البرنامج
4 - تحديد دوافع بناء الولاء وعدم الولاء بدقة	- زيادة القيمة المدركة - التركيز على تطوير جودة خدمة ما بعد البيع لتوطيد العلاقة مع الزبون.

5 - تحديد مزيج بناء ولاء الزبون "البرنامج"	-اختيار الوسائل، نوع النظام، فترات الاتصال ومدة تطبيق البرنامج، تحديد الميزانية، تعيين الهوامش والعائد.
6 - اختيار أولي للبرنامج	يطبق البرنامج مبدئياً على عينة مختارة من الزبائن المستهدفين.
7 - تطبيق البرنامج	قياس العائد على الاستثمار، قياس أثر البرنامج على المؤثرات الأخرى (الرضا، العلاقة مع الزبون).
8- قيادة البرنامج	القيام بالتصحيحات والتعديلات خلال فترة تطبيق البرنامج

Source : Pierre Morgat, op cit, p122.

يوضح الجدول كل الخطوات التي يتم اتباعها أثناء الإعداد لبرنامج بناء الولاء، بداية تقوم المؤسسة بتحديد مختلف الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها (الأرباح، شريحة الزبائن، الحصة السوقية، تنويع الخدمات... إلخ)، نقوم بعدها بتحديد زبائنها المتوقع أن يشملها برنامجها، والعمل بعدها على تجزئة الزبائن وتصنيفهم كل حسب خصائصه وحسب مساهمته في الأرباح، فالمؤسسة في هذه المرحلة تعمل على استهداف الفئة الأكثر ربحية (أو التي تتوقع بأنها ستساهم في زيادة أرباحها)، نقوم المؤسسة بعدها بتقديم خدمات تتوافق مع توقعات زبائنها أو التفوق عليها من خلال ادراكهم لقيمة تلك الخدمات وما تبذله المؤسسة من أجل تحقيق رضاهم وتعزيز ولائهم لها، ولإنجاح هذه البرامج تركز المؤسسة على الاختيار الجيد للأدوات والوسائل الفعالة والمناسبة لإطلاق برنامج بناء ولاء الزبائن، نظراً للأهمية البالغة في نجاحه، والجدير بالذكر أن تطبيق هذا البرنامج في البداية يوجه لفئة معينة من الزبائن كاختبار لمعرفة مدى نجاحه وفعاليته، فإذا لقي القبول يُعمم تطبيقه على كل زبائنها قصد تحقيق الأهداف المسطرة، وهذه ليست بالمرحلة الأخيرة فالمؤسسة عند تطبيقها لهذا البرنامج عليها بمراقبة دائمة له للتعرف على مختلف السلبيات أو أوجه الخلل التي قد تظهر فيه والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب لتفادي استياء الزبائن ولضمان توطيد واستمرار العلاقة بينهما.

ثالثاً: مراحل تنفيذ برامج الولاء: إعداد برامج الولاء كما قلنا سابقاً يتم عبر عدة مراحل آخرها مرحلة التطبيق والتنفيذ والتي بدورها تمر عبر عدة مراحل أهمها:¹

¹ مير أحمد، مرجع سابق، ص ص 100-102.

المرحلة الأولى: التعرف على الزبون: الخطوة الأولى في جميع مراحل التسويق هي تحديد الهدف والتعرف عليه، وفي حالة إعداد برنامج الولاء الهدف هو التعرف على الزبون الوفي والمربح؛ حتى لذا يجب عليها معرفته وتحليل سلوكياته، ومستوى الرضا عن خدماتها، وأسباب عدم رضاه المحتمل عن خدماتها وبالتالي توقع سلوكياته المستقبلية، فقاعدة معلومات الزبائن تعتبر أساس مختلف الاستراتيجيات التسويقية ولأنها مصدر لاتخاذ القرارات المناسبة وفقاً لاحتياجات ورغبات كل زبون.

معرفة الزبون مرحلة مهمة في بناء وتنفيذ برنامج الولاء، فهي تعطي للمؤسسة القدرة على تقييم رأسمال الزبون وفك شفرة العوامل التي تحفز وتزيد من سلوكياته نحو زيادة مشترياته من خدمات المؤسسة، كما تمكن المؤسسة من تحسين استهداف النشاطات التسويقية وتنفيذها وزيادة فعاليتها على القرار الشرائي للزبون، وفي الأخير تمنح هذه المرحلة المؤسسة القدرة على العلامات التي تشير إلى نية الزبون في البقاء أو التغيير، وبالتالي ضبط الاستراتيجيات، إما لزيادة ولائهم أو لمحاولة إقناعهم بالعدول عن نية التغيير.

المرحلة الثانية: إعداد استراتيجية ملائمة: تعتبر مرحلة إعداد استراتيجية موجهة نحو الزبون لجذبه نحو خدمات المؤسسة أو الإبقاء والحفاظ عليه من بين أهم الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات للوصول إليها، فهذه الأخيرة تقوم باختيار أنجع الخطط والأدوات التسويقية لتحقيق هذه الاستراتيجية، بدءاً بإعداد استراتيجية التعامل مع الزبون وذلك عبر برنامج إدارة علاقات الزبون والتي تُعد أهم الأدوات المستخدمة في بناء برامج الولاء، إذ يعطي للمؤسسة القدرة على المعرفة الدقيقة لكل زبائنهم وخاصة المربحين منهم، وبالتالي تخصيص برامج ولاء خاصة بهذه الفئة من الزبائن.

المرحلة الثالثة: وضع هيكل متأقلم: من المهم جداً وضع هيكل عملية، ولكن في نفس الوقت يجب أن نجعل من استراتيجية الولاء في المؤسسة استراتيجية شاملة في المخطط التسويقي الكلي للمؤسسة، بطريقة لا تفصل فيها بين مختلف النشاطات، ولكن تخلق ديناميكية حقيقية للولاء نحو المؤسسة وخدماتها، إذ يجب التركيز على جانب الانسجام بين مختلف نشاطات الخدمة، قد يشعر الزبون ببعض الإزعاج خاصة عند استخدامها للبريد الإلكتروني الذي يمكن أن ينظر إليه الزبون كتطفل من المؤسسة على خصوصياته خاصة إذا لم تعالج احتياجاته بصفة سريعة وفعالة.

فالزبون عند استخدامه لخدمات المؤسسة، يشعر في بعض الأحيان بعدم الرضا الجزئي، وفي مرات أخرى عدم الرضا الكلي، كما يمكن أن يكون راضياً عن خدماتها ولكنه يفضل بعض التعديلات الطفيفة، وبالتالي يتصل بالمؤسسة ويقدم تلك الاحتجاجات والملاحظات (في بعض الحالات تكون هذه الملاحظات أو الاحتجاجات تمس جانباً من حياته الخاصة)، وبالتالي إن لم تسارع المؤسسة

لمعالجتها، فهو في هذه الحالة يشعر وكأنه باح بأحد أسرارهِ دون أن يكون هناك استجابة من قبل المؤسسة.

رابعاً: وسائل بناء برامج ولاء الزبائن: تعتمد المؤسسة على عدة أدوات لبناء برامج ولاء زبائنهم قصد إنشاء علاقات قوية ومتينة تمتاز بالاستمرارية معهم، وهذه الوسائل نذكرها فيما يلي:

1- نادي الزبائن: وهو عبارة عن فضاء أو مجال تقوم المؤسسة بإنشائه وتجميع زبائنهم فيه، الذين يصبحون أعضاء في هذا النادي من أجل الحصول على قواعد ومنافع متميزة، وقد تكون هذه النوادي افتراضية على الأنترنت أو حقيقية تجمع الزبائن في مناسبات مختلفة¹، كما تعتبر النوادي وسيلة مهمة من أجل إنشاء علاقات قوية مع الزبائن، وهي تقوم على أساس المنخرطين في النادي يحصلون على رصيد من النقاط عند قيامهم بأي عملية، ويتم تحويل هذه النقاط إلى هدايا خلال مدة الاشتراك بهدف تقوية العلاقات بينهم وبين المؤسسة، وتهدف المؤسسة من خلال إنشاء نوادي الزبائن إلى:²

- كسب ولاء أفضل للزبائن؛

- تقوية صورة المؤسسة؛

- تطوير نشاطات المؤسسة؛

- تحسين معرفة الزبائن وتدعيم قاعدة البيانات.

2- بطاقات الولاء: وهي وسيلة دفع يركز عملها على نظام التعرف على الزبائن، وهي أيضاً عبارة عن بطاقات تمنح للزبائن ذوي الولاء للمؤسسة، تسمح لهم بالحصول على المزايا المتنوعة كالتخفيضات، معلومات إضافية، معاملات خاصة... إلخ، أساس عمل هذه البطاقات يعتمد على نظام التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء، وترتبط البطاقات بنظام لحساب نقاط الولاء التي يتم تحويلها إلى هدايا، مكافآت، وخدمات، حيث بإمكان الزبائن حساب النقاط المتراكمة واختيار المكافأة أو الجائزة المناسبة.³

ومن إيجابيات بطاقات الولاء مايلي:⁴

- سهولة الاستعمال: يمكن لكل زبون استعمال بطاقة ولاءه بكل سهولة؛

¹ Jacques Leedrevie, Lévey . J ,Lindon.D, **Mercator**, édition Dalloz, 7ème édition, France, 2003, p934.

² Jean Marc Lehu, op cit, p362.

³ Pierre Morgat, op cit, p154.

⁴ Yan Claeysen et autres , Le marketing direct – prospection, fidélisation et reconquête du client, Dunod, Paris, 2ème édition, 2004, p153.

الفصل الثالث: دراسة مفاهيمية لتنمية ولاء الزبائن أساس الاستمرارية

- سهولة تخزين المعلومات: تسهل بطاقة الولاء على المؤسسة عملية جمع وتخزين المعلومات المرتبطة بالزبائن؛

- متابعة الزبائن: تمكن بطاقة الولاء المؤسسة من متابعة حركة زبائنهم؛

- التحليل السلوكي: تسمح بطاقة الولاء من خلال المعلومات التي تقدمها عن الزبائن الحاملين لها من خلال تتبع حركة المشتريات بقيام المؤسسة بدراسة سلوك زبائنهم وتحليله؛

- تحقيق الشعور بالانتماء للزبائن.

ومن سلبيات بطاقة الولاء:¹

- ارتفاع تكاليف تسييرها إذا كان نظام تسيير المؤسسة غير فعال؛

- تتطلب من الزبون إجبارية حملها معه باستمرار من أجل الاستفادة من الامتيازات التي تقدمها؛

- تتعرض بطاقات الولاء إلى مخاطر استعمال المعلومات الشخصية الخاصة بالزبائن إن لم يتوفر نظام حماية.

3- الخدمات الإضافية: مثل خدمات ما بعد البيع، التي تتضمن إيصال المنتج إلى محل إقامة الزبون، ووضع الخطوط الهاتفية المجانية الهادفة إلى إحداث اتصال مع الزبائن لسماع آراءهم واقتراحاتهم، من أجل تقوية علاقاتهم بالمؤسسة وكسب ولائهم لعلامتها التجارية.²

4 - المجالات: حيث تصمم المؤسسة مجلة للتعريف بمنتجاتها أو علاقتها وإرسالها إلى مجموعة من زبائنهم، وتكون هذه الأداة أكثر ملائمة في حال وجود قدرة لدى المؤسسة على الإبداع والتجديد في المنتجات والطرق الإتصالية.

5- الكوبونات والهدايا: هي وسائل تنشيط الزبون بهدف بناء ولائه سواء للمؤسسة أو للعلامة.

6- مواقع الأنترنت: إذ تسمح هذه المواقع بالاتصال بالمؤسسة والتفاعل معها والاستفادة من النصائح التي يعرضها الموقع، ويزداد تعلق الزبون أكثر بهذه المواقع عندما تقدم وصفات تهتم بالزبون (كالصحة، الجمال،...).

¹ هوارى معراج وآخرون، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

² Pierre Morgat, op cit, p122.

7- الرقم الأخضر: هو خط هاتفي مجاني يمنح للزبائن لتقديم شكاوي واقتراح البدائل، كذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول المنتج المقدم من المؤسسة، كما يمكن للزبائن من الدخول في خدمة المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة، مع العلم أن تكاليف هذا الرقم الأخضر تتكفل بها المؤسسة.

8- البيع المتقاطع: يعد البيع المتقاطع من أدوات المنتج "يعرض نفسه"، ويقصد به بيع منتج ذو أهمية متوسطة للحصول على منتج ذو مردودية عالية، أو بيع منتج معين، وليكن تذكرة خطوط جوية للسفر إلى بلد معين في هذه التذكرة يجد الزبون عنوان الفندق وسعر الغرفة وتصنيف الفندق... إلخ، في البلد الذي يريد الذهاب إليه.

إضافة إلى هذه الوسائل، توجد وسائل أخرى كالعروض الموسمية، التخفيضات وغيرها من الوسائل التي تدعم مستوى الولاء.

المطلب الثالث: عرض مراحل تنمية ولاء الزبائن وطرق قياسه

تنمية ولاء الزبائن عملية ضرورية جداً لبقاء العلاقة بين المؤسسة وزبائنهم واستمرارها، حيث تُستنبط مراحل تنمية ولاء الزبائن من المراحل التي يمرون بها أثناء علاقتهم بالمؤسسة، لذا تعمل المؤسسة جاهدة على تنمية ولاءهم في كل مرحلة تتطور فيها العلاقة بينهما من خلال سعيها لمعرفة مدى ولاءهم لها ولخدماتها، والعمل على تنشيط وتقوية العلاقة لمختلف برامج الولاء، كما تقوم المؤسسة بالقياس والتقييم الدائم لمستوى الولاء بالاعتماد على أفضل الطرق والآليات والمحددات التي تسمح بقياس ولاء الزبائن، بالرغم من صعوبة العملية، لمنع حدوث أي عزوف من قبلهم عن خدمات المؤسسة.

أولاً: تنمية ولاء الزبائن: يتم تنمية وتطوير ولاء الزبائن كما قلنا انطلاقاً من المراحل التي يمر بها الزبون أثناء علاقته بالمؤسسة، وتتم عبر سبعة مراحل أساسية وهي:¹

1- مرحلة الزبائن الذين يشعرون بالشك في شراء المنتج: يمكن أن نطلق عليهم المتشككين وهؤلاء يشملون الأفراد الذين يشكون في إمكانية الشراء ويطلق عليهم هذا الاسم لأن المؤسسة تشك في قيامهم بالشراء ولا يتوفر لديها اليقين بذلك، تقوم المؤسسة خلال هذه المرحلة بمراقبة تصرفاتهم قصد معرفة ما هو السلوك الذي سوف يتبعونه.

2- مرحلة الزبائن المحتملين: الشخص المحتمل هو ذلك الشخص الذي يكون في حاجة إلى الخدمة ولديه القدرة على شرائها، لكن عدم قيامه بالشراء الفعلي إلا أنه قد سمع عن الخدمة، أو قرأ عنها، أو قام أحد الأشخاص بتوجيهه الخدمة له، والزبائن المحتملين يعرفون المؤسسة جيداً ويعرفون مكانها

¹ علاء عباس علي، مرجع سابق، ص ص 105-106.

وماهي الخدمات التي تبيعها، ورغم ذلك لم يقوموا بالشراء الفعلي هنا يقوم رجال التسويق بمختلف الحملات الترويجية التي قد تُسهم في دفعه لاتخاذ قرار الشراء.

3- مرحلة الزبائن المحتملين غير مؤهلين: هؤلاء هم الأفراد المحتملين، والتي تعرف المؤسسة جيداً أنهم ليسوا بحاجة للخدمة أو ليس لديهم القدرة على الشراء، وهنا تعمل المؤسسة إما بإبراز المزايا التي تتسم بها هذه الخدمة مقارنة بالخدمات المنافسة، أو تعمل على مراعاة قدرتهم الشرائية وتخفيض تكلفة الخدمة بما يتناسب مع قدرتهم الشرائية.

4- مرحلة الزبائن لأول مرة: هؤلاء هم المشتريين الذين قاموا بالشراء مرة واحدة فقط، هؤلاء يمكنهم الشراء من المؤسسة أو من منافسيها، هنا يبرز دور المؤسسة من خلال تركها لصورة ايجابية في ذهن الزبون من خلال جودة الخدمة، حسن التعامل، الابتسامة وحسن الاصغاء...إلخ، والتي قد تدفعه للعودة لشراء خدمات المؤسسة.

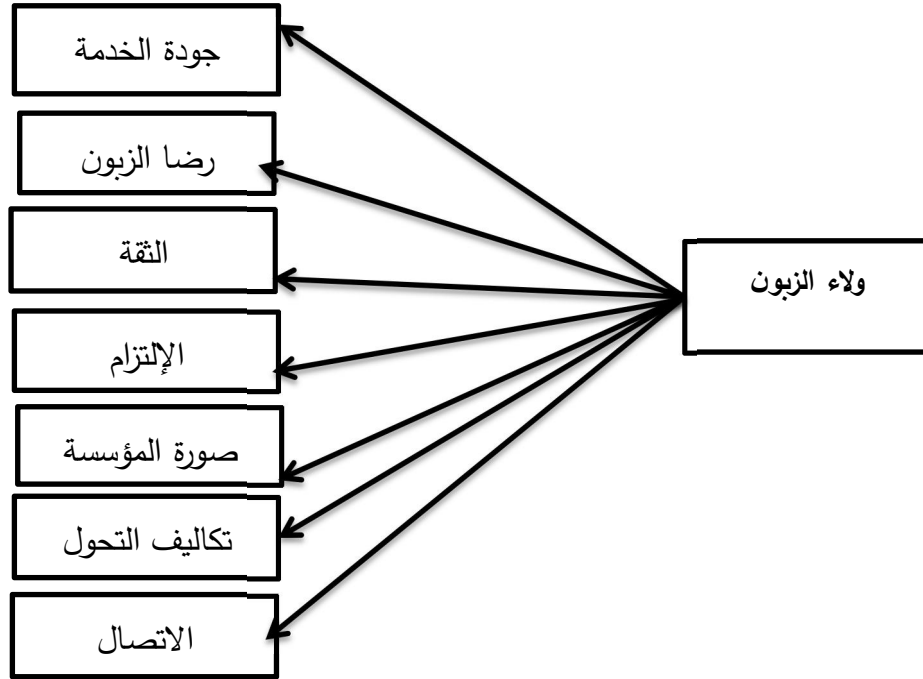
5- مرحلة الزبائن الدائمين: هؤلاء هم الذين يشترون كل شيء تقدمه المؤسسة، ويكونوا في حاجة إلى خدماتها ولديهم القدرة المالية على الشراء كما يقومون بالشراء بشكل منتظم، وتكون العلاقة بينهم وبين المؤسسة علاقة قوية بالدرجة التي لا تجعلهم يتأثرون بعروض أو إغراءات المنافسين، هذا لا يعني أن المؤسسة هنا ضمنت بقائهم وإنما عليها دائماً التجديد والابتكار فيما تقدمه وإدراج أحدث التقنيات في تقديم الخدمات لزيائنها قصد تقوية العلاقة أكثر فأكثر.

6- مرحلة الزبائن المداومين: هؤلاء هم الذين يقومون بالشراء مرتين أو أكثر لنفس الخدمة، أو ربما يقومون بشراء خدمتين من نفس خط الإنتاج أو من نفس المؤسسة، هنا تعمل المؤسسة على تقديم برامج إضافية حول خدماتها وتنوعها ومحاولة توجيه سلوكهم الشرائي على باقي خدمات المؤسسة.

7- مرحلة الزبائن المؤيدين أو المدافعين عن منتجات المؤسسة: هؤلاء هم الذين يشترون كل شيء تقدمه المؤسسة ويستخدمون الخدمة بشكل منتظم ويتابعون أخبار المؤسسة بشغف من حيث أي منتج جديد تزمع المؤسسة تقديمه، بالإضافة إلى ذلك فهم يشجعون الآخرين على الشراء، ويتحدثون عن الخدمة وعلى أسلوب تسويقه والخدمات المقدمة بطريقة ايجابية، ويمكن لهؤلاء جذب زبائن جدد للتعامل مع المؤسسة لأنهم أفضل معلنين عنها، يعتبر هذا النوع من الزبائن كسفراء للمؤسسة من خلال الكلام الايجابي الذي يتحدثون به عنها، لذا تعمل جاهدة للمحافظة على ثقتهم فيها من خلال الالتزام بمختلف الوعود التي قدمتها لهم خاصة ما تعلق بمستوى الجودة وتقديمها برامج دائمة تعمل على ترسيخ صورة المؤسسة في ذهن زبائنها والتي تعمل على زيادة مستوى رضاهم مما يعزز ولائهم لها.

ثانيا: عوامل تنمية ولاء الزبائن: هناك عدة عوامل تعمل على تنمية وتكوين ولاء الزبائن، يمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-10): عوامل تكوين ولاء الزبائن



Source :Alok Kumer Rai, Srivatava Medha, **the antécédents of Customer loyalty, an empirical investigation in life insurance context** , journal of competitiveness , India, vol 5, issue2, 2013, p146.

ويمكن شرح عناصر الشكل أعلاه كما يلي:

جودة الخدمة: تعمل جودة الخدمة على دفع الزبون لنصح الآخرين بالتعامل مع المؤسسة، وتجعله يدفع أكثر كالزبون الوفي، كما أنها تساعد على بناء علاقة ايجابية تكون الرغبة لدى الزبون في المؤسسة ومنتجاتها لتكون في النهاية مستعد لدفع أسعار مرتفعة.

رضا الزبون: يقول Oliver أن رضا الزبون يظهر عندما يقارن الزبون إدراكاته الحالية لأداء المنتج بتوقعاته، وأي تعارض بين الاثنين يولد عدم الرضا، كما أثبتت العديد من البحوث أن الرضا يعد أحد العوامل المسؤولة عن تكوين علاقة طويلة المدى بين البائعين والمشتريين.

الثقة: تمثل عنصرا حيويا للعلاقات بين الأطراف المختلفة، وتعرف الثقة على أنها رغبة الأطراف في التعامل بسهولة مع الطرف الآخر، بناء على توقعات بأن الآخر سيفي بعمل معين، وهذا بفضل القدرة

على المراقبة التي يملكها الطرفين على الآخر، وأكدت عديد الدراسات على أهمية الثقة في تفسير سلوك الولاء.

الالتزام: يعتقد Mogant و Hunt بأن الالتزام بالعلاقة هو حالة نفسية تتمثل في كون الزبون يخطط للاستمرار في العلاقة مع مورده الحالي، ويعد الالتزام كذلك عنصر مهم في تجديد ولاء الزبون من خلال العديد من الأمور كالاتجاهات أو نية إعادة الشراء، الرغبة في الدفع أكثر...إلخ.

صورة المؤسسة: يرى Aker بأن صورة المؤسسة هي النتيجة الصافية لكل التجارب، الانطباعات، المعتقدات، الأحاسيس والمعارف التي يملكها الزبون حول المؤسسة، حيث تعتبر الصورة محدد رئيسي يقف وراء قرار الزبون في إعادة الشراء والمساهمة في الكلمة المنطوقة.

تكاليف التحول: يعتبر Wang و Chen بأن تكاليف التحول يمكن أن تصنف إلى مجموعة التكاليف المفروضة من قبل مزود الخدمة (منتج) التي تحول دون انضمام الزبون إلى مزود آخر للخدمة، ويمكن أن تكمن هذه التكاليف في الوقت، الجهد، النقود، التي تزداد في حالة رغب الزبون في تغيير المؤسسة، ولقد لوحظ مدى تأثير تكاليف التحول على ولاء الزبون، فإدراك الزبون لتكلفة عالية ناتجة عن التحول يحجزه عن الاهتمام بالعروض المنافسة.

الاتصال: يلعب الاتصال دورا مهما في تطوير العلاقة مع زبائن المؤسسة والمحافظة عليها، فهو يعمل على جعل المعلومة جديرة بالثقة، وكذلك الوفاء بالوعود في حالة ما تعلق الأمر بمشاكل معينة من خلال الاستجابة لمختلف انشغالاتهم في الوقت وبالطريقة المناسبة.

ثالثا: طرق قياس ولاء الزبائن.

حتى تتمكن المؤسسة من معرفة مدى وقوة ولاء زبائنهم يتعين عليها القيام بقياس مستوى الولاء، وذلك بالاعتماد على مجموعة من القياسات، غير أن قياس ولاء الزبائن ليس بالأمر السهل لارتباطه بالسلوك الإنساني الذي يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار الذي يصعب التحكم فيه وضبطه، لذا لا يوجد توافق بين الباحثين ومختصين التسويق فيما يتعلق بطرق قياس الولاء، إلا أن هناك عديد المحاولات في هذا الشأن.

حيث هناك من قدم مقاييس على أساس مقاربات ولاء الزبائن كما يلي:

مقاييس سلوكية: ويعني قياس ولاء الزبائن على أساس سلوكياتهم، من خلال قياس سلوك تكرار الشراء، نتيجة الالتزام النفسي نحو خدمة أو علامة معينة، وقد قسم كلا من الباحثين (Chesen & Jacoby) هذا النوع من القياس إلى ثلاثة أقسام تتمثل في: نسبة شراء الخدمة، تسلسل شراء الخدمة واحتمال تكرار

شراء الخدمة، وما يعاب عن هذه المقاييس أن عملية تكرار الشراء لا تعبر دوماً الولاء وقد تعود لأسباب أخرى.

مقاييس موقفية: تُستخدم هنا بيانات خاصة بمواقف الزبون اتجاه خدمات المؤسسة، نتيجة الالتزام النفسي نحو خدمة أو علامة معينة، والهدف من هذا القياس معرفة مدى تعلق الزبون بالخدمة (X) دون غيرها من الخدمات، من خلال تركيزه لها عن غيرها، وكذا قيامه بالترويج العفوي للخدمة (X) وتقديره العالي لها وبالتالي ينصح الآخرين بها من خلال الكلمة الإيجابية.

مقاييس مركبة: وهي تعتمد على إدماج الأبعاد السلوكية والموقفية، حيث تشير هذه المقاربة إلى التفضيل والشعور بالالتزام اتجاه الخدمة مع سلوك تكرار الشراء، واللذان يعتبران بعدين أساسيين لبناء الولاء وتقييمه.

ومن خلال هذه المقاربات تم التصنيف التالي لقياس ولاء الزبائن والمتمثل في:

■ **الاحتفاظ بالزبائن:** يستعمل هذا المقياس أكثر في دراسات رضا الزبون، ويعتبر من المؤشرات الأكثر دلالة على ولاء الزبائن من وجهة نظر المؤسسة، حيث يعمل على قياس معدل الاحتفاظ بالزبائن في فترة زمنية معينة، حيث يقاس عدد الزبائن x1 في فترة زمنية معينة ويقاس عددهم مرة أخرى X2 بعد فترة زمنية تحددها المؤسسة ثم يحسب معدل الاحتفاظ M كما يلي:

$$M\% = \frac{X2 \times 100\%}{X1}$$

يعتمد هذا المقياس على المعلومات الماضية، مع أن دقة القرارات الاستراتيجية تعتمد على التنبؤ بالمعطيات المستقبلية، هذا ما يتطلب تدعيم هذا القياس بقياس آخر يمكن من التنبؤ بمعدلات الاحتفاظ المستقبلية.

■ **الحصة النقدية:** تعتمد المؤسسة على دفتر حساباتها لتحديد متوسط حساب الزبون، وتتبع تطوره خلال فترة معينة إلا أن ذلك صعب بالنسبة لجميع الزبائن، خاصة في مجال المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، إلا أن تزايد متوسط حساب الزبون لا يعبر بالضرورة عن ولاءه، فمثلاً استقصاء الزبون على مصاريفه الأسبوعية على مشروب ما قد يكون من الصعب تذكره لمصاريفه بدقة فتصبح الإجابات غير موثوقة.

■ **موقع العلامة في ذهن الزبون مقارنة بالعلامات الأخرى:** حيث يقارن الزبون المؤسسة هنا خدماتها، علاماتها أو مقدمي الخدمة فيها بالمؤسسات المنافسة أو البدائل الأخرى للمنافسين، ونتائج هذا القياس تعطينا تصوراً لنتائج للقياس التالي، وهو تقبل الزبون لبدائل المنافسين.

■ **مستوى تقبل الزبون للبدايل:** يهدف هذا القياس لمعرفة مستوى تعلق الزبون بالمؤسسة في ظل العوامل التي تبرر تخليه عنها وذلك بتحديد المنافسين للمؤسسة في نفس القطاع والذين يعرفون الزبون، ويمكن أن يكون قد تعامل معهم وكلما كانت الإجابة تدل على المعرفة الجيدة بهم كلما زادت الثقة في المقياس وكلما زاد احتمال تقبل الزبون لبدايل المنافسين، أما العوامل التي تبرر عدم تخليه عن المؤسسة هي عوائق التحول والتي يمكن أن تكون سبباً في الاحتفاظ به بدل الولاء الحقيقي.

■ **مستوى الثقة:** يستعمل هذا المقياس لمعرفة مستوى ثقة الزبون في المؤسسة، علامتها خدماتها وحتى في مقدمي الخدمة فيها.

كما قام كلا من (Paraswaman & Berry) ببناء مقياس يُعد من أهم المقاييس، والذي طُبق في الكثير من الدراسات وأثبت نجاحه، والذي يتألف من أربعة أبعاد وهي:¹

- **اتصالات الكلمة المنطوقة:** وتعني التوصية والتزكية بالخدمة للآخرين.
- **نية إعادة التعامل:** ويعني التعامل المتكرر مع المؤسسة.
- **عدم الحساسية للسعر:** ويعني استعداد الزبون لدفع أسعار أعلى مهما قدم المنافسين من اغراءات.
- **سلوك الشكوى:** من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن مواجهتها عند التعامل مع المؤسسة.

¹ حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، مرجع سابق، ص 157.

المبحث الرابع: دراسة العلاقات التفاعلية بين متغيرات الدراسة نظرياً

من خلال كل ماسبق توصلنا إلى أن تبني مفهوم التسويق الداخلي والعمل على تطبيق مختلف إجراءاته بفعالية من خلال توفير بيئة عمل ملائمة يمكن من المؤسسة من تحقيق رضا موظفيها، فرضا الموظفين أصبح ضرورة حتمية لكل مؤسسة ترغب في البقاء والاستمرار، كما أنه يمنح للمؤسسة القدرة على التنافس، فموظف الراضي يسعى إلى تكوين علاقات دائمة ومستمرة مع الزبائن الحاليين قصد المحافظة عليهم والعمل على جذب زبائن جدد، كما يعمل على بذل أقصى جهد لتقديم خدمة تمتاز بجودة عالية تتوافق مع تطلعات الزبائن مع تقديم قيمة تتوافق مع تلك التطلعات أو تتفوق عليها، مما يؤثر ايجاباً على شعور الزبائن بالرضا والرغبة في تكرار عملية الشراء، فالزبائن كلما لاحظوا رضا الموظفين والمجهودات التي يبذلونها في إدارة العلاقة معهم والاستجابة لرغباتهم المتعددة والمتجددة كلما زاد رضاهم وتعزز ولائهم للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل العلاقة بين CRM، القيمة ورضا الزبون وعلاقتهم بجودة الخدمة

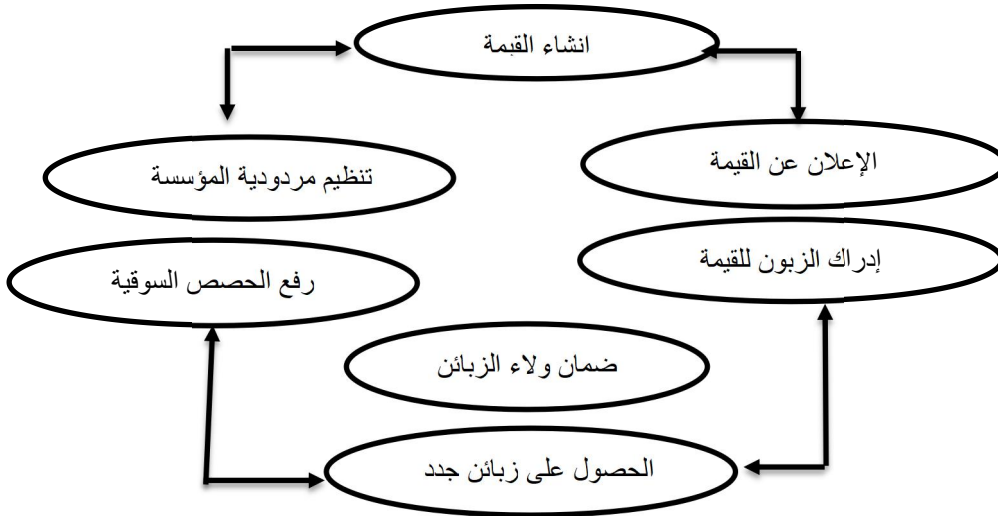
تشكل إدارة العلاقة مع الزبون أحد الأنظمة المهمة في المؤسسة التي تجعل الزبون محور الاهتمام الرئيسي، فالزبون أصبح يعتبر أصلاً مهماً من أصول المؤسسة، لذا أصبحت استراتيجية خلق القيمة للزبون ركناً أساسياً من أركان التوجه نحو الزبون كونها الأداة الاستراتيجية لاكتساب زبائن جدد ومفتاحاً لتحقيق ولاء الزبائن الحاليين والمحافظة عليهم، لذا تعمل المؤسسة على تقديم خدمات بجودة عالية.

من خلال ما سبق يتضح وجود علاقات وتأثيرات متبادلة بين مكونات ووظائف إدارة العلاقة مع الزبون وبين القيمة والرضا والولاء وكذا جودة الخدمة.

أولاً: الدور الاستراتيجي لقيمة الزبون في الجودة ومردودية المؤسسة:

تسعى المؤسسة إلى إنشاء قيمة للزبون من خلال التميز في تقديم منتجاتها عن المنافسين، بالإعتماد على تخفيض التكاليف، وجودة منتجاتها، فالجودة التي يتميز بها منتج ما تعمل على رفع القيمة لدى الزبون من جهة، وتعظيم أرباح المؤسسة من جهة أخرى، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكلين الآتيين:

الشكل (3-11): حلقة قيمة الزبائن.

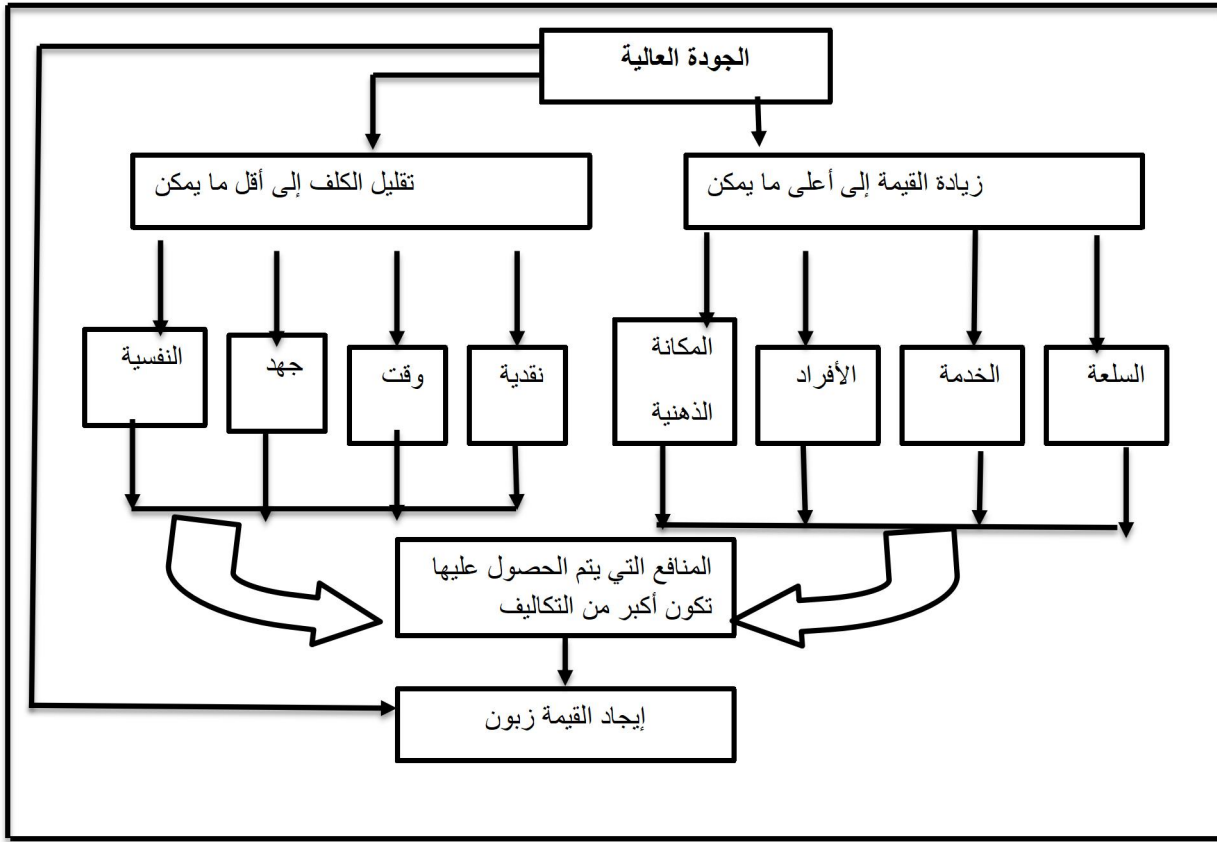


Source: Ovtave Jackung-Nguéna et autres, **introduction au management de la valeur**, Dunod ,Paris, 2001, p32.

حيث يوضح الشكل أعلاه علاقة قيمة الزبائن بمردودية المؤسسة، تعمل المؤسسة على إنشاء القيمة للزبون من أجل بناء علاقة طويلة الأمد معه، من خلال إدراكه للقيمة والمجهودات التي تبذلها المؤسسة لإرضائه، تحقق هذا يضمن للمؤسسة المحافظة على الزبائن الحاليين مما يعزز ولائهم لها والعمل على جذب زبائن جدد من خلال حديث الزبائن الراضين عنها، مما ينتج عنه تعظيم مردودية المؤسسة وزيادة حصتها السوقية ويضمن لها البقاء والاستمرار في ظل تعدد البدائل واشتداد المنافسة.

أما الشكل الثاني فيوضح العلاقة بين جودة ما تقدمه المؤسسة وبين المنافع التي تتحصل عليها والتي تساهم في تحقيق قيمة للزبون:

الشكل رقم (3-12): العلاقة بين الجودة والمنافع.



المصدر: يوسف حليم الطائي، هاشم فوزي، دباس العبادي، مرجع سابق، ص 311.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين الجودة و المنافع التي يتم الحصول عليها الأكبر من التكاليف، مما يعمل على خلق القيمة للزبون، فالجودة تؤدي إلى زيادة القيم الكلية وكذا تقليل التكاليف الكلية الذي سينتج عنها إنشاء القيمة الأساسية للزبون وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: الدور الاستراتيجي لجودة الخدمة في تحقيق رضا الزبون: تحرص العديد من المؤسسات على تطوير وتحقيق مستوى جودة خدماتها لنيل رضا الزبون باستخدام مجموعة من الطرق والأساليب وهي كالآتي:¹

1- الاستخدام المستمر للبحوث والدراسات: إن الفشل في الوصول إلى خدمات ذات جودة عالية من قبل المؤسسات يلزمها اللجوء إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم عن توقعات الزبائن وتقييماتهم للأداء الفعلي لها، فالمؤسسة الخدمية يجب أن تسعى جاهدة للبحث عن إجابات حاسمة للأسئلة الرئيسة التالية:

- ما الذي يعتبره الزبائن هاماً في ملامح أو خصائص الخدمة؟

¹ عوض بدر حداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للنشر والطباعة، مصر، 1999، ص 306.

- ما هو المستوى الذي يتوقعه الزبون بالنسبة لهذه الملامح ؟

إن التعرف على دور الخدمة وأبعادها والتعرف على توقعات الزبائن وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل معها، يمثل جوهر أي برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة.

كما أن قرارات وضع معايير الخدمة للموظفين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث، وتساعد البحوث بصفة عامة في تحقيق الفوائد التالية للمؤسسة الخدمية:

- التعرف على معايير جودة الخدمة، ومساعدة الإدارة في المفاضلة بين معايير الجودة.
- معرفة الأهمية النسبية لأبعاد الخدمة.
- تقييم الأداء الفعلي للخدمة قياساً على المنافسين.

2- تحليل شكاوي الزبائن: تعتبر شكاوي الزبائن مؤشراً خطيراً لمستوى جودة الخدمة المقدمة وبالنسبة لبعض المؤسسات فإن هذه الوسيلة تعتبر الأداة الرئيسة للتعرف على أداء الزبائن ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة، كما تقوم بها مؤسسة بحثية متخصصة؛ وعادة ما يكشف هذا التحليل بعض الجوانب الهامة مثل المعايير التي يستخدمها الزبائن للحكم على جودة الخدمة ونواحي الضعف في الأداء وتوقعات التحسن ومن ثم توفير قاعدة من المعلومات والتي تقيد في رسم السياسات التي تساعد على تحقيق الجودة.

3- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات: إن وضع معايير وبرامج لتحسين جودة الخدمة ليس لها قيمة مالم يتوافر لدى المؤسسة قاعدة من الأفراد الذي يتمتعون بإتجاه إيجابي والمقدرة على تحقيق تلك المعايير، وتشير نتائج الدراسات إلى أن نحو ثلاث مشكلات الجودة تنحصر في ضعف مهارات مقدمي الخدمة وافتقارهم للرغبة في العمل وتدني نظرتهم للزبون ، ولذا فإن المؤسسة يجب أن تكون حريصة على اقتناء وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض الفعلي للمؤسسة.

4- الاهتمام ببرامج التسويق الداخلي: إن مجرد الحصول على أفضل الموظفين قد لا يُمكن المؤسسة من تحقيق الأداء المتميز ولكن يجب أن يتوفر لدى هؤلاء الموظفين الرغبة في الاتجاه الإيجابي نحو تحسين جودة الخدمة، فالتسويق الداخلي كما ذكرنا سابقاً يركز اهتماماته على الموظفين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وزيادة إدراكاتهم بأهمية الزبون وضرورة العناية به.

فإذا ما استطاعت المؤسسة أن تحقق العناية بالزبائن فإن الناتج النهائي سوف يتمثل في زيادة درجة التحفيز والرضا بين الموظفين ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدي في النهاية إلى مقابلة توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة.

5- سرعة التصدي لمشكلات الزبائن: في دراسة أجريت سنة 1988 عن درجة رضا لزبائن بعض المؤسسات في مواجهة المشكلات والتصدي لها والتعامل معها، جاءت النتائج كما يلي:

■ تختلف نسبة رضا الزبائن عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة، فقد بلغت هذه النسبة 76 بالنسبة للإتصالات الهاتفية، 46 بالنسبة لشركات التأمين، 35 بالنسبة للبنوك، يؤثر أسلوب التعامل مع الشكوى على احتمالات إعادة الشراء، وبصفة عامة كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى كلما زاد احتمال إعادة الشراء والعكس صحيح.

6- تعليم الزبائن عن الخدمة: يمكن للمؤسسة أن تعزز مصدر قيمتها لدى الزبون من خلال جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، ولا شك أن زيادة إلمام الزبون بالخدمات يزيد من قدرتها على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات وتأخذ عملية التعلم عدة أشكال أبرزها:

- تعريف الزبون كيفية انجاز بعض الخدمات بنفسه.
 - تعريف الزبون متى يستخدم الخدمة.
 - تعريف الزبون كيف يستخدم الخدمة.
 - شرح مبررات اتباع المؤسسة سياسات معينة قد لا تلقى قبولا لدى الزبون أو تحظى برضاه.
- 7- تنمية ثقافية تنظيمية تدعم الجودة:** يتطلب تحقيق التميز في الخدمة أن تصبح الجودة شعار يؤمن به جميع الموظفين ويسعون إلى التطبيق العملي له، بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والتحفيزات لدى الموظفين، ولإيجاد هذه الثقة فإن الأمر يتطلب:
- وجود معايير متفق عليها للجودة.
 - استقطاب أفراد مؤهلين وقادرين على تحقيق تلك المعايير.
 - تشجيع إداري للمقترحات والأراء بشكل تحسين الأداء.
- بصفة عامة فإنه بالثقافة التنظيمية ضرورة توفير درجة عالية من الاعتمادية وخلق الممارسات وتوليد الإتجاه نحو شعار "أراء الخدمة على الوجه الصحيح من أول مرة"

8- تأكيد دور فرق الجودة: يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة في وجود ما يسمى بفرق الجودة والتي يقصد بها: «مجتمع الموظفين الذين تتوفر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة في تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى الزبائن»¹

وتعتبر هذه الفرق أداة للتحفيز كما تستمد ظاهيتها من كون أن إنجاز الخدمة يتطلب في الغالب تضافر الجهود أكثر من موظف آخر من موقع، فهذا الاعتماد المتبادل يجعل من العمل كفريق أحد محددات نجاحه في أداء الخدمة وتشير الدراسات والأبحاث إلى أن الموظفين في الوحدات التي تتجح في تحقيق مستويات متميزة من الخدمة يتوفر لديهم الخصائص التالية:

¹ عبد العزيز أبو نعمة، تسويق الخدمات المتخصصة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص27.

- الشعور بأن كل فرد هو جزء من فريق يسعى إلى تحقيق هدف مشترك.
 - الشعور بالمسؤولية اتجاه مساعدة زملاء من أجل القيام بأعمالهم على أكمل وجه.
 - سيطرة روح التعاون بدلاً من التنافس في العلاقة بالزملاء.
 - الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة.
 - الإدراك بأن الهدف النهائي هو نجاح الفريق في تحقيق التميز و جودة الخدمة.
- 9- وجود تعهد أو إلتزام إداري نحو جودة الخدمة:** يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرامج جودة الخدمة أو العناية بالزبائن بضرورة إحداث تغيير جذري في ثقافة المؤسسة ككل بدءاً من الإدارة العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية، ويتطلب تلك توافر أنماط قيادية فعالة يتوافر لديها:
- رؤية واضحة الأهداف، النشاط ورسالة.
 - المقدرة على ائصال وتحقيق الفهم لتلك الأهداف.
 - القدرة على التصرفات والعمل.
 - الإيمان بالتميز والقدرة على تحقيقه. الحماس والولاء.

من خلال ماسبق يتضح لنا أن جودة الخدمة غالباً ما يكون مصدرها الأساسي الزبون ويمكن التعديل في خطط الجودة وحسب تصورات وأراء ورغبات الزبون، وهذا ما يحتم على المؤسسة دراسة معمقة لفهم حاجات الزبون وأيضاً استخدام مختلف مقاييس رضا الزبون ومعرفة أسباب التذني ومعالجتها على الفور وذلك بالإعتماد على أراء ومقترحات الزبائن عن المنتجات التي تم طرحها هذا بدوره سيؤدي إلى زيادة رضا الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد وهذا ما يحقق الرضا التام والذي بدوره سيحقق الحصة السوقية وزيادة عوائد المؤسسة وأرباحها مما يسمح لها بتحقيق الموقع الريادي والتميز لها نتيجة احتفاظها بزبائنهم، وهنا أصبح الدور الاستراتيجي للجودة في تحقيق رضا الزبون.¹

ثالثاً: علاقة القيمة المدركة برضا الزبون²:

يظهر بالمقابل مفهوم الرضا في المنظور التبادلي بأنه من تبعات (نواتج) القيمة، وذلك لأنه ينتج خلال اختيار واستهلاك الخدمة، في إطار استعراض مجموعة من الانتقادات، قام بعض المؤلفين على غرار **Oliver، Evrard، Icobcci** وآخرين (1980) بتعداد وفرة الأعمال حول رضا الزبون بحيث إنهم ركزوا على الاختلافات والعلاقات الموجودة بين الجودة والرضا.

ضمن المنظور التبادلي ما بعد الشراء، يظهر الرضا على أنه: «استجابة تأثرية تلبي خبرة استهلاك المنتج أو الخدمة وتقرض خطوات تقابل الأداء المدرك للمنتج إلى بعض من معايير

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 247.

² بن أشنهو سيدي محمد، مرجع سابق، ص ص 125-126.

المقارنة: تطلعات، رغبات، التحمل الأدنى، معيار الإنصاف، معايير مرتكزة على الخبرة مع صنف المنتج أو العلامة التجارية، مثاليات ووعود.» يقر الرضا مثله مثل القيمة المدركة على تواجد الحكم التقيمي الذي من المفروض أن يصدر بعد الشراء حيث أنه يستند إلى العديد من المعايير المقارنة (وليس واحدة فقط)، وينبثق من طبيعة شعورية محضة (وليس من عملية حسابية معرفية)، ويرتكز على خبرات معينة متعلقة بالإستهلاك، يقول Oliver سنة 1990 في هذا السياق بأنه على الرغم من أن المفهومين مرتبطين ببعضهما البعض إلا أن هذا لا يمنع من قدرة التمييز بينهما، لأن الرضا يمكن أن يتواجد في غياب القيمة والعكس صحيح.

تعتبر القيمة بالنسبة لبعض الباحثين من العوامل المساهمة في التأثير على إحساس الزبون بالرضا، وذلك كون أن هذه الأخيرة تنتج من خلال المقارنة بين القيمة المدركة والقيمة المتوقعة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بصفتها مكونة أساسية لحكم الإنصاف، لذلك يرى الكاتبين Oliver و Swan بوجود تواجد تأثيرها المباشر على مستوى رضا الزبون.

رابعا: العلاقة التفاعلية التكاملية بين CRM والجودة والقيمة المدركة وأثرها على رضا الزبون.

بناءً على ما رأينا في هذا المطلب يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة علاقات الزبون وجودة خدمته وكذا القيمة المدركة من طرفه ورضاه وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

تبني المؤسسات لمفهوم إدارة علاقات الزبون أصبح ضرورة حتمية، إذ تعتبر توجهها استراتيجيا حديث سارعت المؤسسات لاعتماده ضمن استراتيجياتها المختلفة، فسر نجاحها واستمرارها أصبح مرهونا بقوة العلاقة التي تربطها بزبائنهم، فمن خلال تبني المؤسسة لتوجه إدارة علاقات الزبون سوف تتمكن من إقامة علاقات تفاعلية بينها وبين زبائنهم من خلال سعيها الدائم لتنمية وتقوية العلاقة التفاعلية التي تربطها والتي تمكنها من التعرف على مختلف احتياجاتهم ورغباتهم ومعاملتهم وفق توقعاتهم، فمعرفة رغبات و احتياجات الزبائن يمكن المؤسسة من معرفة مستوى الجودة المرغوبة وكذا السعر ومختلف المواصفات التي يرغب الزبون في توفرها في الخدمة المقدمة له لذا توجه المؤسسة كل مجهوداتها لتقديم خدمات ترقى لمستوى تطلعاتهم تتميز بجودة عالية وتراعي مختلف المواصفات المرغوب توفرها.

فالزبون يسهم بدرجة كبيرة في جودة الخدمات المقدمة له من خلال العلاقة التفاعلية والمستمرة التي تربطه بالمؤسسة، فعند شعور الزبون بجودة الخدمة التي تعتبر سابقة للقيمة المدركة من طرفه، هذه الأخيرة التي ترتبط ارتباط وثيق بارتفاع مستوى الجودة وبوجود خصائص ومميزات أخرى يراها الزبون في الخدمة المقدمة له، فكلما وجد الزبون في الخدمة ما كان يدركه حول القيمة بالنظر إلى المنافع الكلية والتكاليف الكلية ويستجيب لرغباته كانت درجة الرضا أكبر والعكس صحيح.

حيث يعتبر **Fornell** وزملاؤه أن الجودة والقيمة المدركة تعد خلال خبرة الاستهلاك من أهم العوامل الموجهة لرضا الزبون، فحسب الكاتب أن الجودة المدركة تتأثر ايجابياً بالمواصفات التي يتمتع بها المنتج وبالسعر المتعلق بها، وتؤثر بدورها على القيمة المدركة بحيث كلما كانت القيمة المدركة هي الأخرى قوية، لكن بشرط أن تكون التضحية المدركة منخفضة كلما أثر هذين المتغيرين (الجودة المدركة، والقيمة المدركة) على رضا الزبون وتكون نتيجة التأثير حسب طبيعتها الايجابية أو السلبية.¹

من خلال ماسبق يتضح لنا جليا نوع العلاقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبون والجودة والقيمة المدركة وكذا رضا الزبائن ، فالفوائد التي توفرها CRM تتمثل أساساً في العوائد المحققة للمؤسسة من خلال الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة (زبائن مدى الحياة) لتقديمها لخدمات تتوافق أو تفوق توقعاتهم من خلال خلق قيمة يدركها الزبون جراء استهلاكه للمنتج وهذا ما يحقق رضاهم، حيث تعتبر كل من إدارة العلاقات مع الزبون وجودة خدمة الزبائن والقيمة المدركة سوابق لرضا الزبون، فكل هذا سينعكس على تنمية ولائه للمؤسسة، أصبحت الخدمات في عصرنا الحالي تكتسي أهمية كبيرة في جميع اقتصاديات العالم ، حيث تُعد جزءاً لا يتجزأ من الاقتصاديات المتطورة، لما عرفته من نمو متسارع جعلها من الصناعات السائدة والرائدة في مختلف الاقتصاديات؛ كما أن الخدمات تتميز بعدة خصائص تميزها عن السلع المادية من حيث الطبيعة، هذا ما جعل أساليب تسويقها تختلف عن أساليب تسويق السلع المادية.

المطلب الثاني: رضا الزبون وعلاقته بالتسويق الداخلي و بتنمية ولاء الزبائن:

يرتبط رضا الزبون ارتباط وثيق بمختلف اجراءات التسويق الداخلي، فنجاح المؤسسة في تطبيق هذه الاجراءات يمكنها من تعزيز ثقة الزبائن فيها وفي كل ما تقدمه من خدمات، خاصة من خلال الاتصال المباشر بموظفين ذوي مهارات وكفاءات عالية تتوافق مع مختلف التغيرات الحديثة، كما يشجعهم على تكرار عملية الشراء مما يولد لديهم الشعور بالرضا، ومع مرور الوقت وبفضل التدريب والتأهيل المستمر للموظفين يتولد لدى الزبون شعور بالانتماء للمؤسسة مما ينمي ولائه لها.

أولاً: العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا الزبون:

تشكل أهمية الجودة في خدمة الزبائن مركز الصدارة لدى كافة المؤسسات الاقتصادية الهتدفدة لتحقيق النجاح والاستقرار في عالم الأعمال، لذا فإن مقدمي الخدمات (الموظفين) لابد أن يتعاملوا بشكل فعال ولائق مع الزبائن ليقدموا مستوى راق من الخدمة، فهذا التفاعل مع الزبائن يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين في الواجهة أي أول من يلتقي الزبون ويتعرف على طلباته وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة

¹ بن أشنهو سيدي محمد، مرجع سابق، ص133.

المطلوبة والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين، وهذه السلسلة تربط بين أرباح المؤسسة والخدمة والموظفين من جهة وبين رضا الزبائن من جهة أخرى، وهناك خمس علاقات وروابط تتمثل فيما يلي: ¹

1- **نوعية الخدمات الداخلية:** يقصد بذلك القيام باختيار الموظفين من ذوي المهارات والكفاءات العالية، والعمل على توفير السبل التدريبية، لتدعيم أهمية الكفاءة الشخصية للموظفين وكذلك توفير بيئة داخلية تتسم بالجودة العالية.

2- **موظفون راضون:** حيث إن توفير السبل الكفيلة بتحسين بيئة العمل الداخلية من شأنها أن تحقق للموظفين الرضا والولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

3- **خدمات قيمة بجودة عالية:** إذ أن ذلك من شأنه أن يسهم بتقديم خدمات وخلق خدمات أكثر كفاءة وفعالية من ينتج عنها.

4- **موظفون راضون وذوي ولاء للمؤسسة:** إن الزبائن حينما يحصلون على خدمات بجودة عالية فإنهم يصبحون أكثر رضا وبالتالي يكررون عملياتهم الشرائية مع المؤسسة .

5- **أرباح ونمو في خدمات المؤسسة:** رضا الموظفين على كل ما تبذله المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل ملائمة تتطلع لرغباتهم يحفزهم على خدمة الزبائن بأسلوب لائق ومتميز يتوافق مع الرغبات الزبائن وتطلعاتهم، مما سيؤدي إلى تنمية رضا الزبائن، من خلال تحقيق مستوى عالي ومتميز للأداء الخدمي، كل هذا سيعمل على تحقيق أرباح للمؤسسة والعمل على انمائها واستمرارها.

ولكي تحقق هذا المستوى الرفيع من الأداء الخدمي لابد وأن يُركّز جل اهتمام المؤسسة على الأفراد الذين يقدمون الخدمات للزبائن، وأن تقوم المؤسسة بتحفيزهم وتدريبهم للوصول إلى تحقيق درجة عالية من الرضا من قبل الزبائن حول الخدمات المقدمة، ولكي تستطيع المؤسسة المحافظة على تقديم نوعية جيدة وبشكل دائم ومستمر.

إن الحديث عن التسويق الداخلي وأثره على رضا الزبون ودوره في تنمية ولاءه أمراً ضرورياً، ويظهر ذلك من خلال تطبيقاته، سواء التدريب المستمر، طرق الاختيار، الحوافز، طريقة الاتصال ونقل وتبادل المعلومات، إضافة إلى تأثير التسويق الداخلي من خلال الرضا الوظيفي والأداء والجودة في خدمة الزبائن في رضا الزبائن، وبهذا يتحقق مبدأ تبادل المنافع بين الزبون الداخلي (الموظفين) والزبون الخارجي بنجاح.

ثانياً: علاقة رضا الزبون بتنمية ولاءه

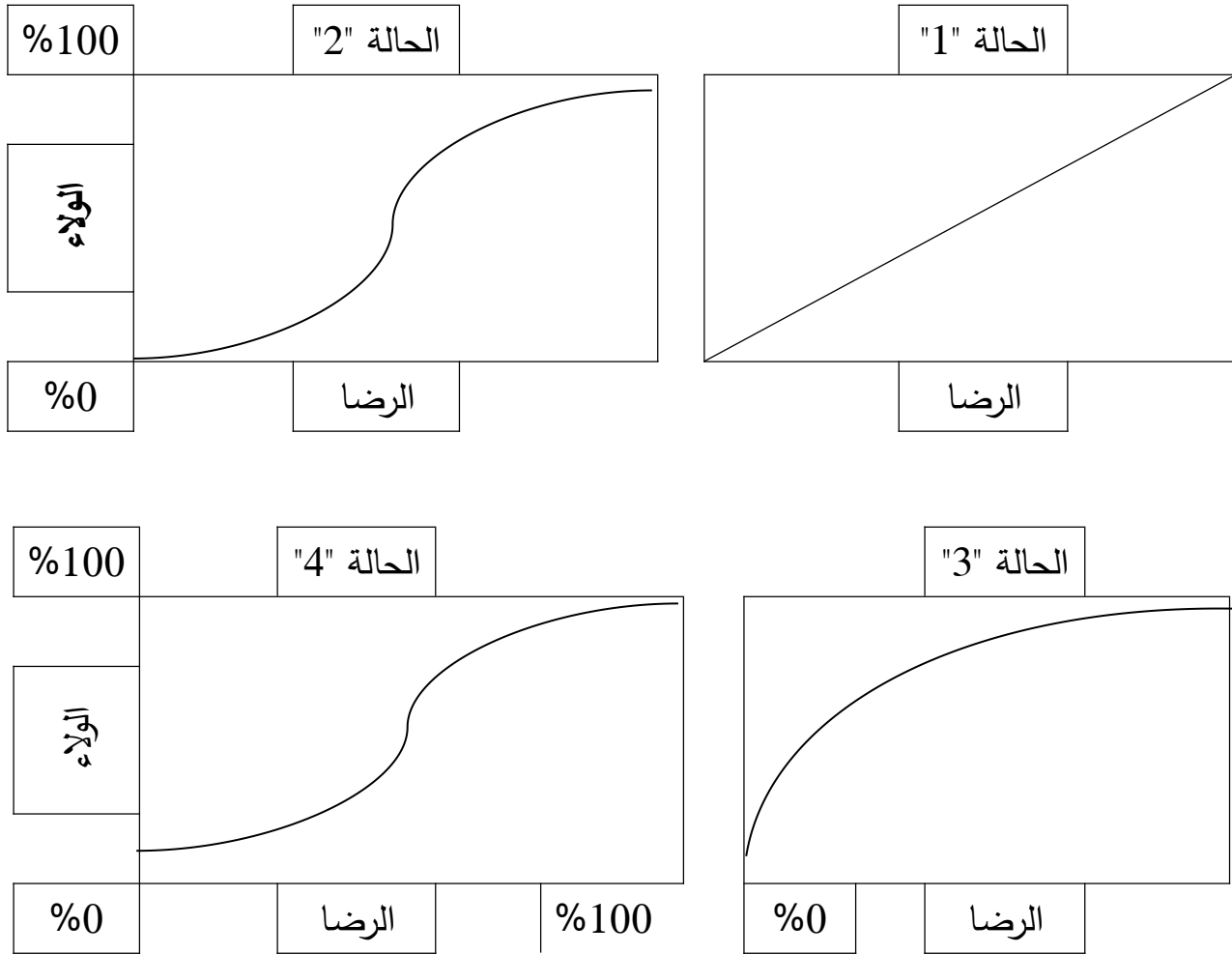
¹ حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 215-216.

يعتبر الرضا أحد المقدمات الأساسية للولاء، فالولاء يتولد عن درجة عالية من الرضا، نظرياً يُفترض أن العلاقة بين الرضا والولاء خطية، ودرجة الولاء تزيد بزيادة درجة الرضا، لكن واقعياً هذه العلاقة تكون أكثر تعقيداً وغموضاً، هذا حسب الدراسة التي قاما بها Jones et Sasser سنة 1995 والتي بينت أن الشعور بالرضا لا يولد بالضرورة الولاء، وتم توضيح حالتين:

- 1- حالة الأسواق الاحتكارية: درجة الرضا لها تأثير ضئيل على الولاء، فهذه الأسواق تتميز بانعدام المنافسة ووجود محتكر، مثلاً مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء أو قطاع محمي من طرف الدولة، ففي هذه الحالة الزبون لا يجد أمامه البدائل فهو مجبر على إظهار سلوك الولاء حتى في ظل رضا ضعيف.
- 2- حالة الأسواق التنافسية: تكون المنافسة شديدة والزبون لديه عدة اختيارات وبدائل وله حرية الاختيار، فالولاء يتأثر بدرجة الرضا، فإذا كان الزبون غير راضٍ عن علامة أو منتج معين يمكنه التغيير والإختيار من بين البدائل المتاحة.

كما رأى الباحثان Darpy et Volle سنة 2003 أنه في الوهلة الأولى يمكننا التفكير بأن الزبون غير الراضي لا يمكن أن يكون وفي، بينما الزبون الراضي يمكن أن يكون كذلك (وفي)، على هذا الأساس ولتوضيح خصائص الرابطة الموجودة بينهما، وضع الكاتبان هذين المتغيرين على أربع محاور متعامدة، أين تم تمثيل الرضا على المحور الأفقي (متغير مستغل) والولاء على المحور العمودي (متغير تابع)، كل ذلك تم رسمه على سلم ينطلق من 0 وينتهي إلى 100، وفي الأخير تحصلوا على أربع أنواع من العلاقات، موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (3-13): أنواع العلاقات بين الرضا والولاء لدى الزبون



المصدر: بن أشنهو سيدي محمد، مرجع سابق، ص 172.

ويمكن شرح هذه العلاقات على النحو التالي:¹

الحالة 01: تم التحصل على خط مستقيم يمر بالمبد، نجد هذه الحالة عندما تكون هناك علاقة خطية تامة بين رضا الزبون وولائه؛ معامل الارتباط في هذه الحالة يكون يساوي الواحد، معنى ذلك أن زيادة وحدة واحدة من رضا تؤثر بنفس الزيادة على ولاء الزبون.

الحالة 02: لا يكون الزبون في هذه الحالة ذو ولاء إلا إذا تجاوز الرضا مستوى أدنى، لذلك فإنه بمجرد أن يتجاوز رضا الزبون ذلك المستوى فإنه يصبح بسرعة وفي.

¹ بن أشنهو سيدي محمد، مرجع سابق، ص 172-173.

الحالة 03: من خلالها يصل الزبون بسرعة إلى ولاء ذو مستوى مرتفع، ويكون ذلك من خلال مستوى متوسط من الرضا، في هذه الحالة يكون من الصعب كسب الولاء التام للزبائن إذا لم يتم تكثيف الجهود التسويقية لإرضائهم.

الحالة 04: نلاحظ بسطة سلم (Palier) إلى جانب مستويان من الولاء، لبلوغ هذا الأخير ينصح الباحثين أمثال Jacoby و كل من Henard et szymanski سنة 2001 إلى ضرورة توفير وتحسين رضا الزبائن، و ذلك كون أنه كلما أعاد الزبون شراء و/ أو استعمال المنتجات و/ أو الخدمات كلما اكتشف منافع وتكاليف جديدة لها تأثير موحد على رضا وولاء الزبائن؛ كيف ماكان مستوى الولاء فإن العنصر الرئيسي لتشخيصه يكمن في قياس الرضا وفي بعض الأحيان في قياس عدم رضا الزبائن.

فهذه الدراسة أوضحت أن ارضاء الزبائن لوحده لم يعد كافياً لتنمية ولاءهم، بل لابد أن يتعزز بمجموعة من الاجراءات والاساليب الحديثة المرافقة لرضا الزبائن من خلال تكثيف مختلف الجهود التسويقية التي تعمل على تأثير في مستوى رضا الزبائن مما يعزز ويقوي ولاءهم للمؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل أثر التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبون

تزايد اهتمام مؤسسة بالموظفين من خلال تبنيها وتطبيقها لمختلف إجراءات التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية، فالمؤسسات بمختلف أنواعها أدركت أن رضا موظفيها هو حجر الأساس لنجاح مختلف برامجها واستراتيجياتها في السوق الخارجي، فرضا الموظفين يؤدي إلى تقديم خدمات المؤسسة بصورة ممتازة تعكس مدى سهر المؤسسة على توفير بيئة عمل جيدة تمكنها من تحقيق أهدافها، ولعلّ أبرز هدف تسعى له هو المحافظة على الزبائن الحاليين من خلال تنمية ولاءهم والعمل على جذب زبائن جدد، قصد تعظيم أرباحها من جهة والمحافظة على حصتها السوقية من جهة أخرى في ظل سوق شديد التنافسية.

أولاً: رضا الموظفين وأهميته في كسب و تنمية ولاء الزبائن:

إن الارتباط بالزبون مجال ممتاز جداً للاستثمار، لذا تعمل المؤسسات خاصة الخدماتية منها، على تهيئة كل الظروف والعوامل التي تؤدي إلى تحقيق ذلك، من خلال إعداد البحوث والتطوير والتخطيط الاستراتيجي وكذا التدريب وتسلسل العمليات وتهيئة الخدمات المساعدة، ولكن تظل المرحلة الأخيرة والحاسمة في يد الموظفين في الخطوط الأمامية ذوي الصلة القوية والمباشرة بالزبون نفسه.

فالموظفون في الخطوط الأمامية هم الذين يمكنهم خلق التوقعات وجس نبض الزبون والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتجات والخدمات، كما يمكنهم أيضاً من معالجة المشاكل والحصول على معلومات من رجل الشارع نفسه حول مستوى أدائهم مقارنة بما يفعله منافسوك، وأيه إجراءات تقوم

بها نحو الارتباط مع الزبون سيكون لها أثر مباشر وقوي وقابل للقياس بالنسبة لنمو أرباحك¹، لذا كما رأينا سابقا التسويق الداخلي يسعى باستمرار لتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا الموظفين الذي بدوره سينعكس على رضا الزبائن الخارجيين والذي بدوره يعتبر خطوة اساسية لتنمية ولائهم.

ويمكن توضيح العلاقة الوثيقة والمترابطة بين رضا الموظفين وولاء الزبائن في النقاط التالية:

- 1- تحسين تجربة الزبائن:** عندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، فإنهم يميلون إلى تقديم خدمة أفضل للزبائن، هذا يؤدي إلى تحسين تجربة الزبائن مما يعزز ولائهم.
- 2- التحفيز والإنتاجية:** الموظفون السعداء يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية، عندما يشعرون بالتقدير والدعم من الإدارة فإنهم يعملون بجد أكبر مما ينعكس ايجابياً على أداء المؤسسة كل هذا سيعمل على تحقيق رضا الزبائن و تعزيز ولائهم للمؤسسة.
- 3- التواصل الايجابي:** الموظفون الراضون يميلون إلى التواصل بشكل ايجابي مع الزبائن، هذا التواصل الايجابي يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن.
- 4- خفض معدل الاستنزاف:** رضا الموظفين يساعد على تقليل معدل الاستنزاف، مما يعني أن المؤسسات تحتفظ بموظفيها المتميزين ذو خبرة يعرفون زبائنهم بشكل أفضل، مما يزيد من ولاء الزبائن.
- 5- السمعة والولاء:** المؤسسات التي تتمتع بموظفين راضين غالباً ما تكون لها سمعة جيدة، مما يجذب المزيد من الزبائن، فالزبائن بطبعهم يميلون إلى البقاء مع العلامات التجارية التي تعكس قيماً ايجابية.
- 6- الابتكار والتحسين المستمر:** الموظفون الذين يشعرون بالرضا يميلون إلى تقديم أفكار جديدة واقتراحات لتحسين جودة الخدمة، مما يؤدي إلى تحسين تجربة الزبائن وزيادة ولائهم.
- 7- الاستجابة للاحتياجات:** الموظفون الراضون يكونون أكثر استعداداً للاستماع إلى احتياجات الزبائن وتلبية طلباتهم، هذا يخلق تجربة ايجابية تعزز ولاء الزبائن.

¹ عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) وأثرها على جودة الخدمات المقدمة قطاع غزة، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال،الجامعة الاسلامية، غزة، 2014، ص38-39.

8- **الانتماء والثقافة المؤسسية:** عندما يشعر الموظفون بالانتماء إلى ثقافة مؤسسية ايجابية فإن هذا الشعور ينعكس على الزبائن، فتقافة المؤسسة تعمل على تعزيز رضا الزبائن.

9- **تجارب الزبائن الاستثنائية:** الموظفون الراضون يسعون لتقديم تجارب استثنائية، هذه التجارب تترك انطباعاً دائماً وتؤدي إلى تكرار عملية الشراء مما ينمي ولاء الزبائن.

10- **توصية الزبائن:** الموظفون الذين يعملون في بيئة عمل مريحة ومشجعة يكونون أكثر ميلاً لتوصية الزبائن بمنتجات وخدمات المؤسسة، عندما يشعرون بالفخر لما يقدمونه، فإنهم يصبحون سفراء للعلامة التجارية.

11- **الاستثمار في التدريب والتطوير:** توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين يزيد من رضاهم، الموظفون المدربون بشكل جيد يصبح لديهم مهارات عالية تمكنهم من تقديم خدمات بجودة عالية مما يؤدي إلى تعزيز ولاء الزبائن.

في الأخير يمكن القول أن رضا الموظفين يعد استثماراً طويل الأمد، كما يعتبر عنصراً أساسياً في بناء ولاء الزبائن، كما يؤثر بشكل إيجابي على تنمية وتقوية ولاء الزبائن مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ومنه تعظيم أرباحها.

ثانياً: علاقة التسويق الداخلي بولاء الزبائن.

استمرار ولاء الزبائن إلى مقدم الخدمة أو الخدمة بحد ذاتها يكون مرتبطاً ارتباط وثيق ببعض أو كل أبعاد التسويق الداخلي، وبالموظفين بشكل خاص، والذين يتحقق رضاهم من خلال مدى استخدام المؤسسة للتسويق الداخلي وتبنيها لمكوناته، والذي يمكنهم من تقديم خدمات بجودة عالية تستجيب لطلبات وتطلعات الزبائن الخارجيين مما يحقق رضاهم وينمي ولائهم للمؤسسة.

حيث قدم Walters سنة 1994 جملة من الطرق التي تستطيع المؤسسة من خلالها ضمان استمرارية ولاء الزبائن والتي معظمها مستمدة من اجراءات التسويق الداخلي منها:¹

- ✓ بناء ثقافة موجهة للزبون بمعنى ثقافة الخدمة.
- ✓ تفويض الصلاحيات للموظفين وتمكينهم، فعمل الموظفين في المؤسسة يحتاج إلى الشعور بالثقة في قابليتهم وقدرتهم على صنع القرارات.

¹ عمرو كرامة، مرجع سابق، ص 92-94.

✓ قياس أداء العاملين، فمن خلال قياس الأداء فإن مستويات الأداء والجودة تزداد من خلال وجود مستويات نظامية للأداء.

✓ إن كل زبون له قيمة في الحياة.

✓ التعرف على المنافع المحققة للزبون من الخدمة.

✓ البحث المستمر عن رغبات الزبائن، ماذا يرغبون في منتجات المؤسسة؟ وكيف يمكن تلبية تلك الرغبات؟ بمعنى الانطلاق من حاجات ورغبات الزبائن.

✓ إدراك كلفة خسارة الزبائن، وهي الطريقة الذكية لجعل رضا الزبائن يتحقق من خلال العمل بما يليبي رغباتهم قبل حدوث المشاكل، فمن الأفضل للمؤسسة أن تبقى على اتصال دائم بزبائنهم لتعرف على مشاكلهم واستماع إلى شكاويهم والعمل على حلها في أقصر وقت.

ويرى Hayes & Dredge أن الطريقة الأفضل لجلب الزبائن وكسب ولائهم تكون من خلال:

1- سؤال الزبائن فيما إذا كانوا راضين عن الخدمات المقدمة لهم.

2- تزويد الزبائن بأرقام هاتفية مجانية لاستلام مقترحاتهم عن الخدمة.

3- وضع استمارة استبيان بشكل دوري لاستقصاء حاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم وأرائهم عن الخدمة.

4- المراجعة الدائمة للتعامل مع مشاكل الزبائن.

5- اختيار الموظفين الأكفاء في الخط الأمامي لمساعدة الزبائن والتعرف على درجة رضاهم عن الخدمة ومعالجة أي مشكل بسرعة.

قدرة المؤسسات على تحقيق الاهتمام والعناية بالموظفين كما تحققها للزبائن، سيؤدي حتما إلى زيادة درجة الرضا والتحفيز لدى الموظفين وتحقيق مستويات عالية من الجودة في الخدمات ومقابلة توقعات الزبائن أو التفوق عليها مما يعمل على تحقيق رضاهم وتنمية ولائهم للمؤسسة.

كما يمكن توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي وولاء الزبائن في العناصر الآتية:

1- **الشفافية والثقة:** من خلال إجراءات التسويق الداخلي يمكن بناء علاقة قوية بين الزبائن والعلامة التجارية، فالزبائن الذين يثقون في العلامة التجارية وأخلاقياتها هم أكثر عرضة للبقاء مخلصين لها.

2- تقديم قيمة مضافة: التسويق الداخلي يركز على تقديم قيمة مضافة للزبون من خلال استعماله لخدمات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين تجربتهم وزيادة رضاهم، عندما يشعر الزبائن أنهم يحصلون على قيمة حقيقية يصبحون أكثر ولاء لخدمات المؤسسة.

3- التفاعل والمشاركة: من خلال مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز التفاعل الجيد والتميز بين الموظفين والزبائن، هذا التفاعل يزيد من ارتباط الزبائن بالمؤسسة، مما يعزز ولاءهم.

4- انتشار الكلمة: عندما يكون الزبائن راضين عن تجربتهم مع ما تقدمه المؤسسة التي تتبع استراتيجية تسويقية فعال، فإنهم غالبًا ما يشاركون تجاربهم مع الآخرين، هذا يعزز سمعة المؤسسة ويجذب المزيد من الزبائن الجدد.

5- التعليم المستمر: التسويق الداخلي يساعد في تثقيف الزبائن حول ماتقدمه المؤسسة من خلال محتوى تعليمي يتناول فوائد الاستخدام وكيفية الاستخدام ومميزات المنتج، يمكن المؤسسات تعزيز الفهم والولاء لدى الزبائن، مما يجعلهم يشعرون بأنهم قاموا باختيار الصحيح.

6- الدعم المستمر: من خلال تقديم دعم ومساعدة مستمرة للزبائن بعد عملية الشراء، حيث يمكن للتسويق الداخلي تعزيز رؤيتهم الايجابية للعلامة التجارية، من خلال الاستجابة السريعة لمشاكل الزبائن وخدمة زبائن بطريقة ممتازة تعزز اشعور لديهم بالقيمة مما يحقق لهم الرضا وينمي ولائهم للمؤسسة.

7- تشجيع الزبائن الحاليين على أن يصبحوا سفراء: عندما يشعر الزبائن بالسعادة والولاء تجاه العلامة التجارية، فإنهم غالبًا ما يصبحون سفراء للعلامة، مما يدفعهم إلى التوصية بالعلامة التجارية للأصدقاء والعائلة، هذا النوع من التسويق الشفهي يكون لها تأثير كبير على جذب زبائن جدد مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

في وقتنا الحالي أصبح الزبائن يمثلون أهم العناصر الأساسية وأبرزها لنجاح المؤسسات واستدامتها، لذا تعمل المؤسسات على إدارة العلاقة التي تربطها بزبائنهم بصورة جيدة قصد المحافظة عليهم والتأكد من عدم تحولهم للمؤسسات المنافسة، فتعمل على خلق قيمة للزبائن تتوافق أو تفوق توقعاته اتجاه الخدمة المقدمة له، مما يحقق رضاهم ويعزز ولاءهم للمؤسسة.

أصبح ولاء الزبائن أحد العناصر الأساسية التي تسعى المؤسسات للاستثمار فيها، فتنمية ولاء الزبائن ليس مجرد هدف تجاري، بل هو عملية مستمرة تستند إلى الفهم العميق لاحتياجات الزبائن وتوقعاتهم، في ظل بيئة تنافسية أقل ما يُقال عنها أنها ديناميكية سريعة التغير، لذا تعمل المؤسسات على تبني مجموعة من الاستراتيجيات المدروسة والفعالة التي تعمل على بناء وتنمية ولاء الزبائن وتحافظ عليه؛ لا يقتصر تأثير ولاء الزبائن على زيادة أرباح المؤسسة فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين سمعة المؤسسة وجذب زبائن جدد عبر توصيات الزبائن الأوفياء، لذا فإن الاستثمار في بناء وتنمية ولاء الزبائن يعد استثماراً في المستقبل، يساعد المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق نمو مستدام.

برز التسويق الداخلي كأداة استراتيجية حيوية لتعزيز ولاء الزبائن، فالتركيز على تقديم قيمة حقيقية من خلال الاستجابة الفعالة لرغبات الزبائن والتي تعتمد على كفاءة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال التفاعلات المباشرة والشفافة، يساهم في بناء علاقات طويلة الأمد ومؤثرة بين العلامة التجارية وزبائنهم، استغلال المؤسسة لأدوات وإجراءات التسويق الداخلي يمكن من تعزيز تجارب الزبائن، وبناء الثقة وزيادة الانتماء، وتعتبر العلاقة القوية بين الزبائن والعلامات التجارية حجر الزاوية لأي استراتيجية ناجحة، فولاء الزبائن ليس مجرد رقم أو معدل، بل هو تعبير عن رضا الزبائن وولائهم لمؤسسة تقدرهم وتفهمهم وتستجيب لمختلف تطلعاتهم.

يمكن القول أن تطبيق التسويق الداخلي من خلال استراتيجياته المبتكرة والتفاعلية هو الطريق الفعال والمثالي نحو تعزيز ولاء الزبائن، كما يضمن نجاح المؤسسة وبقائها، فالاستمرار في تطبيق إجراءات التسويق الداخلي والعمل على مواكبة مختلف التغيرات يُمكن المؤسسة من بناء قاعدة قوية من الزبائن الأوفياء تضمن النجاح والاستمرارية في المستقبل، لذا وجب على المؤسسات الجزائرية، خاصة الخدماتية منها، تبني مختلف إجراءات التسويق الداخلي والتي بدورها ستعمل على تنمية ولاء الزبائن، ولمعرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية لمفهوم التسويق الداخلي أخذنا مثالا على ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر - الوكالات التجارية لولاية المدية.

الفصل الرابع: تحليل أثر تطبيق
إجراءات التسويق الداخلي على تنمية
ولاء الزبائن بالوكالات التجارية
لاتصالات الجزائر - المدية -

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

تمهيد الفصل:

بعد التطرق للجانب النظري، والذي حاولنا من خلاله الالمام بكل من التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، وكذا تنمية ولاء الزبائن، سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني قصد الإجابة على اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات من خلال معرفة واقع تطبيق اجراءات التسويق الداخلي بالمؤسسات الجزائرية ومدى تأثيره على تنمية ولاء زبائننا، لذا تم اختيار

مؤسسة اتصالات الجزائر والتي تعتبر واحدة من أهم وأولى مؤسسات الاتصالات في الجزائر، باعتبارها مؤسسة خدمية نستطيع من خلالها رؤية العلاقة المباشرة التي تربط بين موظفيها وبين زبائننا، من هنا سنحاول تسليط الضوء على الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بولاية المدية قصد دراسة العلاقة بين تطبيق اجراءات التسويق الداخلي ومستوى ولاء الزبائن للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية، كما نسعى من خلال هذا الفصل إلى الكشف عن مدى مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز رضا الزبائن وتنمية ولاءهم وثقتهم واستمرار تعاملهم مع الوكالات التجارية، مما ينعكس ايجابا على أدائها العام واستدامتها في سوق شديد التنافسية ، بالاعتماد على تحليل وتفسير البيانات والمعطيات الميدانية التي تم جمعها من الاستبيانين وكذا اختبار الفرضيات.

وقصد تحقيق الغرض من هذا الفصل تم تقسيمه إلى أربع مباحث وهي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - دراسة الوكالات التجارية لولاية المدية-.

المبحث الثاني: عرض الإطار العام للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة.

المبحث الرابع: التحليل الاحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - دراسة الوكالات التجارية لولاية المدية -

يُعد قطاع الاتصالات في الجزائر من أهم القطاعات الاستراتيجية التي شهدت تحولات ملموسة خلال العقد الأخير بتميزه بالتطور التدريجي والتوجه نحو الرقمنة، حيث سعت الحكومة الجزائرية من خلال الجهود المبذولة لتحديث البنية التحتية وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتحرير سوق قصد توسيع التغطية وتحسين جودة الخدمات المقدمة والعمل على تحقيق رضا الزبائن.

تعتبر اتصالات الجزائر الفاعل الرئيسي في مجال توفير خدمات الهاتف الثابت والإنترنت على المستوى الوطني، إذ تسهر على ضمان الربط الشبكي وتطوير البنى التحتية للاتصال عبر كامل التراب الوطني؛ تُعد الوكالات التجارية التابعة لاتصالات الجزائر الواجهة المباشرة التي تتفاعل من خلالها المؤسسة مع زبائنهم، كما تعتبر حلقة الوصل والاتصال التي تضمن وصول خدمات للزبائن بأعلى جودة وكفاءة، إذ تلعب دورا محويا في ضمان جودة العلاقة مع الزبائن قصد تعزيز ولائهم للمؤسسة.

المطلب الأول: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر من 2013-2023

يُعد قطاع الاتصالات من أهم ركائز التنمية الحديثة لما لها من دور محوري في تسهيل تبادل المعلومات، وتحسين أداء المؤسسات، وتعزيز الاندماج في الاقتصاد الرقمي والمعرفي، وقد شهد قطاع الاتصالات في الجزائر تحولات متسارعة خاصة في ظل الإصلاحات التي باشرتها الحكومة، حيث مر هذا القطاع بعدة مراحل مفصلية اتسمت بعدة مميزات وعرفت عدة تغيرات في مختلف البنى والهياكل وحتى أساليب العمل .

أولا: نظرة عامة على قطاع الاتصالات في الجزائر

يتضمن قطاع الاتصالات في الجزائر اليوم عدة خدمات منها: خدمات الهاتف النقال، الإنترنت الثابت والمنتقل، إضافة إلى خدمات رقمية متطورة مثل الحكومة الإلكترونية والدفع عبر الهاتف. ويضم قطاع الاتصالات في الجزائر الجهات المنظمة والشركات الرئيسية الأتية:

- سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية: (ARPCE) الهيئة الرسمية المكلفة بتنظيم وضبط السوق.

- الشركات الثلاث الكبرى:

- * موبيليس: أول مشغل وطني، فرع من اتصالات الجزائر، تمثل القطاع العمومي.
- * جازي : دخلت السوق في 2002 ، كانت مملوكة للخوادم وأصبحت حاليا ذات أغلبية عمومية.
- * أوريدو : فرع لشركة Ooredoo القطرية، تميزت بعروض موجهة للشباب.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

ثانيا: مراحل تطور قطاع الاتصالات من 2013-2023.

عرف قطاع الاتصالات في الجزائر خلال تطوره عدة مراحل تواكب مختلف التغيرات الحاصلة في العالم خاصة في مجال ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويمكن تلخيص أبرز المراحل في الآتي:

المرحلة الأولى: بداية التحول الرقمي من 2013-2015: وعرفت التحولات الآتية:

- ديسمبر 2013 منح تراخيص الجيل الثالث (3G) لكل من موبيليس، جازي، وأوريدو.
- التركيز على توسيع التغطية في الولايات الكبرى: الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، سطيف.
- ارتفاع استخدام الإنترنت بنسبة 40% سنوياً خلال هذه الفترة.
- ظهور أولى التطبيقات الحكومية والمصرفية على الهواتف الذكية.
- زيادة الاستثمارات في تجهيز مراكز الاتصالات ومحطات الربط.

المرحلة الثانية: دخول الجيل الرابع (4G) من 2016-2018: تميزت هذه المرحلة بمايلي:

- ماي 2016 منح تراخيص 4G تدريجياً بدءاً من ولايات نموذجية.
- موبيليس سباق في التوسع، تليها أوريدو ثم جازي.
- تسارع في نمو عدد المشتركين في الإنترنت النقال عالي السرعة.
- اعتماد تقنيات VoLTE وتحسين جودة المكالمات الصوتية.

المرحلة الثالثة: الرقمنة وسط الجائحة من 2019-2021: وعرفت التحولات الآتية:

- 2019: انطلاق مشاريع الألياف البصرية (FTTH / FTTX) من طرف اتصالات الجزائر.
- 2020: جائحة كوفيد 19 تسرع التحول الرقمي، الاعتماد الكبير على الإنترنت للتعليم والعمل.
- إطلاق تطبيقات صحية وتعليمية عبر الإنترنت بدعم من الدولة.
- التوجه نحو إنشاء بنوك رقمية ومحافظ إلكترونية.
- تحسين الربط الدولي عن طريق كابلات بحرية جديدة (Orval/ Alval)

المرحلة الرابعة: تثبيت البنية الرقمية والتحضير للجيل الخامس 2022-2023

- الحكومة تطلق برامج تجريبية لاختبار 5G دون اعتماد تجاري بعد.
- موبيليس تعلن نجاح أول تجربة للجيل الخامس في الجزائر العاصمة.
- توسع في خدمات FTTH إلى عشرات المدن الكبرى.
- خدمات الدفع الإلكتروني تصل إلى ذروتها مع دخول فاعلين مصرفيين جدد.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

كما عرفت نهاية هذه المرحلة مؤشرات رقمية نذكرها فيما يلي:

- عدد مشتركى الهاتف النقال أكثر من 46 مليون مشترك.
- نسبة تغطية 4G تفوق 95% من المناطق المأهولة.
- مستخدمو الإنترنت أكثر من 45 مليون، 85% عبر الهاتف المحمول.
- سرعة الإنترنت معدل التحميل 10-15 ميغابت/ثانية) في المناطق الحضرية.
- ارتفاع عدد المشتركين في الإنترنت الثابت (ADSL / FTTH) من حوالي 2.5 مليون في 2013 إلى أكثر من 5 ملايين مشترك في 2023.

ثالثا: الإنجازات والأفاق المستقبلية لقطاع الاتصالات في الجزائر: شهد قطاع الاتصالات في الجزائر عدة إنجازات أهمها:

- الجزائر تعد من أكثر دول شمال إفريقيا انتشارًا للهاتف النقال.
 - البنية التحتية تتحسن بفضل مشاريع الألياف البصرية.
 - توجه حكومي قوي نحو الرقمنة والدفع الإلكتروني.
 - إمكانيات استثمارية واعدة في مراكز البيانات وخدمات الكلاود.
 - سوق الإنترنت الثابت لا يزال مفتوحًا أمام مزيد من التنافس.
 - دعم قيادة الأعمال الرقمية من خلال حاضنات التكنولوجيا وفضاءات الابتكار.
 - إطلاق الجيل الخامس (5G) بشكل تدريجي.
 - توجيه السياسات الحكومية نحو التوطين الرقمي وتشجيع الحوكمة الالكترونية.
- كما يعرف قطاع الاتصالات في الجزائر عدة **توجهات** مستقبلية نلخصها فيمايلي:
- التحول نحو الاقتصاد الرقمي من خلال دعم المؤسسات الناشئة في التكنولوجيا والاتصالات ، وتوفير حاضنات ومسرعات أعمال مما سيسهم في خلق بيئة رقمية نشطة تشجع على الابتكار والابداع.
 - الإستثمار في الذكاء الصناعي وانترنت خاصة في قطاع الزراعة والصحة والتعليم.
 - تعزيز الأمن السيبراني خاصة مع تزايد استعمال الإنترنت والخدمات الرقمية، هدفها الأساسي حماية الشبكات والمعلومات من الاختراقات والجرائم الإلكترونية.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

المطلب الثاني: عرض عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي شهدت تغيرات جذرية خاصة في السنوات الأخيرة بعد صدور القانون رقم 03-2000 المتعلق بتنظيم الاتصالات السلكية واللاسلكية، والذي بدأت معه نهاية عهد احتكار الدولة لهذا القطع وفتح الباب أمام المنافسة العالمية القوية.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر"، بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الرادات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹

أولا: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

تعود جذور مؤسسة اتصالات الجزائر إلى الفترة التي كانت فيها خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تُدار في إطار هيكل موحد، ومع بداية الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر تم نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة تنظيم قطاع البريد والمواصلات، والذي نص عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد الدراسات التي قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومن خلال القرار 03-2000 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003²، كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003،

¹ : www.algerietelecom.com.

² رياض عليوة، اتصالات الجزائر ثمرة إصلاح قطاع البريد والمواصلات، مجلة اتصالات الجزائر، العدد 02، مارس

2008، ص 19.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر - المدية -

لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها من خلال ضمان الخدمة العمومية في جميع أنحاء الوطن في عالم أصبح فيه البقاء للأقوى.

ثانيا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

أمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، اعتمد المجمع على سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح للاستجابة لتطلعات الزبائن والسهر على تلبية متطلباته وفقا للمستجدات الحاصلة في التكنولوجيا على المستوى الوطني والعالمي.

تعمل اتصالات الجزائر في مجالات متعددة في سوق الشبكات الخاصة بالاتصالات والخدمات، ودخلت المؤسسة رسميا عالم تكنولوجيا الاتصالات بتاريخ الفاتح جانفي 2003 حددت وقتها مجموعة من الأهداف، تركز أساسا في:

- أن تصبح الفاعل الرئيسي لتطوير استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في الجزائر.
- إرضاء الزبون والمستخدم، إضافة إلى ضمان الفاعلية والنجاعة وتحقيق مردودية وربحية لضمان ديمومة نشاط المجمع.
- تطمح المؤسسة إلى بلوغ مستوى عالي من الفعالية التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لضمان تموقع دائم كرائد في السوق الذي تنشط فيه، مع مسايرة ومراعاة واقعه الذي يعرف انفتاحا ومنافسة كبيرة.
- كما تسعى " اتصالات الجزائر " إلى ضمان مكانة لها على المستوى العالمي والمساهمة في ترقية مجتمع المعلومات في الجزائر وبناء اقتصاد مبني على المعرفة.

ولتستطيع بلوغ هذه الغايات عملت مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق ثلاث أهداف أساسية تتمثل في: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، كما وضعت كذلك مجموعة من الأهداف تمكنها من مواجهة تغيرات البيئة التي تعمل فيها وتتمثل في:¹

- 1- ضمان النفاذ إلى الشبكة الهاتفية.
- 2- ديمومة تقديم الخدمة الهاتفية.
- 3- الوصول بالشبكات العمومية لضمان استمرارية الخدمة الشاملة.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، منشور المتعلق بتحديد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الجريدة الرسمية، العدد 39، المؤرخ في 29/06/2003، ص4.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

- 4- تحديد تعريفه بأسعار معقولة.
- 5- نوعية خدمة تجارية تقنية متميزة.
- 6- ترقية المنتجات والخدمات المتوفرة لدى اتصالات الجزائر مثل (الأنترنت مع جواب، VSAT، تأجير نطاق التمرير WI-FI , WLL, FTTX).
- 7- القضاء على مشكلة تنازع الصلاحيات وتشجيع المبادرة والانفتاح على تكنولوجيات الجديدة.
- 8- السعي من أجل الوصول إلى حصص أكبر من سوق الاتصالات الذي يتواصل نموه أكثر فأكثر والتخلي على التصرفات السلبية وتكريس ثقافة منظمتية مبنية على أساس المردودية والفعالية.
- 9- صيانة فعالة لشبكات والتجهيزات من أجل التحسين المستمر لأدائها.
- 10- تحسين نسبة استرجاع المستحقات التي تشكل المورد الوحيد لتمويل المؤسسة والسبيل الأنجح وتوفير ظروف العمل المناسبة وضمان تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاستجابة لاحتياجات الموظفين.

وتعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في توصيل رسائلها الإعلانية على عدد من الوسائل أهمها:

- 1- العلاقة مع مختلف وسائل الإعلام كالصحافة والإذاعة والتلفاز: حيث تحرص المؤسسة على إقامة أيام دراسية وندوات صحفية لفائدة الصحفيين، وتزويدها بكل ما هو جديد.
- 2- يتم انتقاء جميع المقالات من مختلف الجرائد التي يدور موضوعها حول مجال الاتصال وآخر الإبداعات في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بالإضافة إلى آخر العروض والمنتجات الخاصة باتصالات الجزائر والمتعاملين الآخرين، ويتم تجميعها في مجلة صغيرة تدعى معرض الصحافة، وتوضع على شبكة الأنترنت على الموقع الخاص باتصالات الجزائر بما يسمح لزوار الموقع من الاطلاع على آخر الأخبار في مجال الاتصالات سواء كانت وطنية أو دولية.
- 3- المعارض والندوات: وعيا منها بالدور الذي تلعبه الرعاية والمشاركة في المعارض والندوات وتمويل المشاريع الخيرية في بناء وتحسين صورة المؤسسة في أذهان زبائنهم لم تغفل المؤسسة هذا الجانب، حيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بإحياء ذكرى تأسيس الإتحاد الدولي للاتصالات الذي أنشأ سنة 1865 لتصبح مناسبة لدى المؤسسة تحييها في 17 ماي من كل سنة من خلال المعارض وإقامة الندوات من أجل التحسيس بالتطور التكنولوجي ومدى تعايش المؤسسة معه.

- 4- تغطية بعض المناسبات الوطنية كالיום العالمي للطفولة، مكافحة الآفات الاجتماعية، عيد الأم... إلخ، وقد شاركت في العديد من المعارض والمنتديات والملتقيات ورعايتها.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

المطلب الثالث: دراسة دور الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية:

تمثل الوكالات التجارية الركيزة الأساسية لاتصالات الجزائر حيث تلعب دور حيوي في تفعيل القرب من الزبائن وتطبيق سياسة المؤسسة الاتصالية والتسويقية على أرض الواقع، فالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر ليست مجرد نقطة بيع، بل هي مركز خدمة متكامل يهتم بتقديم مختلف الخدمات، وتلقي الطلبات، وحل المشكلات، وتوجيه الزبائن، لذا تعمل هذه الوكالات جاهدة لتقديم الأفضل والأجود من خلال موظفين يمتازون بكفاءة وفعالية كبيرة تمكنهم من أداء مهامهم على أكمل وجه، فالوكالات التجارية تعتبر عنصراً استراتيجياً في بناء صورة المؤسسة وتعزيز ولاء الزبائن.

أولاً: المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المدية

المديرية العملية لاتصالات الجزائر هي الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تسيير نشاطات المؤسسة على المستوى المحلي أو الولائي، وتعتبر همزة الوصل بين الإدارة المركزية في العاصمة والوحدات التنفيذية الميدانية، حيث تهدف إلى ضمان استمرارية الخدمة وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة العامة كما تعمل على تطبيق الاستراتيجية الوطنية للاتصالات، من خلال الوكالات التجارية.

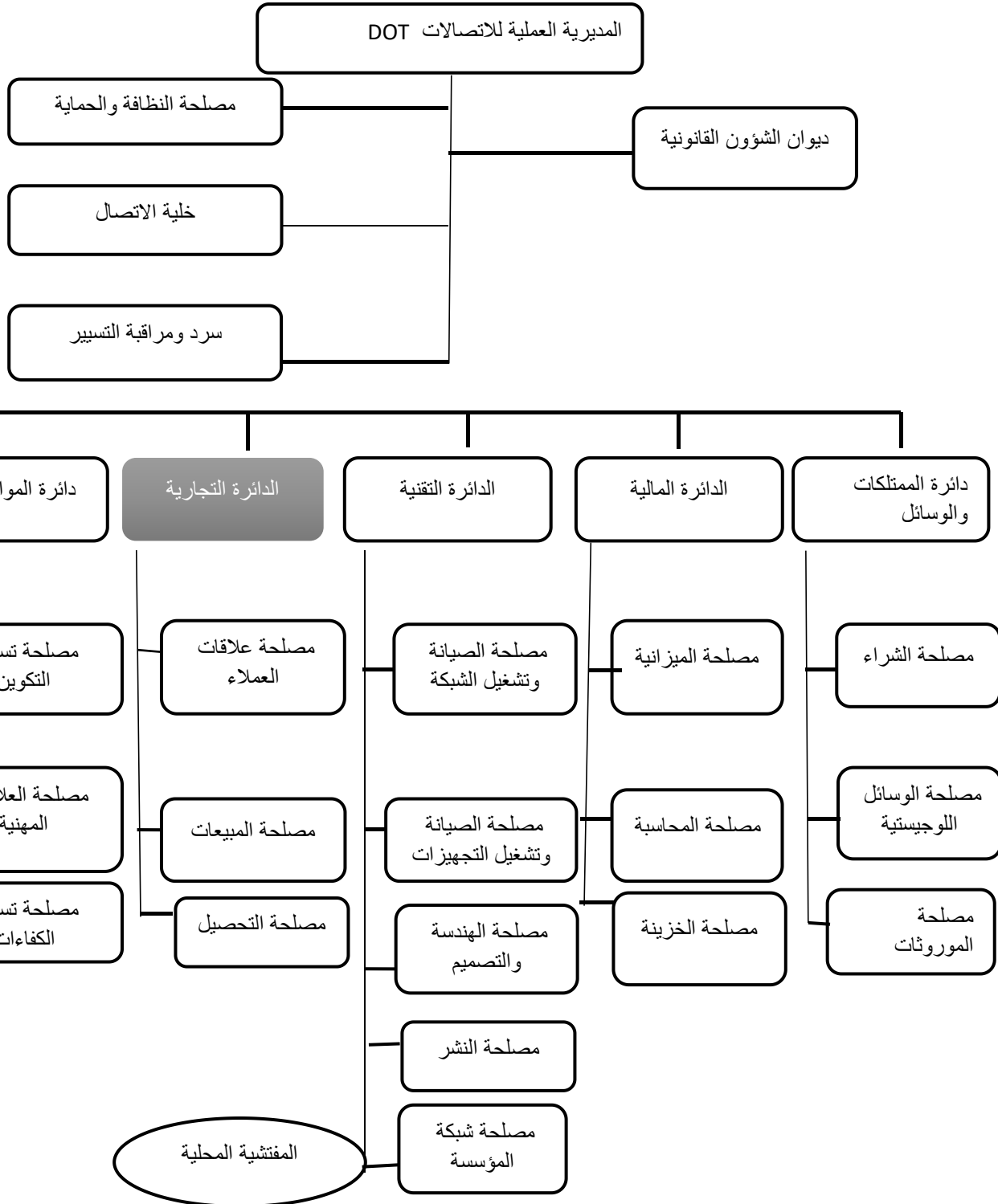
تسعى المديرية العملية للاتصالات بالمدية لتحقيق مجموعة من الأهداف، تصب في مجملها إلى توطيد العلاقة مع زبائنهم وتتمثل أهمها في:

- 1- التعريف بالمؤسسة وخدماتها، وتستعمل في ذلك مجموعة من الوسائل كالمصقات واللافتات واللوحات الإشهارية والمجلات والجرائد والتلفزيون والإذاعة.
- 2- جذب واستقطاب أكبر عدد ممكن من المتعاملين وخاصة أصحاب الأعمال.
- 3- بناء صورة ذهنية جيدة في ذهن زبائنهم الحاليين والمرتقبين عن المؤسسة وخدماتها، وذلك من خلال إبراز مزايا خدماتها من جودة عالية وسعر مناسب، قصد إقناعهم بأن خدماتها هي الأفضل، حيث ينصب محتوى إعلاناتها على السعر والسرعة والتغطية وجودة الخدمة، من أجل جذب المتعاملين على استخدام خدمات اتصالات الجزائر.
- 4- زيادة عدد المتعاملين وبالتالي زيادة المبيعات من الخطوط الهاتفية الثابتة وكذا الأنترنت.
- 5- المحافظة على مكانتها في مجال الاتصالات خاصة في ظل المنافسة بعد دخول متعاملين جدد مثل أوراسكوم والوطنية للاتصالات (ooredoo) .
- 6- التعريف بالخدمات الحديثة والعصرية الناتجة عن التطور التكنولوجي السريع، أي جعل الزبائن يعيشون تطورات المؤسسة مثل دخول الجيل الثالث G++.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

وتتكون المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المدية من الهياكل الممثلة في الشكل الآتي:

الشكل (4-1): الهيكل التنظيمي المديرية العملية لاتصالات لولاية المدية.



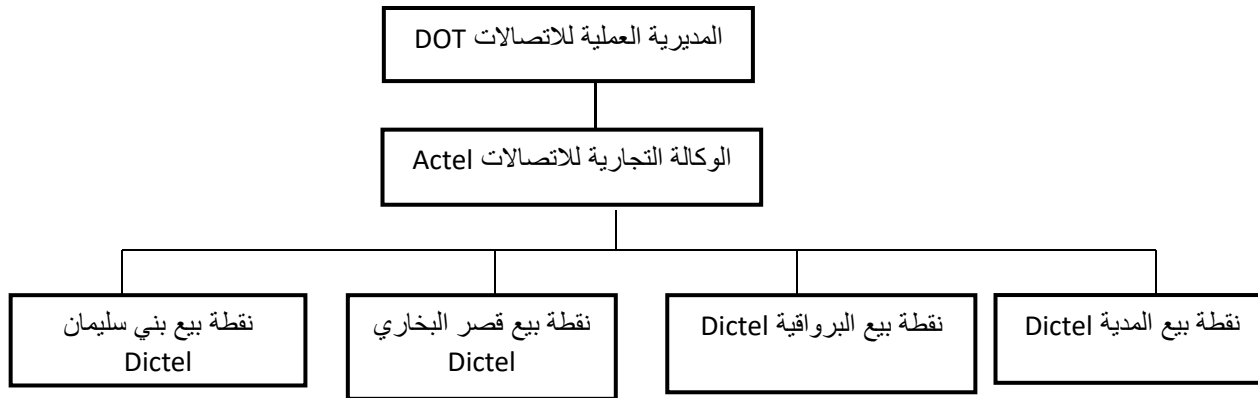
المصدر: وثائق من المؤسسة

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

ثانيا: نبذة عن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية

تأتي بعد المديرية العامة لاتصالات الجزائر مباشرة وهي تعد جزءاً من الهيكل التنظيمي للمؤسسة تُشرف عليها المديرية العملية للاتصالات بالمدية، وهي تمثل المستوى الرابع للهيكل التنظيمية لاتصالات الجزائر، تُعد الوكالات التجارية عنصراً فاعلاً في تطوير البنية التحتية الرقمية وخدمة المواطن المحلي، وهي شريك حقيقي في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للولاية، وظيفتها الرئيسية تسويق وبيع المنتجات والخدمات وتحصيل إيرادات المؤسسة وكذا تقديم الدعم الفني، حيث تتوزع الوكالات التجارية لتلبية احتياجات الزبائن وتقديم خدمات متنوعة وهي بدورها تضم أربع نقاط بيع (Dictel) تتوزع عبر أربع بلديات: المدية وسط، البرواقية، قصر البخاري، وبني سليمان، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-2): توزع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من المؤسسة.

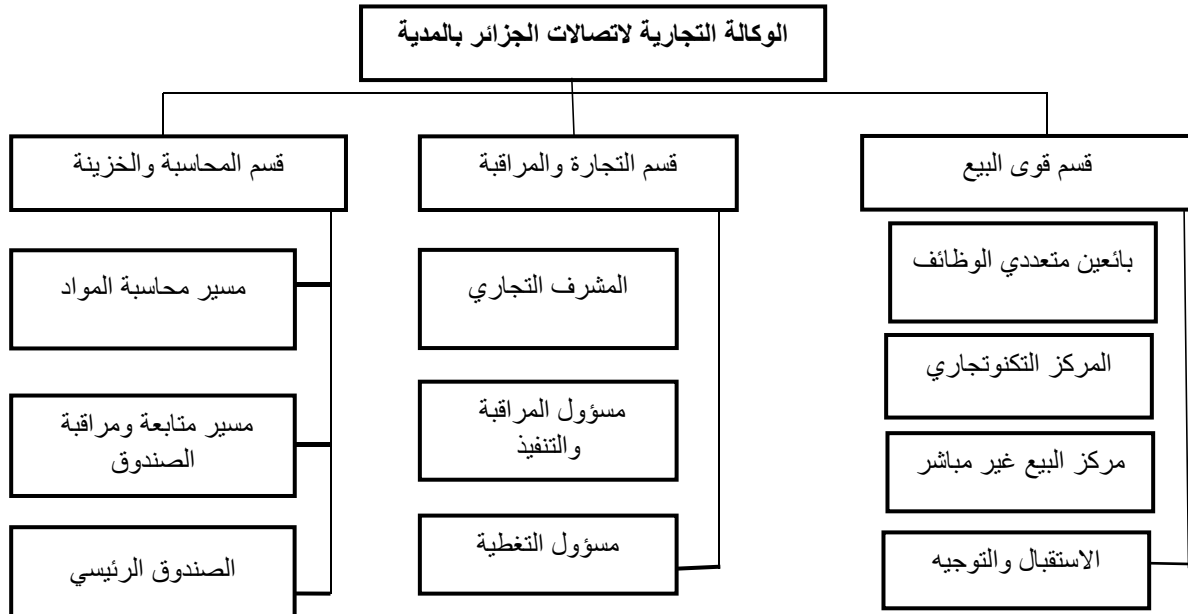
وتعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، فهي تتوفر على مكاتب أمامية (الواجهة) تتمثل وظيفتها في الاحتكاك المباشر بالزبائن باستمرار، وذلك من خلال تسديد الفواتير وتقديم الطلبات والشكاوي، ومكاتب خلفية وظيفتها الأساسية تدعيم ومساندة عمل المكاتب الأمامية، كما تساهم هذه الوكالات في تسهيل الحصول على خدمات الاتصالات بمختلف أنواعها وتقليص الفجوة الرقمية بين المدن والمناطق الريفية.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

ثالثا: دور وأهمية الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بولاية المدية

تعتبر الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بالمدية داعم أساسي للتحويل الرقمي على مستوى الإدارة المحلية والمؤسسات التربوية والتعليمية والصحية وحتى المؤسسات الاقتصادية ، كما تلعب هذه الوكالات دورا حيويا في تقريب الخدمة من المواطن وتحسين نوعية الاتصال خاصة في المناطق الداخلية والريفية من الولاية؛ تحتوي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية على عدد من الأقسام يتجلى نشاطها أساسا في الوظائف التسويقية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (3-4): أقسام الوكالة التجارية لولاية المدية



المصدر: وثائق من المؤسسة

يمكن شرح وظائف ومهام كل قسم كالآتي:

قسم قوى البيع: يتمثل دوره في تنمية وتطوير التواصل مع الزبائن فهو يهتم بكل الأمور المتعلقة بالزبون ويعمل على:

- ضمان وضوح الوسائل اللازمة للحصول على طلبات وآراء الزبائن بالنسبة لبيع الوحدات التجارية التي تكون مرتبطة بالبيع.
- ضمان الدعامة بالنسبة للوحدات التجارية من أجل تحسين قوى البيع.
- تفعيل مقومات الإرضاء للزبون بتحليل تصرفاته بالمقارنة بقوة بيع الوحدات التجارية.
- تعريف موضوعات البيع للزبون بالنسبة لكل وحدة تجارية وضمان المتابعة للحصول على الأفكار والمواضيع المحبذة من قبل الزبائن لتطبيقها والعمل بها مستقبلا.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

- تكوين وتحسين الخدمة الشخصية من خلال الشرح الجيد للخدمة المقدمة ومحاولة استقطاب آرائهم ووضع دفتر اقتراحات للزبائن.
 - استقبال الزبون وتقديم الفواتير ومتابعة انشغالاته.
 - تلبية طلبات الزبون من خلال متابعة طلبات الخط الهاتفي الجديد، ومتابعة طلبات تحويل خط الهاتف.
- 2- قسم التجارة والمراقبة:** تعتبر هذه الأخيرة من أهم الوظائف الحيوية التي تساهم في تطوير المؤسسة والذي يعمل على:
- الحرص على تحقيق رضا الزبائن من خلال عمل الوحدات التجارية والتقنية.
 - معالجة عائدات الزبائن والتدخل بين الوحدات التجارية الجهوية والزبائن.
 - تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته.
 - تسيير ومراقبة ملفات الزبائن، كما تعمل على تسيير ملفات طلبات المشتركين الجدد.
 - ترقية المصلحة من حيث تقديم الخدمات والإشهار.
 - جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح للمصلحة بتطوير نوعية الخدمات.
- 3- قسم المحاسبة والخزينة:** وهو قسم يهتم بالوظيفة المالية، وهو من أهم الوظائف الحيوية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة وتتمثل مهامه ومسؤولياته فيما يلي:
- ضمان عملية الفوترة من التحصيل تغطية وعلاج القيم المحققة والمدرسة من أجل الوصول إلى مرحلة التطوير والإبداع والإختراع.
 - تضمن عملية تأسيس والاحتفاظ بأرشيف المؤسسة من إحصاءات الفوترة والتحصيل والاتصال بالترتيب، توفير المعلومة الموجهة لتعريف الزبائن بخدمات المؤسسة وتحقيق رضاهم وضمان ولائهم.
 - تضمن عملية الفوترة والتحصيل تغطية الاختراعات وضمان الحصول على أفكار الزبائن وأرقام أعمال وكذا التأمين على الزبائن.
 - معالجة الشكاوي والاحتجاجات.
 - توفير الأموال الخارجية، والمتابعة المالية للوكالة التجارية.
 - توفير الموارد المالية لاحتياجات ومتطلبات المؤسسة، والعمل على التسيير الأمثل للموارد المالية.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

المبحث الثاني: عرض الاطار العام للدراسة الميدانية

من أجل تحديد الإطار العام للدراسة الميدانية وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ، نهدف من خلال هذا المبحث إلى جمع البيانات وتحليلها من خلال أدوات جمع البيانات "الاستبيانين" من حيث تصميمها وتوزيعها على عينة الدراسة (موظفين وزبائن)، والمقابلات، بهدف فهم واقع تسيير الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية وتقييم مستوى تطبيق التسويق الداخلي، ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي وعلى جودة الخدمات المقدمة، ورضا ولاء الزبائن، لذا سنحاول عرض منهجية الدراسة المعتمدة وتحديد عينة البحث، وأدوات جمع البيانات ومدى صدقها وثباتها، ثم تحليلها ومناقشتها بما يسمح بالخروج باستنتاجات، بالإضافة إلى أهم الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة بهدف اختبار الفرضيات ومعرفة مدى ملائمة تلك الأدوات والأساليب للدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل الاستبيان:

في هذا المطلب سوف نقوم بعرض مجتمع الدراسة ثم نتطرق إلى مصادر وطرق جمع البيانات بالإضافة إلى تحديد عينة الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة، عينة، أدوات جمع البيانات:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من زبائن وموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظر لنشاطها الاقتصادي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع الدراسة.

• عينة الدراسة: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة زبائن وموظفين لمؤسسة اتصالات الجزائر -

الوكالات التجارية لولاية المدية - حيث تم اختيار عينة عشوائية والتي قدرت بـ 420 عينة، وهي مقسمة إلى 35 عينة موجه للموظفين و 385 عينة موجهة لزبائن مؤسسة اتصالات الجزائر وهي قابلة للتحليل.

• أدوات جمع البيانات: يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في

فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتتمثل فيما يلي:

• المقابلة الشخصية: من أجل الحصول على معلومات موثوقة حول الدراسة والتي يصعب

الحصول عليها من مصادر أخرى حيث قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع بعض موظفي المؤسسة بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر خاصة موظفي الخطوط الأمامية، وذلك بطرح

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

أسئلة متنوعة عليهم من أجل جمع بيانات ومعلومات عامة حول مؤسسة من أنشطة وعمليات، وكانت لهذه المقابلات دور كبير في الحصول على المعلومات اللازمة والتي ساعدتنا في إجراء الدراسة الميدانية.

• تصميم الاستبيان:

ومن أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيانين من طرفنا (الباحثة بمساعدة وتوجيه المشرف) بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه بالاعتماد على ما تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان، حيث تم الاعتماد على بساطة الكلمات، والعبارات المستخدمة من أجل تسهيل على المجيب الفهم وتقديم إجابات دقيقة من أجل الخروج بنتائج موثوقة، لتتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية، ومنه خلصنا إلى بناء الاستبيانين قصد الإجابة على إشكالية البحث و التأكد من مدى صحة الفرضيات.

الاستبيان الأول: يتكون من 30 عبارة وقد كان موجه للزبائن وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع اتصالات الجزائر)

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

المتغير الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في **جودة الخدمات المقدمة** والذي احتوى على (13) عبارة.

المتغير الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في **ولاء الزبون** والذي احتوى على (13) عبارة.

الاستبيان الثاني: هدفه التعرف على مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية محل الدراسة يتكون من 37 عبارة وكان موجه للموظفين، تضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات العمل والوظيفة)

- **الجزء الثاني:** يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى متغيرين كما يلي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

المتغير الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في التسويق الداخلي والذي احتوى على (27) عبارة، وقسمت على (06) أبعاد كما يلي:

✍ البعد الأول: ويمثل: البرامج التدريبية والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الثاني: ويمثل التمكين وتفويض الصلاحيات والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الثالث: ويمثل الاتصال الداخلي والذي احتوى على (07) عبارات.

✍ البعد الرابع: ويمثل الحوافز والمكافآت والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد الخامس: ويمثل المعلومات التسويقية والذي احتوى على (04) عبارات.

✍ البعد السادس: ويمثل ثقافة خدمة الزبائن والذي احتوى على (04) عبارات.

المتغير الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الرضا الوظيفي والذي احتوى على (05) عبارات.

وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي "Likert Scale" في محاور الاستبيانين، قصد التعرف على اتجاهات المبحوثين والتي كانت على النحو التالي:

الجدول (4-1): المقياس المعتمد في تحديد درجة الموافقة على عبارات الاستبيان:

الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانيا: عرض الأسلوب الإحصائي المستخدم: لتحليل الاستبيانين قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 26 وذلك بعد تفريغ الاستمارات وترميز البيانات في البرنامج، ثم عرض النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- حساب معامل الثبات - ألفا كرونباخ - : قصد التأكد من مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيانين وثبات أداة الدراسة.

2- الإحصاء الوصفي: تبويب البيانات وعرضها جدوليا وتمثيلها بيانيا وبالأخص المتغيرات الديموغرافية من خلال استخراج النسب المئوية والتكرارات.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

3- وصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال احتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.

4- الإحصاء الاستدلالي: يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة، عن طريق تحليل وتفسير النتائج لقياس العلاقة التأثيرية والارتباطية بين متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: ثبات وصدق الاستبيان و مدى الإتساق الداخلي

من أجل معرفة وتأكيد من درجة الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة المتمثلة في العبارات المستخدمة في الاستبيان، سنقوم بحساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ".

أولاً: حساب معامل الثبات "ألفا - كرونباخ":

هو معامل يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1، بحيث كلما اقترب من الواحد كلما كانت عبارات الاستبيان أكثر ثباتاً، وتتمثل قواعد الحكم على درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان كما يلي:

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أقل من "0.6"، فهذا يدل على أن العبارات لها ثبات ضعيف، مما يستوجب إعادة النظر في عبارات الاستبيان عن طريق تعديلها أو حذفها أو إلغائها نهائياً.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.6 - 0.7] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات مقبول.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" يتراوح ما بين [0.7 - 0.8] فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات جيد.

✓ إذا كان معامل الثبات "ألفا كرونباخ" أكبر من "0.8" فهذا يدل على أن عبارات الاستبيان لها ثبات ممتاز وكلها تخدم موضوع الدراسة.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات الزبائن والبالغ عددها 385، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الجدول (4-2): معامل ثبات الاستبيان الأول "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
26	0.769

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.769 فهي أكثر من 0.7 وبالتالي فإن درجة الاتساق جيدة مما يدل أن أسئلة الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات جيد.

وبالاعتماد على تحليل نتائج إجابات الموظفين والبالغ عددها 35، تم استخراج معامل ارتباط ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع والمستقل وكانت قيمة معامل الثبات لمحاور الاستبانة الاولى كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4-3): معامل ثبات الاستبيان الثاني "ألفا كرونباخ"

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
32	0.654

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي 0.654 فهي أكثر من 0.6 وبالتالي فإن درجة الاتساق مقبولة مما يدل أن أسئلة الاستبيان في ثبات مقبول.

ثانيا: حساب الاتساق الداخلي (الاستبيان الموجه للموظفين):

يعكس الاتساق الداخلي مدى اتساق فقرات الاستبيان في قياس المتغير المراد دراسته، ويعد من أهم مؤشرات جودة الأداة البحثية.

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغة حجمها (35) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه كما يلي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: التسويق الداخلي

• الصدق الداخلي لفقرات البرامج التدريبية: نوضحه في الجدول الآتي:

الجدول (4-4): الصدق الداخلي لفقرات البرامج التدريبية:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.800**	توضع البرامج التدريبية في الوكالة وفقاً للاحتياجات التدريبية (الآلات وتكنولوجيا حديثة، خدمات جديدة، متطلبات السوق...)
	0.934**	تضع الإدارة دورات تدريبية في مواضيع حديثة ذات علاقة بمهامي
	0.947**	يساعد التدريب على تقديم خدمات للزبائن بجودة عالية وبطريقة مميزة
	0.866**	الوكالة ترى أن تطوير معارف ومهارات العاملين بها استثمار وليس تكلفة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان حيث يتسم بالصدق مما يسمح بتطبيقه في الدراسة الحالية.

• الصدق الداخلي لفقرات التمكين وتفويض الصلاحيات:

الجدول (5-4): الصدق الداخلي لفقرات التمكين وتفويض الصلاحيات:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.928**	تفوض الوكالة الصلاحيات المناسبة للعاملين قصد تسهيل ممارسة مهامهم
	0.537**	لدي الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات الزبائن
	0.816**	في حالة غيابي يستطيع أحد زملائي القيام بمهامي

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

نتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	0.959**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه.

• الصدق الداخلي لفقرات الاتصال الداخلي:

الجدول (4-6): الصدق الداخلي لفقرات الاتصال الداخلي:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.390*	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر
	0.778**	عملية الإتصال والتواصل بين الإدارة والعاملين تمتاز بالسهولة والمرونة
	0.639**	تعتمد إدارة الوكالة على وسائل حديثة وجيدة لتسهيل مهام الموظفين
	0.797**	لا يوجد ما يمنعني من التواصل مع زملائي في العمل وتبادل المعلومات والخبرات
	0.465**	تتبع إدارة الوكالة سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين
	0.529**	تشجع الإدارة تشكيل فرق عمل تتعاون وتتفاعل فيما بينها والعمل بروح الفريق
	0.552**	يتمتع العاملون بعلاقات طيبة ومتعاونة مع بعضهم البعض ومع رؤسائهم أساسها الاحترام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

• الصدق الداخلي لفقرات الحوافز والمكافآت:

الجدول (4-7): الصدق الداخلي لفقرات الحوافز والمكافآت:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.671**	أشعر أن فرص الترقية متاحة لجميع العاملين بالوكالة
	0.120*	تتطور الرواتب والمكافآت تبعاً لأداء العاملين
	0.623**	نظام الأجور المعتمد في الوكالة يتناسب مع متطلبات المعيشة المعقولة
	0.301*	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في تقديم خدمات مميزة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه

• الصدق الداخلي لفقرات المعلومات التسويقية:

الجدول (4-8): الصدق الداخلي لفقرات المعلومات التسويقية:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.654**	هناك وضوح ودقة في المعلومات الموجهة من الإدارة إلى العاملين
	0.617**	توفر الوكالة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفر كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة
	0.313*	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات الجديدة التي تنوي الترويج لها بتوفير كافة المعلومات عنها
	0.528**	تعقد الإدارة اجتماعات دورية مع العاملين لتبادل المعلومات تتعلق بمقترحاتكم حول خدمة الزبائن

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه

• الصدق الداخلي لفقرات ثقافة خدمة الزبائن:

الجدول (4-9): الصدق الداخلي لفقرات ثقافة خدمة الزبائن

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.889**	إعلام الزبائن بكل التطورات والخدمات الجديدة تُعده الإدارة أمر ضروري
	0.865**	تتحمل سوء تصرف أحد الزبائن المتذمرين والغازبين وتعمل على احتواء الموقف
	0.245*	خدمة الزبائن واستماع إلى انشغالاتهم أمر يسعدني
	0.830**	تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة خدمة الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه

• الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الرضا الوظيفي

يتم في هذا العنصر عرض لمختلف نتائج تحليل فقرات الرضا الوظيفي

الجدول (4-10): الصدق الداخلي لفقرات الرضا الوظيفي:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.297*	أشعر بالراحة في المنصب الذي أشغله ولا أفكر في تغيير مكان

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

	عملي	
	0.240*	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر منطقي تصرف غير أخلاقي
	0.300*	أشعر بالفخر بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل
	0.776**	تدعم الادارة فرص الإبداع والابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم العملية
	0.243*	أحب البقاء والاستمرار في عملي الحالي مهما تلتقيت من فرص أخرى أفضل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يتضح أن الاستبيان يتسم بالصدق مما يسمح بتطبيقه في الدراسة الحالية.

• الاتساق البنائي لعناصر التسويق الداخلي:

الجدول (4-11): الاتساق البنائي لعناصر إجراءات التسويق الداخلي:

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات
0.000	0.641	البرامج التدريبية
	0.618	التمكين وتقويض الصلاحيات
	0.928	الاتصال الداخلي
	0.542	الحوافز والمكافآت
	0.440	المعلومات التسويقية
	0.628	ثقافة خدمة الزبائن

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، ويتضح من الجدول أن قيم معاملات ثبات الدرجة الكلية

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

وجميع أبعاد استبانة تتمتع بمعامل ثبات جيد ، أي أن المقياس يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في الوصول إلى استنتاجات موثوقة.

• الاتساق البنائي ما بين محاور الاستبيان

يتم توضيح نتائج الاتساق البنائي ما بين محاور الاستبيان في الجدول التالي:

الجدول (4-12): الاتساق البنائي لأبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:

المحور	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
المحور الأول	التسويق الداخلي	0.991	0.000
المحور الثاني	الرضا الوظيفي	0.641	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0.05، مما يدل على صلاحية محاور الاستبيان لما وضعت لقياسه.

• معامل الارتباط بيرسون:

يستخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهما متغيرات كمية ويشترط تساوي عدد الحالات كلا من المتغيرين، نستخدمه في الدراسة لتأكيد الصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.¹

يكون ذلك بحساب درجة ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية لعبارات المحور الذي ينتمي إليه، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط "بيرسون Pearson" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات هذا المحور:

ومنه سوف نقوم بوضع الفرضيات التالية:

• الفرضية H0: لا يوجد ارتباط بمعنى $r \neq -1, 1$

¹ مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، الطبعة الأولى، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2014، ص64.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

• الفرضية H1: يوجد ارتباط بمعنى $r = [-1, 1]$.

الجدول (4-13): معاملات الارتباط بين المتغير المستقل مع المتغير التابع

التسويق الداخلي		الرضا الوظيفي	
معامل بيرسون	1	0.644**	التسويق الداخلي
قيمة sig	–	0.000	
N	35	35	
معامل بيرسون	0.644**	1	الرضا الوظيفي
قيمة sig	0.000	–	
N	35	35	
** دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع الرضا الوظيفي قيمة مرتفعة وقريبة من الـ 1 حيث بلغت القيمة 0.644 أي عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على وجود ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع مع المجال المنتمي إليه وبما أن القيم محصورة بين -1 و 1 وبالتالي نرفض الفرضية H0 ونقبل الفرضية H1.

ثالثاً: حساب معامل الاتساق الداخلي (الاستبيان الموجه للزبائن):

جدول (4-14): قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه للاستبيان

مستوى الدلالة المعنوية	معامل الارتباط	رقم الفقرة	أبعاد محدّدة جودة الخدمة وولاء الزبائن
000	0,772**	1	جودة الخدمات المقدمة
000	0,846**	2	
000	0,736**	3	
000	,761**0	4	
000	,696**0	5	
000	,794**0	6	
000	,796**0	7	

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية
لاتصالات الجزائر - المدية

	8	,773**0	000
	9	,826**0	000
	10	,858**0	000
	11	,847**0	000
	12	,865**0	000
	13	,862**0	000
رضا وولاء الزبائن	1	0,787**	000
	2	0,863**	000
	3	0,751**	000
	4	0,776**	000
	5	0,710**	000
	6	0,810**	000
	7	0,812**	000
	8	0,788**	000
	9	0,843**	000
	10	0,875**	000
	11	0,864**	000
	12	0,882**	000
	13	0,879**	000

** معاملات دالة عند مستوى معنوية 0.05

من الجدول اعلاه يتضح ان معاملات ارتباط جميع الفقرات بالبعد الذي تنتمي إليه استبانة الزبائن دالة عند 0.05 وبذلك يتضح أن الاستبيان يتسم بالصدق مما يسمح بتطبيقه في الدراسة الحالية، كما ستسمح تحليل نتائجه ومناقشتها بالوصول إلى استنتاجات موثوقة يمكن الإعتماد عليها.

- حساب معامل الارتباط بيرسون:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

جدول (4-15): قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد استبانة الزبائن والدرجة الكلية

معامل الارتباط	البعد
0,822**0	جودة الخدمات المقدمة
0,865**0	رضا وولاء الزبائن

**دالة عند مستوى معنوية 0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لجميع استبانة الزبائن مع الدرجة الكلية للمقياس دالة عند المستوى 0.05، وبذلك يتضح أن المقياس يتسم بالصدق مما يسمح بتطبيقه في الدراسة الحالية قصد تحليل النتائج المتوصل .

المبحث الثالث: التحليل الاحصائي للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات الميدانية باستخدام أدوات البحث المعتمدة والتي تم ذكرها سابقا، سنقوم بتحليل النتائج المتوصل اليها تحليلًا احصائياً قصد استخراج المؤشرات الكمية التي تعكس واقع الظاهرة المدروسة، حيث يُعد التحليل الاحصائي الوصفي خطوة أساسية في فهم خصائص العينة المدروسة، وتحديد مختلف اتجاهات إجاباتها حول مختلف متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، جودة الخدمة، رضا الزبائن وولائهم).

المطلب الأول: تحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة للموظفين:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة وسنوات الخبرة)، باستخدام أساليب وصفية مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، قصد تقديم نظرة حول آراء المستجوبين حول متغيرات الدراسة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

الجدول (4-16): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	28	80
أنثى	07	20
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (4-4): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في النسبة والتي قدرت بـ 80% في حين كانت فئة الإناث الأقل نسبة والتي قدرت بـ 20%، هذه النتيجة توضح أن أكثر فئة تشغل مناصب عمل بالوكالات التجارية من فئة الذكور.

2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول (4-17): توزيع أفراد العينة حسب السن:

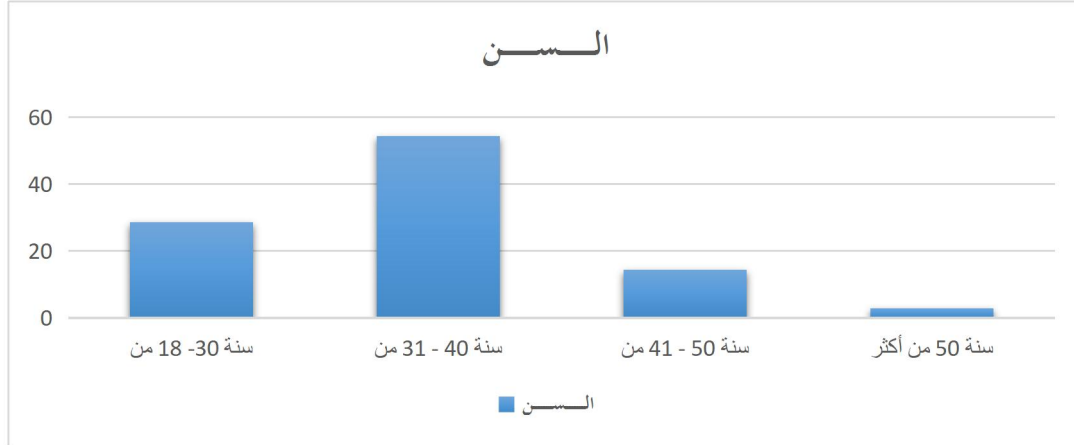
السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 18 - 30 سنة	10	28.6
من 31 - 40 سنة	19	54.3
من 41 - 50 سنة	05	14.30
أكثر من 50 سنة	01	2.9
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (4-5): تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من [من 31 - 40 سنة] بنسبة تقدر بـ 54.3% ثم تليها فئة [من 18 - 30 سنة] بنسبة تقدر بـ 28.6%، مما يدل على أن اتصالات الجزائر تهتم بتوظيف الفئة الشبابية

في حين كانت فئتي [من 41-50 سنة] و[أكثر من 50 سنة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 14.3% و 2.9% على التوالي،

3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (4-18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

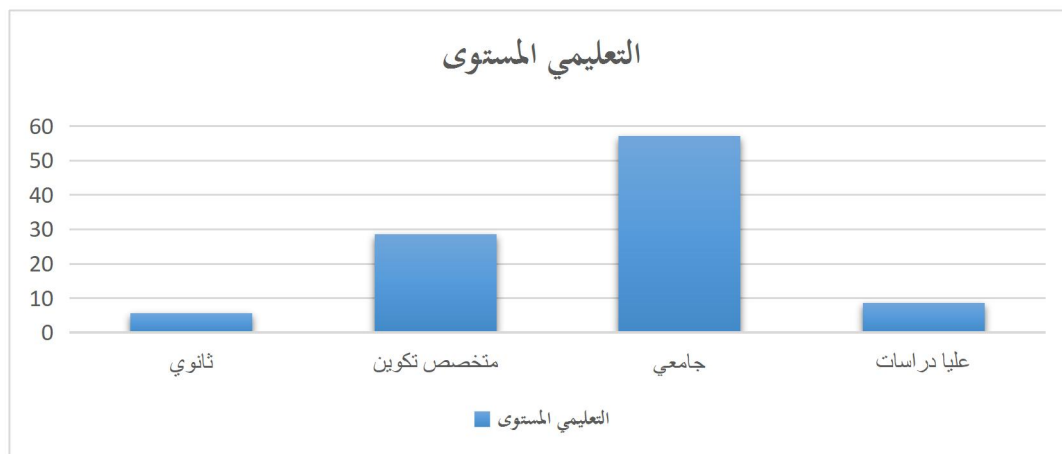
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
5.7	02	ثانوي
28.6	10	تكوين متخصص
57.1	20	جامعي
8.6	03	دراسات عليا
100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

الشكل (4-6): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من [الجامعيين] بنسبة تقدر بـ 57.1% ويشير هذا العدد إلى طبيعة الوظيفة التي يشغلونها، ثم تليها فئة [تكوين متخصص] بنسبة تقدر بـ 28.6% وتشير هذه النسبة أيضا لاهتمام الوكالات التجارية بخريجي التكوين المتخصص والمهارات التي يمتلكونها، في حين كانت فئتي [دراسات عليا و ثانوي] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 8.6% و 5.7% على التوالي، كما توضح هذه النتائج اهتمام الوكالات التجارية بتوظيف خريجي الجامعات وأصحاب التكوين المتخصص ممن يملكون مهارات وكفاءات ورصيد معلوماتي ومعرفي كبير.

4. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (4-19): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

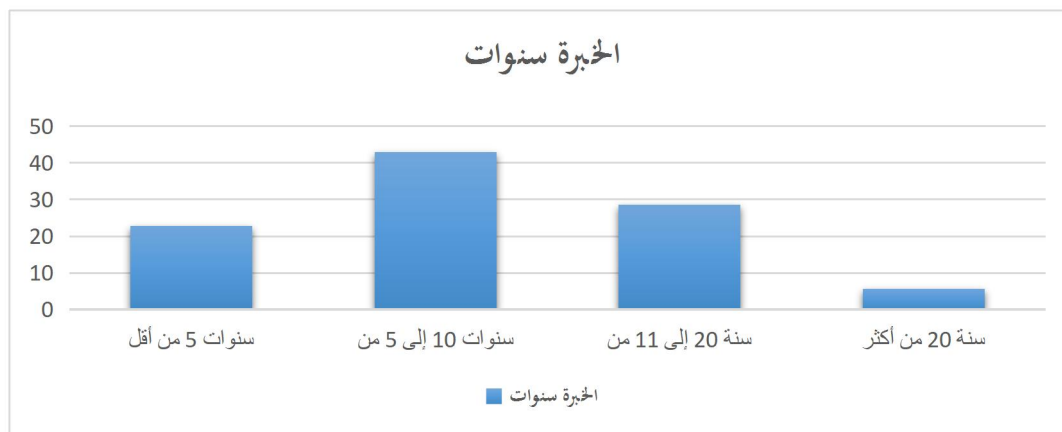
سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	22.9
من 5 إلى 10 سنوات	15	42.9
من 11 إلى 20 سنة	10	28.6
أكثر من 20 سنة	02	5.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (4-7): تمثيل أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من [من 5 إلى 10 سنوات] بنسبة تقدر بـ 42.9% ثم تليها فئة [من 11 إلى 20 سنة] بنسبة تقدر بـ 42.9% ، وهذين النسبتين تدلان على استمرار الموظفين في العمل بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لسنوات طويلة، في حين كانت فئتي [أقل من 5 سنوات وأكثر من 20 سنة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 22.9% و 5.7% على التوالي.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المهنة:

الجدول (4-20): توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

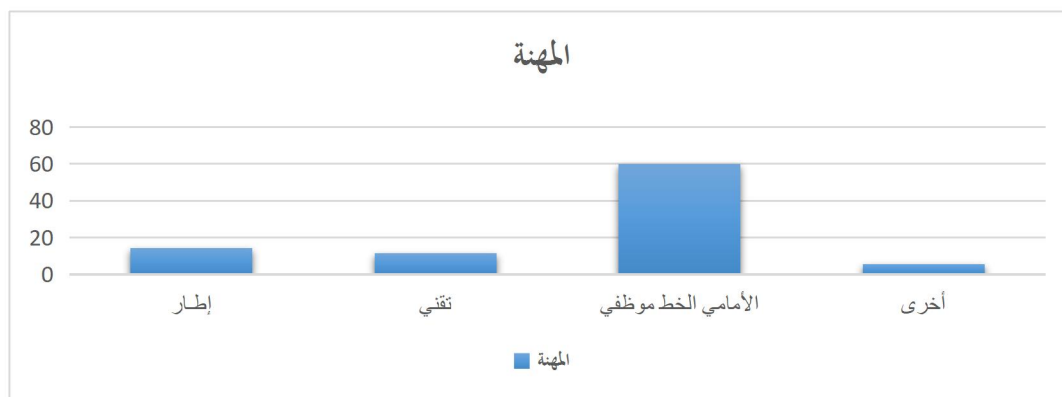
المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	5	14.3
تقني	4	11.4
موظفي الخط الأمامي	21	60
أخرى	02	5.7
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الشكل (4-8): تمثيل أفراد العينة حسب المهنة:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من [موظفي الخط الأمامي] بنسبة تقدر بـ 60% وهذا كان الهدف من الدراسة معرفة رأي الموظفين الذين تربطهم علاقة مباشرة مع الزبائن، ثم تليها فئة [إطار] بنسبة تقدر بـ 14.3% في حين كانت فئتي [تقني والمهنة الأخرى] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 11.3% و 5.7% على التوالي.

ثانيا: حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لسلم ليكارت:

اعتمدت الباحثة على تصنيف المتوسطات الحسابية كالاتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاتجاه العام
1 - 1.8	1.8 - 2.6	2.6 - 3.4	3.4 - 4.2	4.2 - 5	المتوسط الحسابي

حيث أن (5) تعبر عن الموافقة الشديدة و (1) تعبر عن عدم الموافقة الشديدة.

قمنا بالاستجواب اعتمادا على معيار ليكارت الخماسي المتنازل لدراسة فقرات كل محور والذي نلخصه في الجدول التالي¹:

¹ زكريا شربيني، الإحصاء و تصميم التجاري في البحوث النفسية و التربوية ، القاهرة، مصر، مكتبة الأنجلو مصرية 1995، ص85.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الجدول (4-21): معيار ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الباحثة

و يعرف معيار ليكارت بأنه أسلوب لقياس السلوكيات و التفضيلات يستعمل في الاختبارات الاقتصادية النفسية و الاجتماعية و كل الاتجاهات التي تكون مبنية على الدراسات الميدانية، استنبطه عالم النفس رينسيس ليكارت يستعمل في الاستبيانات وبخاصة في مجال الإحصاءات. ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أو الاعتراض على صيغة ما ، وله اشكال مختلفة الثلاثي الرباعي الخماسي ويتم تحديد اتجاهات الاجابة عن طريق المتوسط الحسابية بالأوزان التالية:

مقاييس الاتجاه لمعيار ليكارت الخماسي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج عبارة عن آراء المستجوبين نقوم إذن بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في بحثنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث 4 تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى و من 2 إلى 3 مسافة ثانية و من 3 إلى 4 مسافة ثالثة و من 4 إلى 5 مسافة رابعة) و 5 تمثل عدد الخيارات ، و عند قسمة 4 على 5 يصبح طول الفترة يساوي 0,80 و يصبح التوزيع حسب الجدول التالي¹:

اتجاهات المقياس الخماسي²: 5-4-3-2-1

نبدأ بالمسافة 4 و هي المسافات الباقية بين القيمة الكبرى و القيمة الصغرى 5-1=4

نقسم 4 على 5 = 0.8

الاتجاه الأول : [1-1.79]

¹ الأغا إحسان، البحث التربوي (عناصره، مناهجه، أدواته)، غزة ، فلسطين ، مطبعة الرنتيسي، 1997، ص 54.

² حسين عبد الحميد رشوان، أصول البحث العلمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 44.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الاتجاه الثاني : [1.8 - 2.59]

الاتجاه الثالث : [2.6 - 3.39]

الاتجاه الرابع : [3.4 - 4.19]

الاتجاه الخامس : [4.2 - 5]

الاتجاه الأول	غير موافق بشدة
الاتجاه الثاني	غير موافق
الاتجاه الثالث	محايد
الاتجاه الرابع	موافق
الاتجاه الخامس	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة

و نلخص النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج SPSS26 و نلخصها في الجدول التالي :

المتوسط المرجح	المستوى
من 01 إلى 1,79	غير موافق بشدة
من 1,80 إلى 2,59	غير موافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	موافق
من 4,20 إلى 05	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة.

حساب المدى: $(4 = 5 - 1)$ ثم نقوم بتقسيمه على درجات سلم ليكارت المستعمل (05) أي $(0.8 = 5 \div 4)$ وبهذا نتحصل على طول الخلية، ثم نقوم بإضافة هذه القيمة إلى أدنى درجة في المقياس (الدرجة 1 في سلم ليكارت) من أجل تحديد الحد الأصغر للخلية، ثم نضيف في كل مرة "0.8" وصولاً إلى أعلى درجة في المقياس (الدرجة 5 في سلم ليكارت المستخدم)، كما هو موضح في الجدول التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الجدول (4-22): المتوسطات الحسابية المرجحة والدرجات الموافقة لها

المتوسط المرجح	درجة الموافقة في سلم ليكارت
[11.8 - 01]	غير موافق تماما
[12.60 - 1.80]	غير موافق
[13.40 - 2.60]	محايد
[14.20 - 3.40]	موافق
[5.00 - 4.20]	موافق تماما

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

ثالثا: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لإستجابة الموظفين نحو متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

سنقوم بترتيب العبارات الخاصة بأبعاد كل من المتغير التابع والمتغير المستقل ترتيبا تنازليا وفقاً لقيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات على النحو التالي:

1- ترتيب عبارات المتغير المستقل:

الجدول (4-23): ترتيب عبارات التسويق الداخلي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
البرامج التدريبية -1	3.89	0.832	4	موافق	3
البرامج التدريبية -2	3.6	1.193	4	موافق	4
البرامج التدريبية -3	4.00	1.000	4	موافق	1
البرامج التدريبية -4	4.00	1.000	4	موافق	2
البرامج التدريبية	3.8725	1.00625	4	موافق	
التمكين وتفويض الصلاحيات 1	3.94	0.802	4	موافق	3
التمكين وتفويض الصلاحيات 2	4.51	0.702	5	موافق تماما	1
التمكين وتفويض الصلاحيات 3	4.14	0.601	4	موافق	2
التمكين وتفويض الصلاحيات 4	3.77	1.114	4	موافق	4
التمكين وتفويض الصلاحيات	4.09	0.80475	4	موافق	
الاتصال الداخلي -1	4.37	0.547	5	موافق تماما	1
الاتصال الداخلي -2	4.17	0.747	4	موافق	3

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

2	موافق	4	0.547	4.23	الاتصال الداخلي -3
5	موافق	4	0.951	4.09	الاتصال الداخلي -4
7	موافق	4	0.804	4.00	الاتصال الداخلي -5
4	موافق	4	0.912	4.14	الاتصال الداخلي -6
6	موافق	4	0.618	4.03	الاتصال الداخلي -7
موافق		4	0.7322	4.147	الاتصال الداخلي
1	موافق	4	1.065	3.57	الحوافز والمكافآت -1
3	محايد	3	1.136	3.34	الحوافز والمكافآت -2
2	موافق	4	1.039	3.54	الحوافز والمكافآت -3
4	محايد	3	1.043	2.97	الحوافز والمكافآت -4
محايد		3	1.07075	3.355	الحوافز والمكافآت
3	موافق	4	1.045	3.71	المعلومات التسويقية -1
1	موافق	4	0.906	3.94	المعلومات التسويقية -2
2	موافق	4	0.964	3.80	المعلومات التسويقية -3
4	موافق	4	1.170	3.57	المعلومات التسويقية -4
موافق		4	1.02125	3.755	المعلومات التسويقية
4	موافق	4	0.810	3.86	ثقافة خدمة الزبائن -1
2	موافق	4	0.583	3.89	ثقافة خدمة الزبائن -2
3	موافق	4	0.583	3.89	ثقافة خدمة الزبائن -3
1	موافق	4	0.906	3.94	ثقافة خدمة الزبائن -4
موافق		4	0.7025	3.895	ثقافة خدمة الزبائن
موافق		4	0.892	3.852	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يمكن شرح أبعاد الدراسة كما يلي:

- **البعد الأول "البرامج التدريبية"**: يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات البرامج التدريبية بلغ 3.8725 بانحراف معياري يقدر بـ 1.00625 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.60 - 4.00، وقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 بانحراف معياري قدر بـ 1.000 بمعنى يساعد التدريب على تقديم خدمات للزبائن بجودة عالية وبطريقة متميزة، بمستوى "موافق"، في حين جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.6 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.193 أي في

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر - المدية

مستوى موافق حيث ترى العينة وبنسبة أقل أن الإدارة تضع دورات تدريبية في مواضيع حديثة ذات علاقة بمهامهم ، مما يدل على أن عبارات بعد البرامج التدريبية في اتجاه موافق.

• **البعد الثاني "التمكين وتفويض الصلاحيات":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات التمكين وتفويض الصلاحيات بلغ 4.09 بانحراف معياري يقدر بـ 0.80475 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.77 - 4.51، وقد كانت العبارة الثانية والتي فحواها أن للموظف الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تسرع من الاستجابة لرغبات الزبائن تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.51 وبانحراف معياري قدر بـ 0.702 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.77 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.114 أي في مستوى موافق حيث كانت العينة أقل موافقة على أن الوكالة تتيح لهم ابداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار، مما يدل على أن عبارات بعد التمكين وتفويض الصلاحيات في اتجاه موافق.

• **البعد الثالث "الاتصال الداخلي":** بينت نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الاتصال الداخلي بلغت 4.147 بانحراف معياري يقدر بـ 0.7322 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 4.00 - 4.37 وقد احتلت العبارة الأولى التي تقول أن اتصال الموظف برئيسه يتم بسهولة وسلاسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.37 بانحراف معياري قدر بـ 0.547 أي في مستوى "موافق تماما"، في حين جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.00 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.804 أي في مستوى موافق حيث كانت العينة أقل موافقة من أن الإدارة تتبع سياسة الباب المفتوح لجميع الموظفين، مما يدل على أن عبارات بعد الاتصال الداخلي في اتجاه موافق.

• **البعد الرابع "الحوافز والمكافآت":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الحوافز والمكافآت بلغت 3.355 وانحراف معياري قدر بـ 1.07075 أي ضمن مستوى محايد، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.97 - 3.57، وقد احتلت العبارة الأولى المرتبة الأولى بمتوسط الحسابي والذي قدر بـ 3.57 وبانحراف معياري قدر بـ 1.065 ضمن مستوى "موافق" حيث توافق العينة على أن فرص الترقية متاحة لجميع موظفي الوكالات ، في حين سجلت العبارة الرابعة أقل متوسط حسابي والذي بلغ 2.97 وبانحراف معياري قدر بـ 1.043، أي ضمن مستوى "محايد" والتي جاءت في المرتبة الأخيرة، حيث كانت العينة محايدة فيما يخص مكافأة

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر - المدية

الموظفين الذين يبذلون جهدا متميزا في تقديم خدمات متميزة، مما يدل على أنّ عبارات بعد الحوافز والمكافآت في اتجاه محايد.

• **البعد الخامس "المعلومات التسويقية":** يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات المعلومات التسويقية بلغت 3.755 وانحراف معياري قدر بـ 1.02125 أي ضمن مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.94 - 3.57، وقد احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.94 وانحراف معياري قدر بـ 0.906 أي في مستوى موافق حيث وافقت العينة على توفر الوكالة علنظام جيد للاتصالات يسمح بتوفر كافة المعلومات التي يحتاجها الموظفون حول وظيفتهم بسرعة، في حين احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57 وانحراف معياري قدر بـ 1.170 أي في مستوى موافق، حيث كانت العينة أقل موافقة على عقد اجتماعات دورية معهم لتبادل المعلومات والمقترحات حول خدمة الزبائن، مما يدل على أنّ عبارات بعد المعلومات التسويقية في اتجاه موافق.

• **البعد السادس "ثقافة خدمة الزبائن":** يبين أن عبارات المتوسط الحسابي لمجمل عبارات ثقافة خدمة الزبائن بلغ 3.895 بانحراف معياري يقدر بـ 0.7205 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.94 - 3.86، وقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.94 بانحراف معياري قدر بـ 0.906 أي في مستوى "موافق" حيث وافقت العينة أن الإدارة تدرك الدور المهم الذي يلعبه الموظفون في تحقيق جودة خدمة الزبائن، في حين جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.86 وانحراف معياري يقدر بـ 0.810 أي في مستوى موافق حيث كانت العينة أقل موافقة فيما يتعلق باعلام الزبائن بكل التطورات والخدمات الجديدة الذي تعده الإدارة أمر ضروري، مما يدل على أنّ عبارات بعد ثقافة خدمة الزبائن في اتجاه موافق.

2- ترتيب عبارات المتغير التابع:

الجدول (4-24): ترتيب عبارات الرضا الوظيفي حسب استجابات مفردات عينة الدراسة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة العبارة	مستوى الموافقة	ترتيب العبارة
الرضا الوظيفي -1	3.69	0.867	4	موافق	3
الرضا الوظيفي -2	3.89	0.993	4	موافق	2

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

1	موافق	4	0.618	3.97	الرضا الوظيفي -3
5	محايد	3	1.215	3.37	الرضا الوظيفي -4
4	موافق	4	1.094	3.54	الرضا الوظيفي -5
موافق		4	0.9574	3.692	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمجمل عبارات الرضا الوظيفي بلغ 3.692 بانحراف معياري يقدر بـ 0.9574 وهو ما يشير إلى مستوى موافق، في حين تظهر معطيات الجدول بأن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 3.37 - 3.97، وقد كانت العبارة الثالثة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي والذي قدر بـ 3.89 وبانحراف معياري قدر بـ 0.618 أي في مستوى "موافق" حيث وافقت العينة على شعورها بالفخر حين الحديث عن عملها مع أصدقائها خارج نطاق العمل مما يدل عن رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها، في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 وبانحراف معياري يقدر بـ 1.215 أي في مستوى محايد حيث كانت العينة محايدة فيما يخصبتدعيم الإدارة لفرص الإبداع والإبتكار للعاملين في ممارسة مهامهم العملية، وفي المجموع تميزت عبارات الرضا الوظيفي في اتجاه موافق.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة للزبائن:

في هذا الجزء سيتم عرض نتائج الدراسة الوصفية للمتغير المستقل والتابع، كما سيتم وصف مفردات عينة الدراسة من حيث المعلومات الخاصة بها (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المهنة)، وكذا تحليل الاحصائي الوصفي لإستجابة الزبائن نحو متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

أولاً: خصائص عينة الدراسة:

من أجل التعمق في الدراسة الوصفية، سيتم التعرف على مميزات العينة المختارة من خلال تشخيصها من ناحية المعلومات الخاصة بها والمتحصل عليها من الاستبيان، كما يلي:

(1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

الجدول (4-25): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	225	58.4
أنثى	160	41.60
المجموع	385	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (4-9): تمثيل أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الشكل والجدول أعلاه نرى بأن فئة الذكور المستجوبة هي الفئة الغالبة في النسبة والتي قدرت بـ 58.4% في حين كانت فئة الإناث الأقل نسبة والتي قدرت بـ 41.60%، ويمكن القول أن الانسببتين متقاربتين مما يدل على تعامل الجنسين مع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

2) توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول (4-26): توزيع أفراد العينة حسب السن:

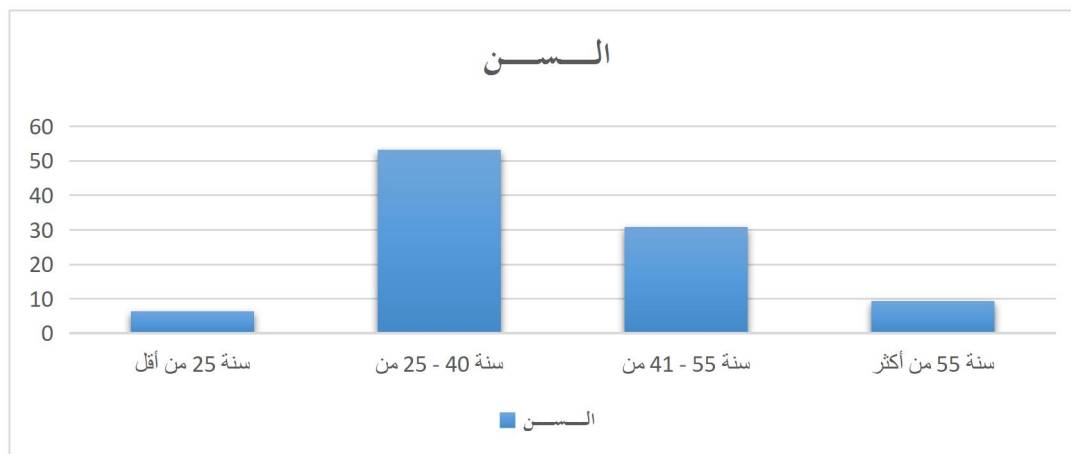
السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	25	6.5
من 25 - 40 سنة	205	53.2
من 41 - 55 سنة	119	30.9
أكثر من 55 سنة	36	9.4
المجموع	385	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

الشكل (4-10): تمثيل أفراد العينة حسب السن:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت [من 25 - 40 سنة] بنسبة تقدر بـ 53.2% بمعنى أن الفئة العمرية الغالبة التي تتعامل مع الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر من فئة الشباب، ثم تليها فئة الكهول [من 41 - 55 سنة] بنسبة تقدر بـ 30.9% في حين كانت فئتي [أكثر من 55 سنة] و [أقل من 25 سنة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 9.4% و 6.5% على التوالي.

(3) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (4-27): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

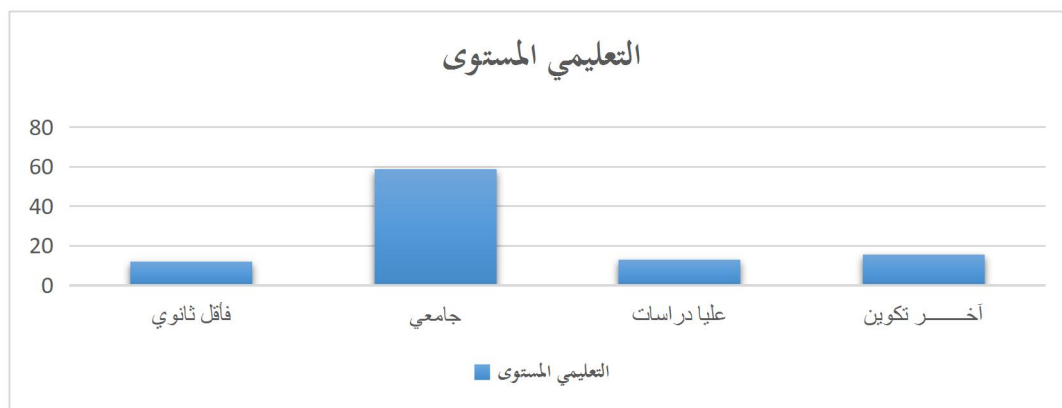
النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
12.2	47	ثانوي فأقل
58.7	226	جامعي
13.20	51	دراسات عليا
15.80	61	تكوين آخر
100	385	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الشكل (4-11): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من **[الجامعيين]** بنسبة تقدر بـ 58.7% مما يدل على أهمية الخدمات التي تقدمها الوكالات لفئة المثقفين ومدى احتياجهم لها، ثم تليها فئة **[تكوين آخر]** بنسبة تقدر بـ 15.8%، وهذا يدل على دور وأهمية الخدمات التي تمنحها الوكالات التجارية لهذه الفئة، في حين كانت فئتي **[دراسات عليا وثانوي فأقل]** الأقل نسبة والتي قدرت بـ 13.2% و 12.2% على التوالي، وهذان النسبتان لا تعتبران منخفضة وإنما لها أهمية كبيرة تدل على أهمية الخدمات المقدمة لهاتين الفئتين.

(4) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (4-28): توزيع أفراد العينة حسب المهنة:

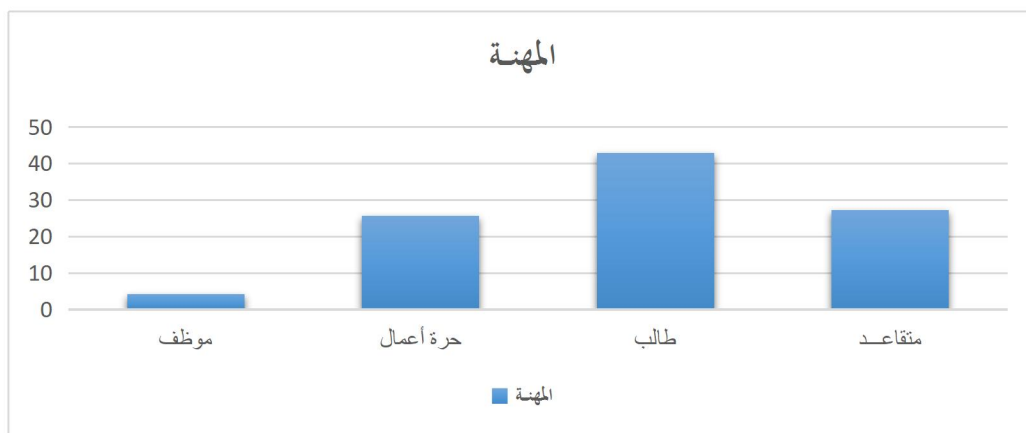
المهنة	التكرارات	النسبة المئوية
موظف	16	4.2
أعمال حرة	99	25.7
طالب	165	42.9
متقاعد	105	27.3
المجموع	385	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

الشكل (4-12): تمثيل أفراد العينة حسب المهنة:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من [الطلبة] بنسبة تقدر بـ 42.9% ثم تليها فئة [متقاعد] بنسبة تقدر بـ 27.3% في حين كانت فئتي [أعمال حرة وموظف] الأقل نسبة والتي قدرتا بـ 25.7% و 4.2% على التوالي، ويمكن تفسير هذه النتائج بأهمية الخدمات المقدمة من طرف الوكالات التجارية لطلبة.

5) توزيع عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع اتصالات الجزائر:

الجدول (4-29): توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع اتصالات الجزائر:

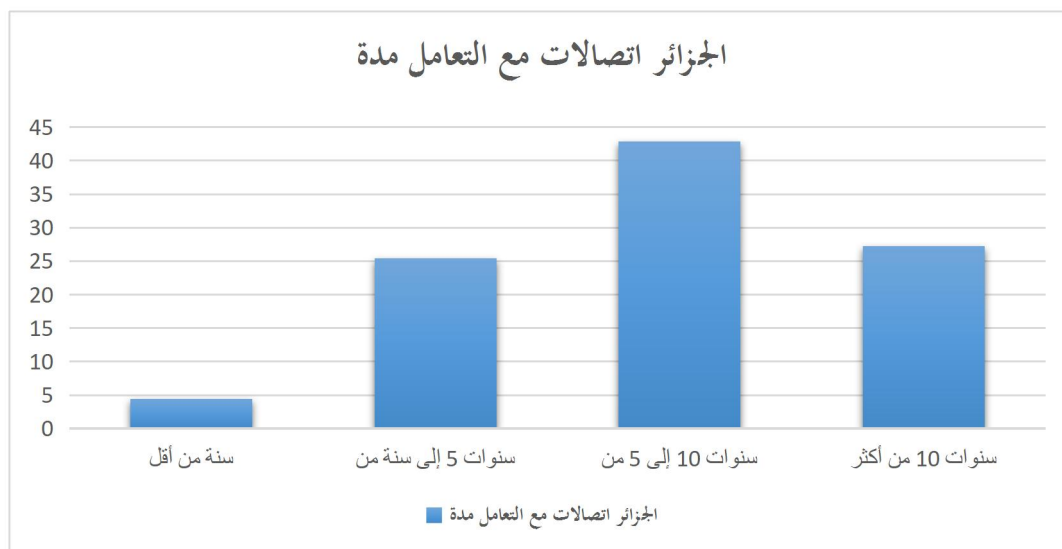
النسبة المئوية	التكرارات	مدة التعامل
4.41	17	أقل من سنة
25.45	98	من سنة إلى 5 سنوات
42.85	165	من 5 إلى 10 سنوات
27.27	105	أكثر من 10 سنوات
100	385	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

أما التمثيل البياني لنتائج الجدول يوضحه الشكل التالي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

الشكل (4-13): تمثيل أفراد العينة حسب مدة التعامل:



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلب إجابات العينة كانت من فئة [من 5 إلى 10 سنوات] بنسبة تقدر بـ 42.85% ثم تليها فئة [أكثر من 10 سنوات] بنسبة تقدر بـ 27.27% في حين كانت فئتي [من سنة إلى 5 سنوات] و [أقل من سنة] الأقل نسبة والتي قدرت بـ 27.27% و 4.41% على التوالي، يمكن القول أن الفئة الأعلى نسبة راضية عن التعامل مع هذه الوكالات ومستمرة في التعامل معها مما يعكس رضاه عن الخدمات المقدمة.

ثانيا: نتائج التحليل الوصفي لإستجابة الزبائن نحو متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

النتائج المتعلقة بالجزء الأول وهو جودة الخدمات المقدمة: ويمكن توضيح هذه النتائج في الجدول (4-31) والذي يوضح الاتجاه العام لأفراد العينة لها، بالاعتماد على أن أكبر مجموع لتكرارات البعد يقابله الاختيار موافق إذن سيكون الترتيب حسب درجة الموافقة وفي حين تساوي التكرارات نرتبهم على حسب أكبر متوسط حسابي.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية
لاتصالات الجزائر - المدية -

جدول (4-30): الاتجاه العام لجودة الخدمات المقدمة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	المظهر الخارجي للوكالة يتلائم ونوع الخدمات	88	177	56	27	37	3,655	1,185	موافق	12
2	لدى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة	67	265	27	11	15	3,930	0,840	موافق	7
3	التصميم الداخلي للوكالة يسهل أداء العمل والاتصال مع الموظفين	55	307	14	7	2	4,055	0,545	موافق	2
4	تهتم الوكالة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد للزبون	49	247	62	20	7	3,808	0,790	موافق	8
5	يهتم موظفي الوكالة بتقديم الخدمات بكل دقة ولباقة وطيب خاطر.	60	294	16	10	5	4,023	0,647	موافق	4
6	لدى الموظفين الاهتمام بتلبية طلبات الزبون	82	283	6	12	2	4,119	0,622	موافق	5
7	يهتم الموظفون بالاستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على استفساراتهم	45	244	47	47	2	3,735	0,840	موافق	9
8	لدى الزبون الثقة بالموظفين.	91	207	65	15	7	3,935	0,850	موافق	10
9	يتمتع الموظفون بالمهارة والخبرة العالية في تأدية مهامهم.	37	304	22	9	13	3,891	0,735	موافق	3
10	الموظفون بالوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة في التعامل.	14	266	78	17	10	3,668	0,735	موافق	6
11	الموظفون بالوكالة لا يميزون بين الزبائن من حيث	27	317	20	18	3	3,901	0,609	موافق	1

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

									المعاملة والاهتمام	
12	فترة الانتظار للحصول على الخدمات قصيرة جداً	31	207	82	45	20	3,478	0,979	موافق	11
13	إن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أفضل مما أتوقع.	17	105	196	50	17	3,143	0,859	محايد	13
	البعد ككل	663	3223	691	288	140	3,795	0,787	موافق	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكثر فقرة فيما يخص جودة الخدمات المقدمة وافق عليها عينة الدراسة كانت الفقرة رقم (11) بمتوسط 3.901 وانحراف معياري 0.609، حيث وافقت العينة على أن الموظفين بالوكالة لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام بمعنى معاملة كل الزبائن بنفس المعاملة، كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العينة هي الفقرة رقم (13) بمتوسط 3.143 وانحراف معياري 0.859، حيث كانت العينة أقل موافقة على أن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أفضل مما يتوقعون. كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط 3.795 وانحراف معياري 0.787.

النتائج المتعلقة بالجزء الثاني: رضا ولاء الزبائن: نوضحها في الجدول (4-32) والذي يوضح الاتجاه العام لأفراد العينة من حيث رضاهم وكيفية تنمية ولاءهم اتجاه الخدمات التي تقدمها الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية.

بما أن أكبر مجموع لتكرارات البعد يقابله الاختيار موافق إذن سيكون الترتيب حسب درجة الموافقة و لكن يوجد عبارات فيها أكبر تكرار هو موافق بشدة إذن ستكون في الترتيب قبل العبارات التي فيها أكبر تكرار موافق.

جدول (4-31): الاتجاه العام لأفراد العينة لبعد : رضا ولاء الزبائن

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
1	أنا راضي عن تعاملي مع الوكالة	85	175	100	17	8	3,810	0,900	موافق	12
2	أنا راضي عن كل ما تقدمه المؤسسة من عروض	83	117	145	30	10	3,605	0,992	محايد	13

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية

لاتصالات الجزائر - المدية

خدمات									
3	قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الوكالة بإدخال تحسينات وتغييرات في جودة الخدمات المقدمة.	105	209	58	13	0	4,055	0,746	موافق
4	تقوم الوكالة دائما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن	67	222	38	40	18	3,727	1,019	موافق
5	أشعر بالارتياح التام والأمان عند تعاملي مع موظفي الوكالة التجارية فهي تخلق روح الولاء والانتماء لها.	72	245	50	13	5	3,951	0,754	موافق
6	تعاملتي مع الوكالة دائم ومستمر	44	302	29	10	0	3,987	0,542	موافق
7	يوضح موظفي الوكالة تفاصيل كافية وواضحة عن تكاليف الخدمة المقدمة للزبائن	48	317	14	6	0	4,057	0,470	موافق
8	سأصبح أصدقائي وأقاربي بالتعامل مع الوكالة	107	202	56	5	15	3,990	0,910	موافق
9	لم أقدم بشكوى لإدارة الوكالة بسبب تعامل الموظفين	219	107	41	12	6	4,353	0,904	موافق بشدة
10	علاقة موظفي الوكالة مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام	199	147	25	14	0	4,379	0,765	موافق بشدة
11	موظف راضي = زبون راضي	235	107	30	3	10	4,439	0,873	موافق بشدة
12	قراري بالتعامل مع الوكالة كان صائبا	105	218	48	9	5	4,062	0,778	موافق
13	أنا على استعداد لبقاء تعاملي مع الوكالة مهما	98	225	34	17	11	3,992	0,882	موافق

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

ظهرت من مؤسسات تقدم نفس الخدمات									
البعد ككل	1467	2593	668	189	88	4,031	0,810	موافق	---

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

نلاحظ من الجدول (4-32) أن أكثر فقرة في بعد رضا ولاء الزبائن وافق عليها عينة الدراسة بشدة كانت الفقرة رقم (11) بمتوسط 4.439 وانحراف معياري 0.873، حيث وافقت العينة على أن موظف راضي = زبون راضي بمعنى أن الزبائن لاحظوا مدى رضا الموظفين عن وظيفتهم وانعكاس هذا على جودة الخدمات المقدمة مما أدى إلى تحقيق رضاهم؛ كما كانت أقل فقرة في مستوى الموافقة بين أفراد العينة هي الفقرة رقم (2) بمتوسط 3.605 وانحراف معياري 0.992، حيث كانت العينة أقل موافقة على أن الزبائن راضون عن كل ما تقدمه المؤسسة من عروض وخدمات، كما نلاحظ أن الاتجاه العام للبعد هو موافق بمتوسط 4.031 وانحراف معياري 0.810، هذه النتائج تعكس رضا ولاء الزبائن اتجاه كل ما تقدمه الوكالات من خدمات.

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي الاستدلالي واختبار الفرضيات

بعد تطرقنا للتحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال وصف العينة وحساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بعدها يأتي دور التحليل الاستدلالي واختبار الفرضيات والذي يوفر أدوات علمية قوية تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة، لذا سيتم في هذا المبحث الإجابة عن إشكالية الدراسة وذلك بتوضيح العلاقة التأثيرية بين أبعاد المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي وأبعاد المتغير التابع وهو ولاء الزبائن، عبر إجراء اختبارات قبول أو رفض فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية: تطبق الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بولاية المدية أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالٍ

يمكن توضيح نتائج الدراسة في الجدول الآتي:

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الجدول (4-32): اختبار عينة واحدة

اختبار t لعينة واحدة				
أبعاد التسويق الداخلي	عدد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	35	3.9821	0.68676	0.11608

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.9821، أما قيمة الانحراف المعياري فقد قدرت بـ 0.68676 في حين بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.11608 أما حجم العينة فقد بلغت 35.

الجدول (4-33): اختبار عينة واحدة

اختبار t لعينة واحدة					
Valeur de test = 1					
التسويق الداخلي	قيمة t	درجة الحرية	قيمة sig	فارق المتوسطات	Intervalle de confiance 95% de la différence
					قيمة دنيا قيمة عليا
	34.304	34	0.000	3.98214	3.7462 3.42181

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t بلغت 34.304 ودرجة الحرية فقد بلغت بـ 34 عند مستوى دلالة والتي قدرت قيمتها 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بولاية المدية تطبق أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالٍ، كما بلغ فارق المتوسطات 3.98214 وأما القيمة الدنيا والعليا فقد بلغت 3.7462 و 3.42181 على التوالي، كلها بدرجة موافق مما يؤكد على وعي الوكالات التجارية بأهمية تبني وتطبيق كل أبعاد التسويق الداخلي وضرورة مواكبة كل التغيرات التسويقية الواقعة في بيئة ديناميكية، وبالتالي الفرضية محققة.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية لها:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.128	1	1.128	23.417	0.000
البواقي	1.589	33	0.048	/	/
المجموع	2.717	34	/	/	/
R= 0.644 R ² = 0.415					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.644$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2= 0.415$ ، أي بتفسير نسبته 41.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 23.417 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، أي كلما طبقت الوكالات التجارية أبعاد التسويق الداخلي كلما انعكس ذلك على زيادة مستوى رضا الموظفين.

الجدول (4-35): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	4.869	0.221	/	21.998	0.000
التسويق الداخلي	- 0.265	0.055	- 0.644	4.839	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y= 4.869 - 0.644x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 4.839 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يوضح تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي الفرضية محققة.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (4-36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير البرامج التدريبية والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.116	1	1.116	22.994	0.000
البواقي	1.601	33	0.049	/	/
المجموع	2.717	34	/	/	/
$R = 0.641 \quad R^2 = 0.411$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين البرامج التدريبية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.641$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.411$ ، أي بتفسير نسبته 41.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 22.994 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين البرامج التدريبية والرضا الوظيفي، أي أن اهتمام الوكالات التجارية بالبرامج التدريبية والتكوينية سيؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول (4-37): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير البرامج التدريبية والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	4.578	0.164	/	27.937	0.000
البرامج التدريبية	- 0.198	0.041	-0.641	4.795	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 4.578 - 0.641x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين البرامج التدريبية والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 4.795 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي الفرضية محققة، وكما قلنا سالفا تعتبر البرامج التدريبية الفعالة أداة أساسية لتنمية مهارات وقدرات وكفاءات الموظفين مما يعزز انتمائهم للمؤسسة بمعنى شعورهم بالرضا.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية التمكين وتفويض الصلاحيات في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
التمكين	1.038	1	1.038	20.414	0.000
وتفويض	1.678	33	0.051	/	/
الصلاحيات	2.717	34	/	/	/
R= 0.618 R ² = 0.382					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.618$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.382$ ، أي بتفسير نسبته 38.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 20.414 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي.

الجدول (4-39): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	5.298	0.331	/	16.012	0.000
التمكين وتفويض الصلاحيات	-0.363	0.080	-0.618	4.518	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 5.298 - 0.618x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين التمكين وتفويض الصلاحيات والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 4.518 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، يمكن تفسير هذه النتيجة بثقة الوكالات التجارية في موظفيها ومنحهم صلاحيات كبيرة لأنها تدرك وتعي مستوى كفاءة وقدرة الموظفين على فعل الصواب واتخاذ القرارات الملائمة وفي الوقت المناسب .

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (4-40): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الاتصال	2.342	1	2.342	206.213	0.000
ل	0.375	33	0.011	/	/
الداخلي	2.717	34	/	/	/
R= 0.928 R ² = 0.862					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.928$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.862$ ، أي بتفسير نسبته 86.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 206.213 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي.

الجدول (4-41): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	0.963	0.199	/	4.834	0.000
الاتصال الداخلي	0.687	0.048	0.928	14.360	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 0.963 + 0.928x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 14.360 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي الفرضية محققة، يمكن تفسير هذه النتائج بسلالة الاتصال والتواصل بين الإدارة العليا والموظفين، وتوفر قنوات اتصال فعالة تعمل على انسيابية المعلومات والقرارات بشكل فعال وفي الوقت المناسب مما يسمح للموظفين بأداء مهامهم على أفضل وجه.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية نظام الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (4-42): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
نظام الحوافز والمكافآت	0.797	1	0.797	13.694	0.001
البواقي	1.920	33	0.058	/	/
المجموع	2.717	34	/	/	/
R= 0.542 R ² = 0.293					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.542$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2= 0.293$ ، أي بتفسير نسبته 29.3% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 13.694 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي.

الجدول (4-43): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.478	0.363	/	6.823	0.000
نظام الحوافز والمكافآت	0.398	0.107	0.542	3.701	0.001
معادلة نموذج الانحدار: $Y= 2.478 + 0.542x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين نظام الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 3.701 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وبالتالي الفرضية محققة، توضح هذه النتيجة اهتمام الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية بنظام الحوافز والمكافآت

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

والعمل على ملائمتها مع احتياجات الموظفين وبما يستجيب لرغباتهم وتوقعاتهم، كما توضح هذه النتيجة اهتمام الوكالات التجارية بمكافأة كل موظف يبذل مجهودات في سبيل تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

سادسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

الجدول (4-44): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
المعلوما	0.526	1	0.526	7.926	0.008
ت	2.190	33	0.066	/	/
التسويقية	2.717	34	/	/	/
R= 0.440 R ² = 0.194					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ارتباط بين المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.440$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2= 0.194$ ، أي بتفسير نسبته 19.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 7.926 وهي قيمة ليست دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد عدم معنوية التأثير الحاصلة بين المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي.

الجدول (4-45): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.949	0.310	/	9.506	0.000
المعلومات التسويقية	0.230	0.082	0.440	2.815	0.008
معادلة نموذج الانحدار: $Y= 2.949 + 0.440x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه عدم وجود تأثير معنوي بين المعلومات التسويقية والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 2.815 وكلها ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية غير

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

محقة، يمكن تحليل هذه النتيجة بعدم توفير المعلومات التسويقية بشكل جيد أو في غير وقتها من قبل الوكالات مما انعكس على رضا الموظفين.

سابعاً: اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية على: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لثقافة خدمة الزبائن في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-46): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
ثقافة	1.070	1	1.070	21.460	0.000
خدمة	1.646	33	0.050	/	/
الزبائن	2.717	34	/	/	/
R = 0.628 R ² = 0.394					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط قوية بين ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.628$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.394$ ، أي بتفسير نسبته 39.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 21.460 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي.

الجدول (4-47): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	2.509	0.284	/	8.831	0.000
ثقافة خدمة الزبائن	0.335	0.072	0.628	4.632	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 2.509 + 0.628x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين ثقافة خدمة الزبائن والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة t 4.632 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محقة، يمكن

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

القول أن ثقافة خدمة الزبائن عنصر اساسي من عناصر ثقافة المؤسسة ومنه ثقافة الموظفين، فالموظفون بالوكالات التجارية يدركون أهمية خدمة الزبائن ومزايا التي تمنحها لهم.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية: تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة تقييماً إيجابياً

الجدول (4-48): اختبار عينة واحدة

اختبار t لعينة واحدة				
الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العينة	
0.1033	0.20262	3.7998	385	جودة الخدمات المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.7998، أما قيمة الانحراف المعياري فقد قدرت بـ 0.20262 في حين بلغت قيمة الخطأ المعياري 0.1033 أما حجم العينة فقد بلغت 385.

الجدول (4-49): اختبار عينة واحدة

اختبار t لعينة واحدة					
Valeur de test = 1					
Intervalle de confiance 95% de la différence		فارق المتوسطات	قيمة sig	درجة الحرية	قيمة t
قيمة دنيا	قيمة عليا				
3.8201	3.7795	3.79980	0.000	384	367.974
جودة الخدمات المدركة					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات التحليل الإحصائي SPSS.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة t بلغت 367.974 ودرجة الحرية فقد بلغت ب 384 عند مستوى دلالة والتي قدرت قيمتها 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي يمكن القول بأن تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة تقييما إيجابيا، كما بلغ فارق المتوسطات 3.79980 وأما القيمة الدنيا والعليا فقد بلغت 3.7795 و 3.82101 على التوالي، بدرجة موافق لجميع العبارات، وبالتالي الفرضية محققة، هذا يُفسر برضا الزبائن عن الخدمات المقدمة لهم ومستوى جودتها فقد كانت كل العبارات بدرجة موافق، كما يُفسر بحسن المعاملة والاستقبال الجيد الذي يحضى به زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تنص الفرضية على: هناك علاقة ارتباط بين جودة الخدمات المدركة بأبعادها وولاء الزبائن لدى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول (4-50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير جودة الخدمات المدركة وولاء الزبائن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
جودة الخدمة	2.706	1	0.032	13.335	0.003
البواقي	31.9803	383	0.090	/	/
المجموع	34.6863	384	/	/	/
R= 0.650 R ² = 0.721					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط جودة الخدمات المدركة وولاء الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R= 0.650$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2= 0.721$ ، أي بتفسير نسبته 72.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 13.355 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين جودة الخدمات المدركة وولاء الزبائن.

الجدول (4-51): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير جودة الخدمات المدركة وولاء الزبون

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.845	0.288	/	13.337	0.000

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

جودة الخدمات المدركة	0.045	0.076	0.030	0.596	0.003
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 3.845 + 0.030 x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين جودة الخدمات المدركة وولاء الزبون في حين بلغت قيمة $t = 0.596$ وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، من خلال هذه النتائج يتضح لنا درجة تأثير جودة الخدمات المقدمة في تعزيز رضا الزبائن مما يحفزهم على تكرار التعامل مع الوكالات التجارية، مما سينمي ولاء الزبائن لها.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والسادسة

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة

تنص الفرضية على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة بين

التسويق الداخلي وولاء الزبائن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-52): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي وولاء الزبائن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.702	2	1.351	17.677	0.000
الباقي	2.446	32	0.76	/	/
المجموع	5.147	34	/	/	/
$R = 0.725 \quad R^2 = 0.525$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي وولاء الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.725$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.525$ ، أي بتفسير نسبته 52.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 17.677 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي وولاء الزبائن.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

الجدول (4-53): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي وولاء الزبائن

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.382	0.993	/	3.408	0.002
التسويق الداخلي	-0.469	0.235	-0.234	-1.991	0.001
ولاء الزبائن	0.642	0.115	0.682	5.600	0.000
معادلة نموذج الانحدار:					
$Y_1 = 3.382 - 0.234x_1$					
$Y_2 = 3.382 + 0.682x_2$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي في حين بلغت قيمة t -1.199 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، في حين بينت النتائج وجود تأثير معنوي بين الرضا الوظيفي وولاء الزبائن في حين بلغت قيمة t 5.600 وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، من خلال هذه النتائج نستنتج أن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية بالوكالات التجارية وتركيز اهتمامها على رضا الموظفين من خلال الاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم سيؤدي حتما إلى تحقيق ولاء الزبائن، فالموظف الراضي يسعى جاهدا لتقديم الأفضل للزبائن مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم وينمي ولائهم لهذه الوكالات.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية السادسة

تنص الفرضية على: يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء الزبائن عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول (4-54): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير التسويق الداخلي وولاء الزبائن

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	2.314	1	2.314	23.144	0.000
البواقي	3.4998	33	0.176	/	/
المجموع	5.812	34	/	/	/
$R = 0.455 \quad R^2 = 0.380$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية

تبين نتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط بين تطبيق إجراءات التسويق الداخلي وولاء الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون $R = 0.455$ ، في حين بلغت معامل التحديد $R^2 = 0.380$ ، أي بتفسير نسبته 38% من التباين الحاصل في المتغير التابع، أما قيمة F المحسوبة فقد بلغت 0.000 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يؤكد معنوية التأثير الحاصلة بين التسويق الداخلي وولاء الزبائن.

الجدول (4-55): نتائج الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي وولاء الزبون

النموذج	B	الخطأ المعياري	β	قيمة t	مستوى الدلالة
الثابت	3.331	1.391	/	2.395	0.022
التسويق الداخلي	- 0.003	0.357	-0.002	-0.009	0.000
معادلة نموذج الانحدار: $Y = 3.331 - 0.002 x$					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي SPSS.

بيّنت نتائج الجدول أعلاه وجود تأثير معنوي بين التسويق الداخلي وولاء الزبون في حين بلغت قيمة t -0.009 وكلها ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، توضح هذه النتائج أن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية تطبق أبعاد التسويق الداخلي مما عزز رضا الزبائن عن خدماتها كما أثر على تنمية ولاء زبائنهم، حيث وضحت هذه النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وولاء الزبائن لها.

تحليل أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل تقديم عرض مختصر حول واقع الاتصالات في الجزائر، أخذنا في دراستنا اتصالات الجزائر كمثال مع تسليط الضوء على الوكالات التجارية لولاية المدية، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة من مقدمي الخدمات (الموظفين) على مستوى الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية لمدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي وكيف تؤثر على مستوى رضاهم الوظيفي، حيث بلغ حجم العينة 35 موظف؛ بالإضافة إلى تقييم عينة من زبائن تلك الوكالات لجودة الخدمات المقدمة ومدى انعكاسها على درجة ولائهم لها، بلغ حجم العينة 385 زبون؛ وعلى ضوء ذلك تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

وفي إطار تحليل نتائج الاستبائين ، قمنا بتحليل مختلف المعلومات الشخصية بالنسبة للموظفين والزبائن المبحوثين، كما قمنا بالمعالجة الإحصائية الوصفية والاستدلالية وتحليل مختلف محاور الاستبائين المتضمنة لفرضيات الدراسة واختبارها بهدف الوصول إلى نتائج مكنتنا من خلالها رفض أو قبول الفرضيات، وسنتطرق للنتائج المتوصل إليها في الخاتمة العامة، متبوعة بجملة من التوصيات التي نقدمها للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر - المدية -

خاتمة

في ظل بيئة الأعمال التنافسية اليوم، يتزايد إدراك المؤسسات لأهمية التسويق الداخلي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز العلاقة مع الزبائن. لقد أثبتت التطبيقات المتكاملة لهذا المفهوم أن تحقيق ولاء الزبائن يتطلب أكثر من مجرد تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية؛ فهو يبدأ من الداخل، من خلال تمكين الموظفين وتطوير مهاراتهم وتقديم تحفيزات تتوافق مع توقعاتهم وتستجيب لاحتياجاتهم مما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي، يعد الموظفون المتفاعلون والمحفزون العمود الفقري لأي تجربة خدمة ناجحة، حيث يكونون في الخط الأمامي لتطبيق وعود العلامة التجارية وتحويل القيم المؤسسية إلى واقع يدركه الزبائن.

إن العلاقة الوثيقة بين التسويق الداخلي وتنمية ولاء الزبائن تعتمد على عدة مستويات مترابطة وهي: عندما يتم تنفيذ ممارسات التسويق الداخلي بفعالية، مثل تحسين بيئة العمل، توفير فرص التدريب، وتطبيق نظم المكافآت العادلة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة انخراط الموظفين وولائهم للمؤسسة. هذا الارتباط الإيجابي بين المؤسسة والموظف ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة، مما يعزز رضا الزبائن ويدعم انطباعاتهم الإيجابية عن الخدمة المقدمة، فرضا الزبائن الناتج عن جودة الخدمة يدفعهم إلى تعزيز علاقتهم مع المؤسسة، مما يخلق ولاءً طويل الأمد يتمثل في تكرار الشراء والاعتماد المستمر على نفس العلامة، ولاء الزبائن لا يقتصر فقط على استمرار التعامل، بل يتجلى أيضاً في استعدادهم للتوصية بالمنتجات والخدمات للآخرين، مما يولد تأثيراً تسويقياً غير مباشر يقلل من تكاليف استقطاب زبائن جدد ويزيد من حصة المؤسسة في السوق.

يعتمد التسويق الداخلي على تبني فلسفة تسويقية داخلية تعترف بأن الموظفين هم الزبائن الأوائل للمؤسسة. وفقاً لهذا المفهوم، فإن توفير بيئة عمل داعمة، برامج تدريبية مستمرة، ونظم تحفيز فعالة يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين. في عالم التسويق الحديث، حيث ترتبط جودة الخدمة المدركة بشكل وثيق بالرضا الوظيفي الذي ينتج عن استراتيجيات التسويق الداخلي القوية، جودة الخدمة ليست فقط عاملاً تقنياً، بل هي تجربة شعورية تشكل من الاستجابة لاحتياجات الزبائن، التعاطف مع توقعاتهم، وحل مشكلاتهم بكفاءة. كلما زادت جودة هذه الخدمات المقدمة، زاد تأثيرها على ولاء الزبائن. الزبائن الراضون عن تجربتهم يميلون إلى تطوير ارتباط عاطفي وعقلي بالمؤسسة، مما يؤدي إلى تعزيز ولاءهم للمؤسسة.

تشمل التطبيقات التسويقية الفعالة في التسويق الداخلي ممارسات مثل برامج التحفيز المبنية على الأداء، الاتصال الداخلي الشفاف وتمكين الموظفين الذي يعزز المشاركة في صنع القرار، وتوفير فرص تطوير مهني تحفز الابتكار والإبداع. هذه التطبيقات تعمل على تحقيق التكامل بين رضا الموظفين ورضا الزبائن، حيث يتحول كل موظف إلى قناة تسويقية ديناميكية تعزز من سمعة المؤسسة. ومن خلال تعزيز

رضا الزبائن ورفع مستوى ولائهم، تسهم هذه التطبيقات في خلق دورة تسويقية مغلقة تتغذى ذاتيًا: رضا وظيفي يؤدي إلى جودة خدمة فائقة، مما ينتج عنه ولاء زبائن والذي يعزز النمو المؤسسي، مما يدعم استدامة المؤسسة في وجه التحديات السوقية المتغيرة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية توصلنا لمجموعة من النتائج يمكن ذكرها كالآتي:

➤ الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر بولاية المدية تطبق أبعاد التسويق الداخلي بمستوى عالٍ، كما بلغ فارق المتوسطات 3.98214 وأما القيمة الدنيا والعليا فقد بلغت 3.7462 و3.42181 على التوالي، مما يدل أن الوكالات التجارية أدركت الدور الحيوي والفعال الذي تلعبه تطبيقات التسويق الداخلي في استمرار ونجاح المؤسسة، وبالتالي **الفرضية محققة**.

➤ وجود تأثير معنوي بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في حين بلغت قيمة $t = 4.839$ وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما يلاحظ ارتباط معنوي بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للموظفين حيث بلغت $R = 0,644$. وهي نسبة جيدة بلغت $R^2 = 0.415$ وهي أيضا تعتبر جيدة، وبالتالي **الفرضية محققة**؛ ويمكن تفسير النتيجة السابقة بالاعتماد على كل أبعاد التسويق الداخلي المتطرق إليها من برامج تدريبية، تمكين وتفويض الصلاحيات، الاتصال الداخلي، الحوافز والمكافآت، وثقافة خدمة الزبائن كلها كان لها تأثير معنوي بينها وبين الرضا الوظيفي، بالاستثناء المعلومات التسويقية التي بينت دراستنا عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية بينها وبين الرضا الوظيفي.

من هنا نستنتج أن الوكالات التجارية تقوم بجهود حقيقية في تبني تطبيقات التسويق الداخلي، حيث قامت بوضع برامج وابعاد تسويق داخلية مناسبة أدت إلى زيادة الرضا الوظيفي للموظفين.

➤ تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية محل الدراسة جوة الخدمات المدركة تقييما إيجابيا، كما بلغ فارق المتوسطات 3.79980 وأما القيمة الدنيا والعليا فقد بلغت 3.7795 و3.82101 على التوالي، مما يوضح أن تبني الوكالات التجارية لبرامج التسويق الداخلي وانعكاسها الايجابي على رضا الموظفين أدى إلى تقديم خدمات تتوافق وتوقعات الزبائن وهذا ما أظهرته نتائج تقييم الزبائن لجودة الخدمات المقدمة، وبالتالي يمكننا القول أن **الفرضية محققة**.

➤ وجود تأثير معنوي بين جودة الخدمات المدركة وولاء الزبون في حين بلغت قيمة $t = 0.596$ وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي **الفرضية محققة**، كما لاحظنا وجود ارتباط معنوي بين أبعاد جودة الخدمة وولاء الزبائن حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون $R = 0.650$ وهي

نسبة جيدة، كما بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.721$ وهي نسبة مرتفعة وجيدة توضح قوة العلاقة الارتباطية بين جودة الخدمة ورضا الزبائن، ويمكننا القول هي انعكاس لاهتمام الوكالات التجارية ببرامج التسويق الداخلي ومدى تنفيذها.

➤ وجود تأثير معنوي بين للرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء الزبائن حيث بلغت قيمة $t = 1.199$ وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، في حين بينت النتائج وجود تأثير معنوي بين الرضا الوظيفي وولاء الزبائن في حين بلغت قيمة $t = 5.600$ وكلها معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي الفرضية محققة، من نتائج توصلنا إلى وجود ارتباط قوي بين التسويق الداخلي وولاء الزبائن من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.725$ بنسبة تباين بلغت 52,5 وهي نسبة جيدة وضحت العلاقة التأثيرية وترابطية بين المتغيرات كما وضحت هذه النتائج اهتمام الوكالات التجارية ببيئة العمل الداخلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين وانعكاسه على تحقيق ولاء الزبائن الخارجيين.

➤ وجود تأثير معنوي بين التسويق الداخلي وولاء الزبون في حين بلغت قيمة $t = -0.009$ وكلها ليست معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الارتباط بيرسون $R = 0.455$ بمعامل تحديد $R^2 = 0.380$ وهي مقبولة توضح العلاقة التأثيرية التي تربط التسويق الداخلي بولاء الزبائن وبالتالي الفرضية محققة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تبني الوكالات التجارية للتسويق الداخلي والذي يحتوي على مجموعة من البرامج والأبعاد، سيؤدي حتما إلى زيادة ولاء الزبائن.

في ختام هذا التحليل حول تأثير تطبيقات التسويق الداخلي على تنمية ولاء الزبائن، يتضح لنا من النتائج المتوصل لها أن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لولاية المدية واعية جدا بالدور الفعال الذي تلعبه برامج التسويق الداخلي وانعكاسه الايجابي في تحقيق رضا موظفيها، لذا تعلم جاهدة على توفير بيئة عمل داخلية تستجيب لرغبات واحتياجات موظفيها، لذا تعمل على استثمار فعال في موظفيها باعتبارهم سفراء للمؤسسة، فإدراكها أن الموظف الراضي يسعى للإستجابة لرغبات الزبائن بكل كفاءة وفعالية من خلال تقديمه لخدمات بجودة عالية تعزز من الارتباط العاطفي والعملي للزبائن بالمؤسسة، كل هذا سينعكس على زيادة رضا الزبائن ورغبتهم في الاستمرار التعامل مع مؤسسة ، مما يعزز ولائهم لها؛ نجاح أي استراتيجية تسويقية خارجية يعتمد بشكل كبير على التماسك الداخلي الذي يعكس القيم المؤسسية ويعزز استدامة العلاقة بين المؤسسة وزبائناتها من خلال استدامة ولائهم لكل ما تقدمه.

التوصيات المقترحة:

1. تعزيز التواصل الداخلي: ينبغي تطوير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة بين الإدارة والموظفين لضمان مشاركتهم في صنع القرارات المؤسسية وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة.
2. برامج تدريب مستمرة: توفير التدريب والتطوير المهني المستمر للموظفين لضمان تحسين مهاراتهم ومواكبة مختلف التطورات في مجال تقديم الخدمات تتوافق وتطلعات الزبائن في ظل سوق شديد تنافسية سريع التغير.
3. أنظمة تحفيز فعالة: تطبيق نظم مكافآت وتحفيز عادلة قائمة على الأداء لزيادة التزام الموظفين وتحفيزهم على تقديم جودة أعلى.
4. تطوير ثقافة تنظيمية داعمة: تعزيز بيئة عمل إيجابية تحفز التعاون والابتكار وتحافظ على رضا الموظفين على المدى الطويل.
5. نشر المعلومات التسويقية: من خلال تبني نظام فعال يضمن وصول المعلومات لجميع الفاعلين بالمؤسسة بشكل سلس وسريع يُمكنهم من أداء مهامهم بأفضل شكل وفي الوقت المناسب.
6. تقييم مستمر لجودة الخدمة: وضع مؤشرات واعتماد أدوات قياس فعالة لقياس تأثير تطبيقات التسويق الداخلي على جودة الخدمة ورضا الزبائن و دورها في تنمية ولائهم للمؤسسة.

أفاق الدراسة:

ربطت الدراسة بين موضوعين يعد كل منهما مجالا معرفيا واسعا لا حدود لمجال البحث فيهما، فتزايد الاهتمام بالموظفين و بالزبائن على حدٍ سواء زاد من تشعب هذين الموضوعين والذي يمكن إثرائهما مستقبلا منها:

- الرضا والالتزام الوظيفي سبيل لتحقيق جودة الخدمات وأثرها على الصورة الذهنية للمؤسسة.
- بيئة العمل الداخلية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية .
- التكامل بين التسويق الداخلي وجودة خدمة الزبائن نحو تحقيق التفوق التنافسي.
- جودة خدمة الزبائن أساس استمرارية وتفوق المؤسسة.
- استدامة العلاقة بين الموظف والزبون وأثرها في تنمية أرباح المؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

➤ الكتب

1. إبراهيم الفقي، فن خدمة العملاء وكيفية المحافظة عليهم، الطبعة الأولى، مؤسسة بداية، انتاج، نشر، توزيع، القاهرة، مصر، 2010.
2. أبو بكر مصطفى محمود، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
3. أحمد بيرقز، محمد رفيق، التسويق الداخلي، ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق للاستثمارات الثقافية، الطبعة العربية الأولى، مصر، 2013.
4. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
6. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
7. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري- تطبيقي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
8. أريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين و آخرون، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009.
9. اسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق: مدخل منهجي وإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
10. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 258 سوق خدمات العملاء، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، المملكة العربية السعودية.
11. الخفاجي نعمة عباس، ثقافة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
13. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 1999.

قائمة المراجع

14. إياد عبد الفتاح النصور، عبد الرحمن بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
15. بشير العلاق، التخطيط التسويقي: مفاهيم وتطبيقات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
16. بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، 2007.
17. بشير عباس علاق، تطبيقات الانترنت في التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.
18. بيت الأفكار الدولية، التميز التسويقي، المؤتمر للتوزيع، أمريكا، 1998.
19. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن" أساليب حديثة في المعايرة والقياس"، جامعة الزقازيق، المملكة المتحدة، 2005.
20. توني نيوباي، التدريب على جودة الخدمة، ترجمة: شويكار زكي، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
21. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005.
22. تيسير العفشيات العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
23. ثابت عبد الرحمن ادريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
24. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
25. ثامر البكري، أحمد هادي طالب، إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
26. جعفر أبو القاسم أحمد، الرضا الوظيفي، منشورات ذات السلاسل، لبنان، 1991.
27. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع، مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ.
28. جودة محفوظ أحمد، العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، دار زهران، عمان، 2009.
29. جيني هايز، فرانسيس دريدج، إدارة خدمة العملاء، ت: قسم الترجمة بدار الفاروق، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2009.
30. حامد بهاء الكبيسي، مناهج البحث العلمي في العلوم الادارية، الطبعة 1، العراق، 2014.

قائمة المراجع

31. حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمه، دار الشروق للنشر.
32. حسن الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة القاهرة، مصر، 1976.
33. حسين وليد حسين عباس، أحمد عبد المحمود الجنابي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، الأردن، 2017.
34. حمزة علي، الاتصال التربوي، طبعة الثانية، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
35. حمود خضير كاظم، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الثانية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002.
36. حمودة عبد الناصر محمد علي، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
37. حميد الطائي، بشير العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
38. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
39. دبو بولدبفان داليت، مناهج البحث في تربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1997.
40. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، أريد، 2008.
41. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1999.
42. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
43. رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2007.
44. رعد عبد الله الطائي، عيسى قدامة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
45. زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

قائمة المراجع

46. زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
47. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة العربية، 2009.
48. سامي أحمد محمد مراد، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجانس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية، الطبعة 1، المكتب العربي للمعارف، القاهرة، 2005.
49. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، التسويق مدخل معاصر، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
50. سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
51. سلوى عثمان الصديقي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
52. سليمان شكيب الجبوسي، محمد جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
53. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2009.
54. سوسن شاكر محمد، محمد عواد الزيادات، TQM تطبيقات في الصناعة والتعليم، دار الصفاء، عمان، 2007.
55. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 1996.
56. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
57. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
58. صباح محمد أبو تابه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
59. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2006.
60. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
61. عادل حرشوس، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

62. عاطف جابر طه عبد الرحمن، السلوك التنظيمي (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
63. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك: المفاهيم والاستراتيجيات، طبعة الثانية، مكتبة عين شمس، مصر، 1998.
64. عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
65. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا واستخدام برنامج SPSS"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 01، عمان، 2007.
66. عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالعملاء، استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، مركز الخبرات المهنية يميك، القاهرة، 1998.
67. عبد الرحمن العزاوي، أصول البحث العلمي، دار الخليج لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2015.
68. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
69. عبد السلام أبو قحف، التسويق، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2004.
70. عبد العزيز أبو نعمة، تسويق الخدمات المتخصصة، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
71. عبد العظيم محمد أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
72. عطية حسن أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
73. علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2011.
74. علاء عباس علي، ولاء المستهلك كيفية تحقيقه والحفاظ عليه، الدار الجامعية، مصر، 2009.
75. عمر سالم الرزق، برنامج العملية التدريبية، منشورات المعهد القومي للإدارة، 1997.
76. عمر وصفي عقيقي، _المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، وجهة نظر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
77. عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير البيئية)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
78. عوض البدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.

قائمة المراجع

79. عوض عوض بدر حداد، تسويق الخدمات المصرفية، الطبعة الأولى، البيان للنشر والطباعة، مصر، 1999.
80. غسان قاسم داود اللامي، إدارة التسويق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
81. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، اشهار، علاقات عامة مع الصحافة، دار الفجر، القاهرة، 2003.
82. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في مجال الخدمات: مفاهيم، عمليات، تطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2006.
83. كاسر منصور المنصور، سلوك المستهلك: مدخل الإعلان، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
84. مأمون الدرادكة، طارق الشلبي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
85. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
86. محمد الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.
87. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.
88. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2007.
89. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.
90. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الجديدة، الإسكندرية، 2003.
91. محمد سمير احمد، الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
92. محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1997.
93. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
94. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق: منظور متكامل، دار الحامد، عمان، 2012.
95. محمد فريد الصحن وآخرون، التسويق الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
96. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2003.

قائمة المراجع

97. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
98. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
99. محمود احمد درويش، مناهج البحث في علوم الإنسانية، مؤسسة الأمم العربية للنشر والتوزيع، طبعة 1، 2018.
100. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قداد، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة، وظائف المدير، طبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
101. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، إدارة التسويق: مفاهيم وأسس، دار المناهج، الأردن، 2006.
102. محمود صديق عبد الواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، 2015.
103. مدحت محمد أبو النصر، ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
104. معراج هوارى، ريان أمينة، أحمد مجدل، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
105. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
106. منصور عيسى، طرق حفز العاملين، طبعة الأولى، الدار المصرية للعلوم، القاهرة، 2012.
107. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
108. مهدي محمد القصاص، "الاحصاء والقياس الاجتماعي"، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 01، العراق، 2014.
109. ميرلين ستون و آخرون، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، الطبعة الثانية، دار الفاروق، مصر، 2006.
110. ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان، 2010.
111. ناجي معلا، خدمة العملاء: مدخل اتصالي سلوكي متكامل، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
112. نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.

قائمة المراجع

113. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
114. نزار عبد المجيد البراوي، فارس محمد فؤاد التقشيني، التسويق المبني على المعرفة - مدخل الأداء التسويقي المتميز-، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
115. نظام موسى سويدان ، عبد المجيد البراوي ، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
116. نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، دار الحامد، الأردن، 2010.
117. نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، أربد، 2009.
118. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، طبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
119. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، طبعة الرابعة، دار وائل، عمان، 2008.
- الرسائل والأطروحات:
1. بن أحسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة، الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، 2016.
2. بن أشنهو سيدي محمد، دراسة المكونات المؤثرة في وفاء الزبون بالعلامة جيزي، أطروحة دكتوراه تسويق غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010.
3. بنشوري عيسى، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق ، كلية العلوم و الحقوق الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2008 .
4. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية ، غزة، معهد التنمية المجتمعية، دبلوم مهني متخصص، 2013.
5. سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2010.

قائمة المراجع

6. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة ميدانية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2006.

7 . عطا الله عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) وأثرها على جودة الخدمات المقدمة قطاع غزة، بحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

8 . محمد ديرري، أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقي " دراسة مقارنة على فنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السورية" ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة حلب ، كلية الاقتصاد، 2014.

9 . محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن دراسة حالة- شركة الاتصالات الفلسطينية (من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة)، الجامعة الإسلامية- غزة، كلية التجارة، ماجستير إدارة الأعمال، 2008.

10 . مير أحمد، تأثير برامج كسب الوفاء على ولاء الزبائن - دراسة ميدانية بمؤسسة فولكس واجن للسيارات بالجزائر- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015-2016.

11 . نجاح يخلف، دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن، دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبليس، جازي، أوريدو ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018.

➤ المقالات والبحوث العلمية:

1. رياض عليوة، اتصالات الجزائر ثمرة إصلاح قطاع البريد والمواصلات، مجلة اتصالات الجزائر، العدد 02، مارس 2008.

2. أمل ابراهيم الحاج عبدو هاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1.

3. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي)، مجلة تنمية الراقدين، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2007.

4. فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثالث عشر، العدد الأول، 2015 .

قائمة المراجع

5. فادية جباري، سمير بهاء الدين مليكي، عز الدين درار، تأثير جودة الخدمة على رضا العميل، دراسة حالة الوكالة التابعة للمديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمينات Saa ، تلمسان خلال الفترة (2009-2010)، Les cahiers des MECAS ، 2010.

6 . محمودي أحمد، زيدان محمد، فاعلية القيمة المدركة في تحقيق ولاء العميل في سوق خدمة، الأكاديمية للدراسات DJEZZY GSM الهاتف النقال حالة مؤسسة أوراسكوم تليكوم الجزائر، الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد15، جانفي2016.

➤ المؤتمرات والملتقيات:

1 . بشير عباس العلاق، تسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، ملتقى التسويق في الوطن العربي الشارقة، 15-16 أكتوبر، 2002.

المراجع باللغة الأجنبية:

➤ الكتب:

1. Ahmed P, K . Rafik, M , **Internal marketing ; Tools and concepts for customer- focused management**, Buttarworth,- Heinmann(N.Y), published , 2002.
2. Cahil .D . J , **Internal marketing : your companys**, next stage of growth, new work , the haworth press, Inc 1996.
3. Christophe Allard ,**le management de la valeur clien** , dunod, paris, 2002
4. christopher Lovelock, Dewis Lapert, **Marketing des services: stratégie, outils,management**,3 édition, public union édition, Paris, 1999.
5. Daniel Ray, **mesurer et développer la satisfaction clients**, la nouvelle norme édition d'organisation, Paris, 2001.
6. Frédérique Alexandre – Bailly et autres, **comportements humains et management**, pearson
7. Genard Take, Michel Longlais, **Marketing des services**, édition de nord,1992.
8. Georges Lewi, Caroline Rogliano, Memento : **pratique de branding, comment gérer une marque ou quotidien**, édition Pearson éducation, Paris, France, 2006.
9. Gilbert Rock, Marie Josée, **le service à la clientèle**, le dose édition de renauveau pédagogique, Canada, Inc, 2006.
10. Hamilton Nawa, **Améliorer la qualité des services: avec le gestion des problèmes ITiL**, édition d'organisation groupe eyrolles,Paris,2009,.
11. Jacque Lendrevie, J.Levy, Denis Lindon, **Markator**, 7ème édition, édition dalloz, Paris, 2003.

12. Jean Louis Dunoulin ,**clients satisfaits entreprise gagmante**, les edition d'organisation, Paris,1994.
13. Jean Michel Monin, "**la satisfaction qualité dans les services**", AFNOR, Paris,2001.
14. Jean-Marc Lelu, **stratégie de la fidélisation**, 2eme édition, édition d'organisation, France, Paris, 2003.
15. Lambin ,J-J, **Marketing stratégique et opérationnel**, dunad, Paris,
16. Lendervie Lévyindon, **markator**, 7^{eme}édition, Dalloz, Paris, 2003.
17. M .Durmore ,**Inside- out markrting how to createon internal marketing strategy** , Kagan page, London, (UK),2002.
18. Michael Porter, **l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** , Dunod, paris, 1999.
19. Michel Fournel, **Acroitre la qualitéet la valeur des donnés de vos clients**, edition publibook, France, 2012.
20. Monique Zallinger et Eric Lamarque, **marketing et stratégie de labanque**,3éme edition , Dunod, Paris, 1999.
21. Nicole Almeida , Thierry Libaert, **la communication interne de l'Enterprise**, 5^{eme} édition, dunod, paris,2007.
22. Ovtave Jackung-Nguéna et autres, **introduction au management de la valeur**, Dunod ,Paris, 2001.
23. P. KOTLER ; B . DUBOIS; **Marketing management** , 12^{eme} edition, pearson, paris, 2006.
24. P. KOTLER ; B . DUBOIS; **Marketing management** , 13^{eme} edition, pearson, paris, 2009.
25. Philippe Détrie, **les reclamations clients**, 2eme édition, éditions d'organisation, Paris, 2004.
26. Pride William , O. Ferrell, **marketing concepts and strategies** , 12th , ed houghton, miffin, boston, 2003.
27. Richard L . Oliver, **Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer**, (Mc Graw- Hill, N . Y 1997).
28. Richard Ladwin, **le comportement de consommateur et de l'acheteur**, edition economica, 2^{eme} edition, Paris,2003.
29. Yan Claeyssen et autres , **Le marketing direct – prospection, fidélisation et reconquête du client**, Dunod, Paris, 2éme édition, 2004.

1. Alok Kumer Rai, Srivatava Medha, **the antécédents of Customer loyalty, an empirical investigation in life insurance context** , journal of compétitiveness , India, vol 5, issue2, 2013.
- 2 . C .J . Chen,& J.W.Huang, **how organizational climate and structure affect knowledge management: the social interaction perspective**, international journal of information management, vol27, 2007.
- 3 . Chan , Z , Francesco , A , **employée demography , organitional commitment and turnover**, do cultural diffirences , matter , V53, N6, 2000.
4. Dolphan. R.R, **Internal communication ; todays strategic, interactive**, journal of marketing, communications, V 11, N 3, 2005.
5. Harvir S, Bansal et al, **The impact of internal marketing activities on external outcomes**, journal of quality management, vol 6, N01, 2001
- 6 . Lings, IN, **Internal market orientation construct market orientation**, journal of business, research, 57, 2004.
- 7 . S . B. Keller & al, **The impact of internal marketing, efforts in distribution service opérations**, journal of business logistics, vol27, number 01, 2006.

قائمة الملاحق

قائمة الإستبيان موجه للموظفين

أخي الموظف أختي الموظفة

سلام الله عليكم وبعد:

تقوم الباحثة باجراء دراسة تحت عنوان: « تطبيقات التسويق الداخلي و أثرها على تنمية ولاء الزبائن دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر الوكالات التجارية - المدية - » قصد اعداد أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسويق وقد تم إختياركم للمشاركة فيها من خلال هذا الإستبيان لما كان لأرائكم ومعلوماتكم في الميدان من أهمية بالغة في إنجاح هذه الدراسة والوصول لأفضل النتائج ، لذا يرجى منكم قراءة كل سؤال بتمعن والإجابة بموضوعية وصدق ، ونؤكد لكم أن الإجابات ستعامل بسرية وستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

الباحثة : بوسطة عائشة

الأستاذ المشرف الدكتور : الداوي الشيخ

ملاحظات هامة:

- ✓ الإجابة تكون بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة .
- ✓ الإجابة تكون على كل الأسئلة و إلا تعتبر الإستبانة ملغاة .
- ✓ المعلومات تمتاز بالسرية

الجزء الأول : بيانات شخصية

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: من 18 - 30 ☐ من 31 - 40 ☐ من 41 - 50 ☐ أكثر من 50 سنة ☐
- المستوى التعليمي : أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ تكوين متخصص ☐
- جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- عدد سنوات العمل : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 - 10 سنوات ☐

من 11 - 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

الوظيفة : إطار ☐ تقني ☐ منفذ ☐ موظف الخط الأمامي ☐

أخرى

الجزء الثاني : عبارات الإستبيان

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: البرامج التدريبية					
1 توضع البرامج التدريبية في الوكالة وفقاً للإحتياجات التدريبية (آلات و تكنولوجيا حديثة ، خدمات جديدة ،متطلبات السوق...)					
2 توضع الإدارة دورات تدريبية في مواضيع حديثة ذات علاقة بمهامي					
3 يساعد التدريب على تقديم خدمات للزبائن بجودة عالية و بطريقة مميزة					
4 الوكالة ترى أن تطوير معارف و مهارات العاملين بها إستثمار و ليس تكلفة					
ثانياً: التمكين و تفويض الصلاحيات					
5 تفوض الوكالة الصلاحيات المناسبة للعاملين قصد تسهيل ممارسة مهامهم					
6 لدي الصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تسرع الإستجابة لحاجات الزبائن					
7 في حالة غيابي يستطيع أحد زملائي القيام بمهامي					
8 نتيج لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات و طرح الأفكار					
ثالثاً: الإتصال الداخلي					
9 إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر					
1 عملية الإتصال و التواصل بين الإدارة و					

0	العاملين تمتاز بالسهولة و المرونة				
1	تعتمد إدارة الوكالة على وسائل حديثة و جيدة				
1	لتسهيل مهام الموظفين				
1	لا يوجد ما يمنعي من التواصل مع زملائي				
2	في العمل و تبادل المعلومات و الخبرات				
1	تتبع إدارة الوكالة سياسة الباب المفتوح لجميع				
3	الموظفين				
1	تشجع الادارة تشكيل فرق عمل تتعاون				
4	وتتفاعل فيما بينها و العمل بروح الفريق				
1	يتمتع العاملین بعلاقات طيبة و متعاونة مع				
5	بعضهم البعض ومع رؤسائهم أساسها الإحترام				
رابعا : الحوافز و المكافآت					
1	أشعر أن فرص الترقية متاحة لجميع العاملين				
6	بالوكالة				
1	تتطور الرواتب و المكافآت تبعا لأداء				
7	العاملين				
1	نظام الأجور المعتمد في الوكالة يتناسب مع				
8	متطلبات المعيشة المعقولة				
1	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً				
9	في تقديم خدمات مميزة				
خامسا : المعلومات التسويقية					
2	هناك وضوح ودقة في المعلومات الموجهة				
0	من الإدارة إلى العاملين				
2	توفر الوكالة نظام جيد للاتصالات يسمح				
1	بتوفر كافة المعلومات التي أحتاجها في				
	وظيفتي بسرعة				
2	تقوم الإدارة بإعلام العاملين بالخدمات				

2	الجديدة التي تنوي الترويج لها بتوفير كافة المعلومات عنها				
2	تعقد الادارة إجتماعات دورية مع العاملين				
3	لتبادل المعلومات تتعلق بمقترحاتكم حول خدمة الزبائن				
سادسا : ثقافة خدمة الزبائن					
2	إعلام الزبائن بكل التطورات و الخدمات				
4	الجديدة تُعده الإدارة أمر ضروري				
2	تتحمل سوء تصرف أحد الزبائن المتذمرين و				
5	الغاضبين و تعمل على إحتواء الموقف				
2	خدمة الزبائن و استماع إلى انشغلاتهم أمر				
6	يسعدني				
2	تدرك الادارة الدور المهم للعاملين في تحقيق				
7	جودة خدمة الزبائن				
سابعا : الرضا الوظيفي					
2	أشعر بالراحة في المنصب الذي أشغله ولا				
8	أفكر في تغيير مكان عملي				
2	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر				
9	منطقي تصرف غير أخلاقي				
3	أشعر بالفخر بالحديث عن عملي مع				
0	أصدقائي خارج نطاق العمل				
3	تدعم الادارة فرص الإبداع و الابتكار				
1	للعاملين في ممارسة مهامهم العملية				
3	أحب البقاء و الإستمرار في عملي الحالي				
2	مهما تلقيت من فرص أخرى أفضل				
أي ملاحظات أو معلومات أو إقتراحات ترغب في إضافتها قصد إثراء البحث :					

شكرا جزيلا

قائمة الاستبيان الموجه للزبائن

أخي الزبون؛ أختي الزبونة: السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة علمية حول: « تطبيقات التسويق الداخلي وأثرها في تنمية ولاء الزبائن، حالة إتصالات الجزائر الوكالات التجارية -المدية- »، وذلك لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسويق، ولما لآرائكم من أهمية في الجانب التطبيقي وقصد إتمام هذه الدراسة ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم براءة هذا الإستبيان والإجابة على جميع الأسئلة التي تحتويها القائمة المقدمة بدقة وموضوعية.

أؤكد على أن البيانات الواردة ستكون موضع سرية تامة ولن تتاح إلا للباحثة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي .

الباحثة: بوسطة عائشة

المشرف: الأستاذ الدكتور الداوي الشيخ

ملاحظات هامة:

- ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.
- الرجاء الإجابة على كل الأسئلة وإلا تفقد الإستبانة معناها وقيمتها.

القسم الأول : المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر

☐☐

السن: أقل من 25 سنة من ☐ سنة إلى 40 سنة ☐ 41 إلى 55 سنة ☐ أكثر ☐

☐

55 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ تكوين آخر ☐

عدد سنوات الإشتراك (مدة التعامل): أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐

☐

من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الوظيفة: موظف ☐ أعمال حرة ☐ طالب ☐ متقاعد ☐ عاطل ☐

القسم الثاني: جودة الخدمات المقدمة: يرجى وضع إشارة (X) في الخانة التي تقابل المستوى الذي

ينطبق مع الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر من وجهة نظرك

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المظهر الخارجي للوكالة يتلائم ونوع الخدمات					
2	لدى الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر معدات وتجهيزات حديثة ومتطورة					
3	التصميم الداخلي للوكالة يسهل أداء العمل والإتصال مع الموظفين					
4	تهتم الوكالة بتقديم الخدمات في الوقت المحدد للزبون					
5	يهتم موظفي الوكالة بتقديم الخدمات بكل دقة ولباقة وطيب خاطر.					
6	لدى الموظفين الإهتمام بتلبية طلبات الزبون					
7	يهتم الموظفون بالإستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على استفساراتهم					
8	لدى الزبون الثقة بالموظفين.					
9	يتمتع الموظفون بالمهارة والخبرة العالية في تأدية مهامهم.					
10	الموظفون بالوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة في التعامل.					
11	الموظفون بالوكالة لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والإهتمام					
12	فترة الإنتظار للحصول على الخدمات قصيرة جداً					
13	إن جودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة أفضل مما أتوقع.					

القسم الثالث: رضا وولاء الزبائن:

	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أنا راضي عن تعاملي مع الوكالة					
2	أنا راضي عن كل ما تقدمه المؤسسة من عروض وخدمات					
3	قد تتحسن درجة رضاك إذا قامت الوكالة بإدخال تحسينات و تغييرات في جودة الخدمات المقدمة.					
4	تقوم الوكالة دائما بتلبية حاجات ورغبات الزبائن					
5	أشعر بالإرتياح التام والأمان عند تعاملي مع موظفي الوكالة التجارية فهي تخلق روح الولاء والانتماء لها.					
6	تعاملي مع الوكالة دائم ومستمر					
7	يوضح موظفي الوكالة تفاصيل كافية وواضحة عن تكاليف الخدمة المقدمة للزبائن					
8	سأنصح أصدقائي و أقاربي بالتعامل مع الوكالة					
9	لم أتقدم بشكوى لإدارة الوكالة بسبب تعامل الموظفين					
10	علاقة موظفي الوكالة مع الزبائن علاقة طيبة على الدوام					
11	موظف راضي = زبون راضي					
12	قراري بالتعامل مع الوكالة كان صائبا					
13	أنا على إستعداد لبقاء تعاملي مع الوكالة مهما ظهرت من مؤسسات تقدم نفس الخدمات					

في الأخير أي نقائص تراها مكملة للبحث أو إقتراحات ممكن إثراء هذا

البحث:

.....

.....

شكرا على تعاونكم

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	32

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	119,49	26,669	,095	,026
A2	119,77	28,182	-,112	,106
A3	119,37	25,593	,157	-,004 ^a
A4	119,37	28,534	-,132	,109
B1	119,43	28,723	-,138	,096
B2	118,86	26,538	,159	,013
B3	119,23	28,240	-,066	,070
B4	119,60	27,659	-,061	,082
C1	119,00	27,824	,010	,053
C2	119,20	26,635	,128	,019
C3	119,14	28,244	-,062	,067
C4	119,29	25,210	,216	-,024 ^a
C5	119,37	25,534	,246	-,021 ^a
C6	119,23	23,358	,453	-,111 ^a
C7	119,34	25,291	,404	-,042 ^a
D1	119,80	24,635	,228	-,039 ^a
D2	120,03	33,617	-,511	,252
D3	119,83	25,558	,147	-,003 ^a
D4	120,40	27,482	-,036	,070

E1	119,66	32,644	-,465	,223
E2	119,43	33,311	-,569	,230
E3	119,57	25,840	,144	,003
E4	119,80	22,694	,369	-,120 ^a
F1	119,51	23,669	,490	-,104 ^a
F2	119,49	25,669	,368	-,028 ^a
F3	119,49	25,610	,378	-,030 ^a
F4	119,43	25,899	,159	,001
G1	119,69	33,751	-,628	,239
G2	119,49	31,375	-,376	,186
G3	119,40	25,365	,391	-,039 ^a
G4	120,00	24,765	,161	-,019 ^a
G5	119,83	28,029	-,090	,093

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,669	27

Statistiques de total des éléments

Moyenne de l'échelle en cas	Variance de l'échelle en cas	Corrélation complète des	Alpha de Cronbach en

	de suppression d'un élément	de suppression d'un élément	éléments corrigés	cas de suppression de l'élément
A1	101,03	26,793	,240	,216
A2	101,31	26,810	,107	,245
A3	100,91	24,787	,378	,163
A4	100,91	26,551	,163	,228
B1	100,97	28,440	,055	,262
B2	100,40	29,365	-,040	,281
B3	100,77	28,534	,102	,255
B4	101,14	26,126	,192	,217
C1	100,54	27,903	,234	,235
C2	100,74	30,079	-,133	,302
C3	100,69	31,281	-,332	,322
C4	100,83	29,029	-,037	,287
C5	100,91	26,787	,254	,214
C6	100,77	25,417	,359	,178
C7	100,89	27,104	,321	,214
D1	101,34	27,232	,107	,247
D2	101,57	36,546	-,603	,453
D3	101,37	28,652	-,016	,284
D4	101,94	26,585	,175	,225
E1	101,20	33,635	-,427	,396
E2	100,97	34,087	-,507	,397
E3	101,11	26,928	,169	,230
E4	101,34	25,173	,256	,191
F1	101,06	25,467	,420	,172
F2	101,03	27,323	,310	,219
F3	101,03	26,734	,411	,201
F4	100,97	27,323	,149	,237

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables

de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,632	5

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
G1	14,77	3,476	-,137	-,217 ^a
G2	14,57	3,076	-,080	-,316 ^a
G3	14,49	3,904	-,205	-,173 ^a
G4	15,09	3,551	-,271	,088
G5	14,91	2,139	,140	-,907 ^a

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.

Corrélations

Corrélations

		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	-,644**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	35	35
Y	Corrélation de Pearson	-,644**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
A1	35	3,89	,832
A2	35	3,60	1,193
A3	35	4,00	1,000

A4	35	4,00	1,085
B1	35	3,94	,802
B2	35	4,51	,702
B3	35	4,14	,601
B4	35	3,77	1,114
C1	35	4,37	,547
C2	35	4,17	,747
C3	35	4,23	,547
C4	35	4,09	,951
C5	35	4,00	,804
C6	35	4,14	,912
C7	35	4,03	,618
D1	35	3,57	1,065
D2	35	3,34	1,136
D3	35	3,54	1,039
D4	35	2,97	1,043
E1	35	3,71	1,045
E2	35	3,94	,906
E3	35	3,80	,964
E4	35	3,57	1,170
F1	35	3,86	,810
F2	35	3,89	,583
F3	35	3,89	,583
F4	35	3,94	,906
N valide (liste)	35		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
G1	35	3,69	,867
G2	35	3,89	,993
G3	35	3,97	,618
G4	35	3,37	1,215
G5	35	3,54	1,094
N valide (liste)	35		

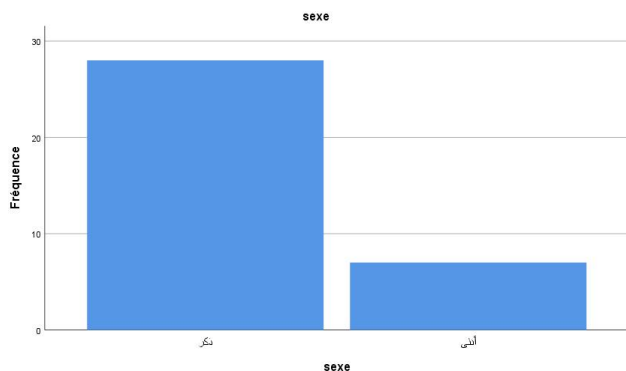
Fréquences

Statistiques

sexe

N	Valide	35
	Manquant	0

		sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	80,0	80,0	80,0
	أنثى	7	20,0	20,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques

		age	niveau	experie	job
N	Valide	35	35	35	35
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

		age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 - 30 سنة	10	28,6	28,6	28,6
	من 31 - 40 سنة	19	54,3	54,3	82,9
	من 41 - 50 سنة	5	14,3	14,3	97,1
	أكثر من 50 سنة	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

		niveau			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	5,7	5,7	5,7

تكوين متخصص	10	28,6	28,6	34,3
جامعي	20	57,1	57,1	91,4
دراسات عليا	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

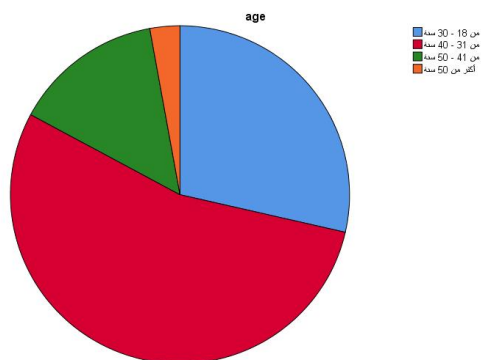
experiencc

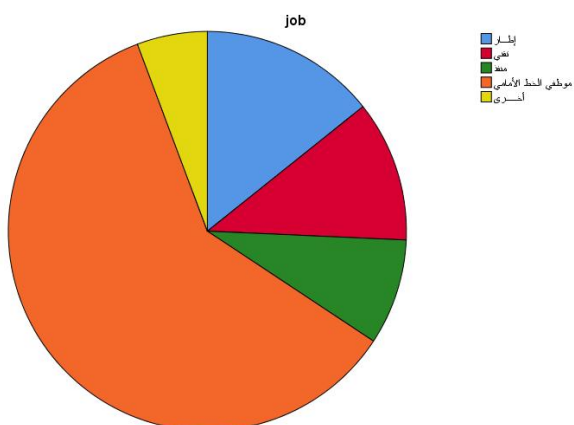
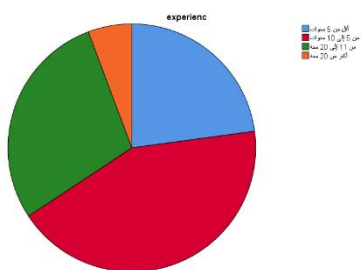
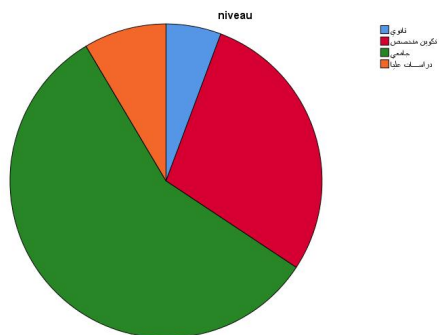
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	8	22,9	22,9	22,9
	من 5 إلى 10 سنوات	15	42,9	42,9	65,7
	من 11 إلى 20 سنة	10	28,6	28,6	94,3
	أكثر من 20 سنة	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

job

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	5	14,3	14,3	14,3
	تقني	4	11,4	11,4	25,7
	منفذ	3	8,6	8,6	34,3
	موظفي الخط الأمامي	21	60,0	60,0	94,3
	أخرى	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

Graphique circulaire





Corrélations

Corrélations

		A1	A2	A3	A4	X1
A1	Corrélation de Pearson	1	,634**	,848**	,456**	,800**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,006	,000
	N	35	35	35	35	35
A2	Corrélation de Pearson	,634**	1	,813**	,818**	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
A3	Corrélation de Pearson	,848**	,813**	1	,732**	,947**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
A4	Corrélation de Pearson	,456**	,818**	,732**	1	,866**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000		,000

	N	35	35	35	35	35
X1	Corrélation de Pearson	,800**	,934**	,947**	,866**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				
		B1	B2	B3	B4	X2
B1	Corrélation de Pearson	1	-,678**	,749**	,907**	,928**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
B2	Corrélation de Pearson	-,678**	1	-,737**	-,673**	-,537**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,001
	N	35	35	35	35	35
B3	Corrélation de Pearson	,749**	-,737**	1	,797**	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
B4	Corrélation de Pearson	,907**	-,673**	,797**	1	,959**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
X2	Corrélation de Pearson	,928**	-,537**	,816**	,959**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations							
		C1	C2	C3	C4	C5			
C1	Corrélation de Pearson	1	-,664**	-,587**	-,629**	-,334*			
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,050			
	N	35	35	35	35	35			
C2	Corrélation de Pearson	-,664**	1	,837**	,972**	,294			
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,087			
	N	35	35	35	35	35			
C3	Corrélation de Pearson	-,587**	,837**	1	,809**	,134			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,444			
	N	35	35	35	35	35			

C4	Corrélation de Pearson	-,629**	,972**	,809**	1	,346*			
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,042			
	N	35	35	35	35	35			
C5	Corrélation de Pearson	-,334*	,294	,134	,346*	1			
	Sig. (bilatérale)	,050	,087	,444	,042				
	N	35	35	35	35	35			
C6	Corrélation de Pearson	,008	,049	-,067	,053	,000			
	Sig. (bilatérale)	,962	,778	,701	,761	1,000			
	N	35	35	35	35	35			
C7	Corrélation de Pearson	,142	,053	,067	,046	,000			
	Sig. (bilatérale)	,417	,763	,701	,794	1,000			
	N	35	35	35	35	35			
X3	Corrélation de Pearson	-,390*	,778**	,639**	,797**	,465**			
	Sig. (bilatérale)	,021	,000	,000	,000	,005			
	N	35	35	35	35	35			

Corrélations

		Corrélations				
		D1	D2	D3	D4	X4
D1	Corrélation de Pearson	1	-,483**	,376*	,121	,671**
	Sig. (bilatérale)		,003	,026	,488	,000
	N	35	35	35	35	35
D2	Corrélation de Pearson	-,483**	1	-,287	-,488**	-,120
	Sig. (bilatérale)	,003		,095	,003	,492
	N	35	35	35	35	35
D3	Corrélation de Pearson	,376*	-,287	1	-,148	,623**
	Sig. (bilatérale)	,026	,095		,396	,000
	N	35	35	35	35	35
D4	Corrélation de Pearson	,121	-,488**	-,148	1	,301
	Sig. (bilatérale)	,488	,003	,396		,079
	N	35	35	35	35	35
X4	Corrélation de Pearson	,671**	-,120	,623**	,301	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,492	,000	,079	
	N	35	35	35	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				
		E1	E2	E3	E4	X5
E1	Corrélation de Pearson	1	,479**	-,146	,065	,654**
	Sig. (bilatérale)		,004	,403	,710	,000
	N	35	35	35	35	35
E2	Corrélation de Pearson	,479**	1	-,047	-,024	,617**
	Sig. (bilatérale)	,004		,788	,892	,000
	N	35	35	35	35	35
E3	Corrélation de Pearson	-,146	-,047	1	-,078	,313
	Sig. (bilatérale)	,403	,788		,655	,067
	N	35	35	35	35	35
E4	Corrélation de Pearson	,065	-,024	-,078	1	,528**
	Sig. (bilatérale)	,710	,892	,655		,001
	N	35	35	35	35	35
X5	Corrélation de Pearson	,654**	,617**	,313	,528**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,067	,001	
	N	35	35	35	35	35

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations				
		F1	F2	F3	F4	X6
F1	Corrélation de Pearson	1	,900**	-,036	,630**	,889**
	Sig. (bilatérale)		,000	,839	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
F2	Corrélation de Pearson	,900**	1	-,040	,600**	,865**
	Sig. (bilatérale)	,000		,821	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
F3	Corrélation de Pearson	-,036	-,040	1	-,013	,245
	Sig. (bilatérale)	,839	,821		,942	,156
	N	35	35	35	35	35
F4	Corrélation de Pearson	,630**	,600**	-,013	1	,830**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,942		,000
	N	35	35	35	35	35
X6	Corrélation de Pearson	,889**	,865**	,245	,830**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,156	,000	
N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Corrélations					
		G1	G2	G3	G4	G5	
G1	Corrélation de Pearson	1	-,043	-,017	-,361*	,216	
	Sig. (bilatérale)		,806	,922	,033	,212	
	N	35	35	35	35	35	
G2	Corrélation de Pearson	-,043	1	-,341*	-,061	,167	
	Sig. (bilatérale)	,806		,045	,727	,337	
	N	35	35	35	35	35	
G3	Corrélation de Pearson	-,017	-,341*	1	-,025	-,020	
	Sig. (bilatérale)	,922	,045		,888	,910	
	N	35	35	35	35	35	
G4	Corrélation de Pearson	-,361*	-,061	-,025	1	-,112	
	Sig. (bilatérale)	,033	,727	,888		,522	
	N	35	35	35	35	35	
G5	Corrélation de Pearson	,216	,167	-,020	-,112	1	
	Sig. (bilatérale)	,212	,337	,910	,522		
	N	35	35	35	35	35	
Y	Corrélation de Pearson	-,297	,240	-,003	,776**	,243	
	Sig. (bilatérale)	,083	,164	,984	,000	,160	
	N	35	35	35	35	35	

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	385	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	385	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,679	26

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	97,95	21,417	,001	,298
A2	97,68	21,886	,030	,281
A3	97,55	21,644	,175	,252
A4	97,80	21,985	,030	,280
A5	97,58	23,499	-,174	,320
A6	97,49	23,276	-,139	,312
A7	97,87	21,764	,046	,276
A8	97,67	23,925	-,219	,346
A9	97,71	20,486	,271	,220
A10	97,94	21,449	,123	,257
A11	97,65	23,349	-,154	,311
A12	98,13	20,939	,104	,259
A13	98,46	24,999	-,339	,377
B1	97,72	19,070	,478	,161
B2	98,00	20,036	,203	,225
B3	97,57	18,960	,482	,157
B4	97,88	26,196	-,423	,419
B5	97,65	19,732	,378	,190
B6	97,62	22,284	,049	,275
B7	97,55	22,254	,080	,270
B8	97,62	21,321	,081	,266
B9	97,25	18,840	,404	,164
B10	97,23	24,087	-,246	,345
B11	97,17	21,556	,063	,272
B12	97,54	19,249	,436	,171
B13	97,87	20,370	,329	,211

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des

observations

		N	%
Observations	Valide	385	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	385	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach ^a	Nombre d'éléments
,621	13

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
A1	45,74	5,754	-,039	-,227 ^a
A2	45,47	5,333	,232	-,474 ^a
A3	45,34	5,924	,271	-,393 ^a
A4	45,59	6,670	-,087	-,174 ^a
A5	45,37	7,573	-,296	-,052 ^a
A6	45,28	6,842	-,089	-,180 ^a
A7	45,66	5,464	,196	-,437 ^a
A8	45,46	8,374	-,439	,096
A9	45,51	4,980	,432	-,621 ^a
A10	45,73	5,432	,282	-,479 ^a
A11	45,44	6,669	-,016	-,224 ^a
A12	45,92	7,022	-,201	-,058 ^a
A13	46,25	8,638	-,483	,129

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	385	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	385	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,491	13

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
B1	48,33	12,231	,461	,399
B2	48,60	12,480	,257	,448
B3	48,17	11,323	,637	,345
B4	48,48	18,917	-,529	,670
B5	48,26	11,665	,589	,364
B6	48,22	14,745	,054	,495
B7	48,15	14,436	,170	,477
B8	48,22	14,457	-,003	,524
B9	47,85	10,698	,634	,324
B10	47,83	17,023	-,371	,594
B11	47,77	14,105	,060	,505
B12	48,15	11,406	,619	,351
B13	48,47	12,760	,426	,417

Corrélations

Corrélations			
		X	Y
X	Corrélation de Pearson	1	,030
	Sig. (bilatérale)		,552
	N	385	385
Y	Corrélation de Pearson	,030	1
	Sig. (bilatérale)	,552	
	N	385	385

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
A1	385	3,65	1,185
A2	385	3,93	,840
A3	385	4,05	,545
A4	385	3,81	,790
A5	385	4,02	,647
A6	385	4,12	,622
A7	385	3,74	,840
A8	385	3,94	,850
A9	385	3,89	,735
A10	385	3,67	,735
A11	385	3,96	,562
A12	385	3,48	,979
A13	385	3,14	,859
N valide (liste)	385		

Descriptives

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
B1	385	3,88	,761
B2	385	3,61	,992
B3	385	4,04	,778
B4	385	3,73	1,019
B5	385	3,95	,754
B6	385	3,99	,542
B7	385	4,06	,470
B8	385	3,99	,910
B9	385	4,35	,904
B10	385	4,38	,765

B11	385	4,44	,873
B12	385	4,06	,778
B13	385	3,74	,674
N valide (liste)	385		

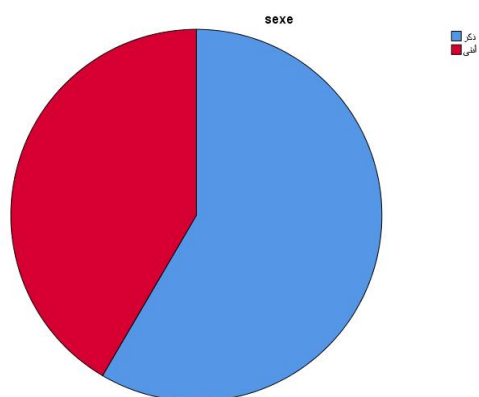
Fréquences

Statistiques

sexe

N	Valide	385
	Manquant	0

		sexe			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	225	58,4	58,4	58,4
	أنثى	160	41,6	41,6	100,0
	Total	385	100,0	100,0	



Fréquences

Statistiques

		age	niveau	job	durée
N	Valide	385	385	385	385
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

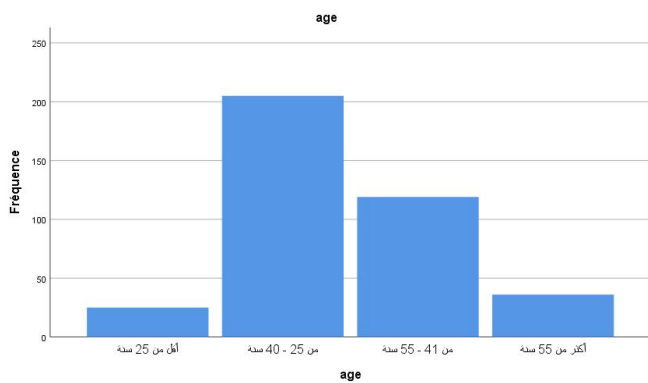
		age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	25	6,5	6,5	6,5
	من 25 - 40 سنة	205	53,2	53,2	59,7
	من 41 - 55 سنة	119	30,9	30,9	90,6

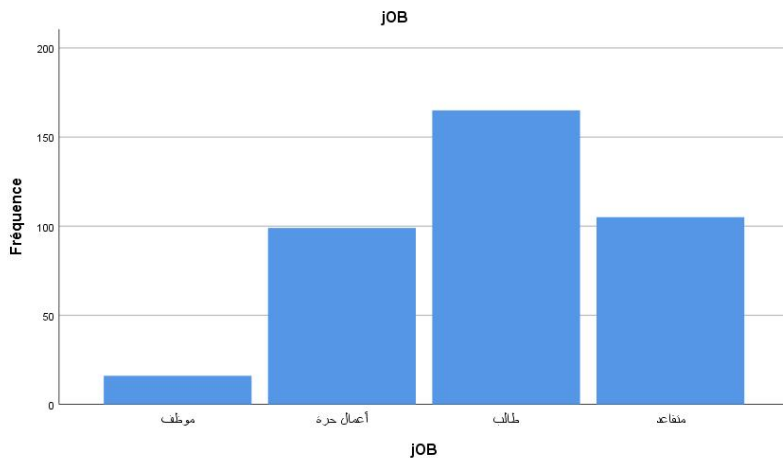
أكثر من 55 سنة	36	9,4	9,4	100,0
Total	385	100,0	100,0	

		niveau			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	47	12,2	12,2	12,2
	جامعي	226	58,7	58,7	70,9
	دراسات عليا	51	13,2	13,2	84,2
	تكوين آخر	61	15,8	15,8	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

		JOB			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موظف	16	4,2	4,2	4,2
	أعمال حرة	99	25,7	25,7	29,9
	طالب	165	42,9	42,9	72,7
	متقاعد	105	27,3	27,3	100,0
	Total	385	100,0	100,0	

Graphique à barres





Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,030 ^a	,001	-,002	,30078

a. Prédictors : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,032	1	,032	,355	,552 ^b
	de Student	34,651	383	,090		
	Total	34,683	384			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédictors : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,845	,288		13,337	,000
	X	,045	,076	,030	,596	,552

a. Variable dépendante : Y

Corrélations

		Corrélations						
		X1	X2	X3	X4	X5		
X1	Corrélation de Pearson	1	,923**	-,494**	-,372*	-,403*		
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,028	,016		
	N	35	35	35	35	35		
X2	Corrélation de Pearson	,923**	1	-,476**	-,184	-,490**		
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,289	,003		
	N	35	35	35	35	35		
X3	Corrélation de Pearson	-,494**	-,476**	1	,390*	,346*		
	Sig. (bilatérale)	,003	,004		,021	,042		
	N	35	35	35	35	35		
X4	Corrélation de Pearson	-,372*	-,184	,390*	1	-,110		
	Sig. (bilatérale)	,028	,289	,021		,530		
	N	35	35	35	35	35		
X5	Corrélation de Pearson	-,403*	-,490**	,346*	-,110	1		
	Sig. (bilatérale)	,016	,003	,042	,530			
	N	35	35	35	35	35		
X6	Corrélation de Pearson	-,135	-,234	,553**	,283	,048		
	Sig. (bilatérale)	,438	,177	,001	,099	,786		
	N	35	35	35	35	35		
Y__	Corrélation de Pearson	-,641**	-,618**	,928**	,542**	,440**		
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,008		
	N	35	35	35	35	35		

Corrélations

		Corrélations		
		X	Y	X1
X__	Corrélation de Pearson	1	-,644**	,991**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	35	35	35
Y__	Corrélation de Pearson	-,644**	1	-,641**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000

	N	35	35	35
X1	Corrélation de Pearson	,991**	-,641**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	35	3,9821	,68676	,11608

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	34,304	34	,000	3,98214	3,7462	4,2181

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,644 ^a	,415	,397	,21943

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,128	1	1,128	23,417	,000 ^b
	de Student	1,589	33	,048		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,869	,221		21,998	,000
	X	-,265	,055	-,644	-4,839	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 ^a	,411	,393	,22026

a. Prédicteurs : (Constante), X1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.

1	Régression	1,116	1	1,116	22,994	,000 ^b
	de Student	1,601	33	,049		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4,578	,164		27,937	,000
	X1	-,198	,041	-,641	-4,795	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,618 ^a	,382	,363	,22552

a. Prédicteurs : (Constante), X2

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,038	1	1,038	20,414	,000 ^b
	de Student	1,678	33	,051		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,298	,331	16,012	,000
	X2	-,363	,080	-,618	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,928 ^a	,862	,858	,10657

a. Prédicteurs : (Constante), X3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,342	1	2,342	206,213	,000 ^b
	de Student	,375	33	,011		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,963		4,834	,000
	X3	,687	,928	14,360	,000

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X4 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,542 ^a	,293	,272	,24120

a. Prédicteurs : (Constante), X4

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,797	1	,797	13,694	,001 ^b
	de Student	1,920	33	,058		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,478	,363		6,823	,000
	X4	,398	,107	,542	3,701	,001

a. Variable dépendante : Y

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X5 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,440 ^a	,194	,169	,25764

a. Prédicteurs : (Constante), X5

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,526	1	,526	7,926	,008 ^b
	de Student	2,190	33	,066		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,949	,310		9,506	,000
	X5	,230	,082	,440	2,815	,008

a. Variable dépendante : Y

REGRESSION

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X6 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,394	,376	,22334

a. Prédicteurs : (Constante), X6

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,070	1	1,070	21,460	,000 ^b
	de Student	1,646	33	,050		
	Total	2,717	34			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X6

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,509	,284		8,831	,000
	X6	,335	,072	,628	4,632	,000

a. Variable dépendante : Y

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

X	385	3,7998	,20262	,01033

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	367,974	384	,000	3,79980	3,7795	3,8201

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	X ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,030 ^a	,001	-,002	,30078

a. Prédicteurs : (Constante), X

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,032	1	,032	,355	,552 ^b
	de Student	34,651	383	,090		
	Total	34,683	384			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,845	,288		13,337	,000
	X	,045	,076	,030	,596	,552

a. Variable dépendante : Y