جامعة الجزائر"3"

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

دور التسويق الداخلي في إرضاء العملاء

حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

مشروع مذكّرة تندرج ضمن متطلّبات نيل شهادة الدكتوراه في التسويق

من إعداد الطالب:

يوسف حيمر .

تحت إشراف:

المشرف الرئيسي : أ.الدكتور اسماعيل شريف

المشرف المساعد : أ.الدكتور سمير بن سحنون

السنـة الجامعية : 2025 – 2026

إهداء

باسم الله الرحمان الرحيم، و الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على سيد الخلق أجمعين محمد بن عبد الله و على آله و صحبه و على التابعين و من تبعهم بإحسان الى يوم الدين.

أمّا بعد، فبعد توفيق الله عز وجلّ الذي سهل الطريق لأقف هذا الموقف الذي كان ذات يوم حلما لي و للأقربين من أهلي، فإنّ الفضل أيضا يعود لهؤلاء الذين يلفني حبهم و دعواتهم و يدفعني تحفيزهم و في مقدمتهم والدتي الغالية التي لطالما دفعتني و أصرّت عليّ مرارا وتكرارا لأتمّ هذا العمل، فلها ألف تحية و أهدي لها هذا النجاح التي تشترك فيه لا محالة.

كما أهدي هذا النجاح الى العزيزة على قلبي و شقيقة الروح و رفيقة دربي في السراء و الضرّاء، و في كل المجالات، فلطالما كانت السند و المعين و الدافع و الحافز

الى قمر الزمان هبة الرحمان و الحافظ المبهج عبد الرحمان و الأميرة الجميلة آية الرحمان و السلطانة نور الرحمان و الى آخر العنقود المدلّل المحبوب عبد الرحيم.

الى إخوتي الأعزاء مهدي الناصح و أمين المرح و عبد الاله الملبس لوالديه تاج الوقار

و أخيرا و قبلهم و بعدهم جرح الزمان الوالد العزيز رحمه الله و أسكنه أعلى الجنان و جعل أعمالنا في ميزان أعماله الصالحات، و الحمد لله ربّ العالمين.

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، و الصلاة و السلام على معلم الناس الخير محمد بن عبد الله، الذي لم يورث دينارا و لا درهما، و انما ورّث علما من أخذ به أخذ بحظ وافر، أو كما قال عليه الصلاة و السلام، و بذلك كان العلماء هم ورثة الأنبياء، ثم إنه من لم يشكر الناس لم يشكر الله

و في هذا المقام، مقام العلم و المعلمين، لا يسعني الا أن أتقدم بالشكر الجزيل و التقدير العالي لأساتذتي الفضلاء، بداية من المشرف الأستاذ الدكتور إسماعيل شريف على كل ما قدمه لي من نصائح ذهبية و توجيهات منهجية، و كذلك الدكتور الزميل الفاضل و المشرف المساعد على هذا العمل الأستاذ سمير بن سحنون، على كل ما قام به و على مرافقته لإنجاح هذا العمل ، كما لا يفوتني أن أشكر الدكتور محمد ماضي على مساعدته في ما هو داخل في تخصصه بكل أدب و تواضع قلّ نظيره، و الى الدكتور الزميل أيضا مروان عبد الرزاق على دعمه، و الشكر موصول لكل من ساهم من قريب أو بعيد في اخراج هذا العمل الى النور من الأساتذة و الإداريين و الزملاء.

و ما توفيقي الا بالله العلي العظيم

الفهارس

العنوان	**الصفحة**
اهداء	/
شكر	/
فهرس الموضوعات	I
فهرس الأشكال	VIII
فهرس الجداول	IX
ملخص الدراسة	XI
المقدمة العامة	أ-ز
الفصل الأول : أدبيات و أساسيات التسويق الداخلي	
تمهيد	02
المبحث الأول : تسويق الخدمات	04
المطلب الأول :مفهوم تسويق الخدمات	04
الفرع الأول: تعريف تسويق الخدمات	05
الفرع الثاني: أنواع تسويق الخدمات	07
المطلب الثاني :المزيج التسويقي للخدمة	09
الفرع الأول: العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي	10
الفرع الثاني: المزيج التسويقي الموسع	17
المطلب الثالث :الأبعاد التنظيمية لتسويق الخدمات	21
الفرع الأول: فهم إنتاج الخدمة	21
الفرع الثاني: طريقة تصميم الخدمة بالاعتماد على المراحل التي يمر بها العميل (BLUEPRINTING)	23
المبحث الثاني: التسويق الداخلي	23

المطلب الأول :مفهوم التسويق الداخلي	24
الفرع الأول: مدخل الى التسويق الداخلي	24
الفرع الثاني: تعريف التسويق الداخلي	26
المطلب الثاني :أهداف وخصائص التسويق الداخلي	28
الفرع الأول: أهداف التسويق الداخلي	28
الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي	30
الفرع الثالث : خصائص التسويق الداخلي	32
المطلب الثالث :الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي	34
الفرع الأول: بحوث السوق الداخلية	34
الفرع الثاني : تجزئة السوق الداخلية	36
الفرع الثالث: المزيج التسويقي الداخلي	37
المطلب الرابع :علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية	44
الفرع الأول: علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية	45
الفرع الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق بالعلاقات	47
الفرع الثالث: علاقة التسويق الداخلي بإدارة الجودة الشاملة	48
المبحث الثالث: نماذج وأبعاد التسويق الداخلي	50
المطلب الأول :نماذج التسويق الداخلي	50
الفرع الأول: نموذج بيري	50
الفرع الثاني: نموذج كرونروس	52
الفرع الثالث: نموذج رفيق وأحمد	54
المطلب الثاني :اختيار العاملين وتدريبهم	55
الفرع الأول: اختيار العاملين	55

الفرع الثاني: التدريب	57
الفرع الثالث: الحوافز والمكافآت	59
الفرع الرابع: التمكين	69
الفرع الخامس: نشر المعلومات التسويقية	73
المبحث الرابع: التسويق الداخلي من منظور المنهج الاسلامي	74
المطلب الأول : مفهوم المنهج الإسلامي التسويقية	74
الفرع الأول : تعريف المنهج الاسلامي	75
الفرع الثاني: بعض مميزات المنهج الإسلامي التسويقية	76
الفرع الثالث: أهمية التسويق الداخلي من منظور المنهج الإسلامي	79
المطلب الثاني :أبرز الأسس والمبادئ والقيم المرتبطة بمكونات التسويق الداخلي من منظور المنهج الإسلامي	80
الفرع الأول: اختيار العاملين	80
الفرع الثاني: التدريب	82
الفرع الثالث : الحوافز	83
الفرع الرابع : التمكين	85
الفرع الخامس : نشر المعلومات (الاتصال الداخلي)	86
خلاصة الفصل الأول	88
الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي و رضا العملاء	
تمهيد	90
المبحث الأول: تقييم أداء العاملين	91
المطلب الأول :مفهوم تقييم أداء العاملين	91

الفرع الأول: مفهوم الأداء	92
الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء	94
المطلب الثاني : استخدامات تقييم أداء العاملين	97
الفرع الأول: عناصر تقييم الأداء	97
الفرع الثاني: استخدامات تقييم الأداء	98
المطلب الثالث :طرق تقييم أداء العاملين	100
الفرع الأول: الطرق التقليدية	101
الفرع الثاني: الطرق الحديثة	103
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	107
المطلب الأول :مفهوم الرضا الوظيفي	108
الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي	108
الفرع الثاني: بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	110
الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على قبول ورفض العمل	114
المطلب الثاني :قياس الرضا الوظيفي	116
الفرع الأول: أنواع قياس الرضا الوظيفي	117
الفرع الثاني: أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي	118
الفرع الثالث : محددات الرضا الوظيفي	120
المطلب الثالث : العلاقة بين رضا العاملين وأدائهم	122
الفرع الأول: الرضا يؤدي إلى زيادة الأداء	122
الفرع الثاني: الأداء يؤدي إلى الرضا	124
الفرع الثالث: غياب العلاقة العضوية بين الرضا والأداء	126
المبحث الثالث: رضا العملاء	127

المطلب الأول :القيمة المدركة من طرف العملاء 128
الفرع الأول: مفهوم القيمة المدركة من طرف الزبون 128
الفرع الثاني: سلسلة القيمة 131
المطلب الثاني :مفهوم رضا العملاء 132
الفرع الأول: تعريف رضا العملاء 133
الفرع الثاني: خصائص الرضا 136
المطلب الثالث :قياس الرضا 138
الفرع الأول: مؤشرات قياس الرضا ومراحله 138
الفرع الثاني: مقياس جودة الخدمات (SERVQUAL) 140
المبحث الرابع: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي و رضا العملاء 143
المطلب الأول: علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي 143
الفرع الأول: أبعاد التسويق الداخلي ومحددات الرضا الوظيفي 143
الفرع الثاني: أثر غياب إجراءات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي 145
المطلب الثاني :الرضا الوظيفي ورضا العملاء 146
الفرع الأول: مدخل عام 146
الفرع الثاني: جودة الخدمة كوسيط 147
المطلب الثالث : علاقة أبعاد التسويق الداخلي برضا العميل 149
الفرع الأول، من الناحية النظرية 149
الفرع الثاني، نتائج دراسات السابقة 150
المطلب الرابع :العلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي 152
الفرع الأول: أهداف التسويق الخارجي 152

الفرع الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي 153

خلاصة الفصل الثاني 154

الفصل الثالث: دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق رضا عملاء منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس"

تمهيد 158

المبحث الأول : منظمة خدمات الاتصالات العمومية موبيليس موضوع الدراسة 160

المطلب الأول: التعريف بمنظمة موبيليس 160

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمنظمة موبيليس 164

المطلب الثالث : الخدمات 170

الفرع الأول : العروض التجارية لمنظمة موبيليس 170

الفرع الثاني : دليل الخدمات الرقمية لمنظمة موبيليس 173

المبحث الثاني: منهجية الدراسة 177

المطلب الأول :نموذج وفرضيات الدراسة 177

الفرع الأول: نموذج الدراسة 177

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة الميدانية 180

المطلب الثاني : أساليب جمع البيانات واختباراتها 181

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة 181

الفرع الثاني: أساليب جمع البيانات 183

الفرع الثالث: اختبارات صدق وثبات الاستبيانات 186

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية 190

المطلب الأول :دراسة وتحليل استبيان العمال 190

الفرع الأول: الإحصاء الوصفي للعينة	190
الفرع الثاني: الاتساق الداخلي و البنائي للعينة	193
المطلب الثاني : دراسة وتحليل استبيان العملاء	204
الفرع الأول: الإحصاء الوصفي للعينة	204
الفرع الثاني: الاتساق الداخلي و البنائي للعينة	207
المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات	216
الفرع الأول: تحليل البيانات	216
الفرع الثاني: مناقشة الفرضيات	222
المطلب الرابع : النتائج و المقترحات	225
الفرع الأول: تحليل النتائج	225
الفرع الثاني: المقترحات	228
خلاصة الفصل الثالث	229
الخاتمة العامة	231
المراجع	
الملاحق	

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ج
02	مثلث تسويق الخدمات	06
03	زهرة الخدمات : الخدمة الأساسية و الخدمات الجانبية	11
04	منفذ توزيع الخدمة	15
05	نموذج إنتاج الخدمة ل Eiglier&Langeard	21
06	نموذج بيري للتسويق الداخلي	50
07	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	52
08	نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي	53
09	أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء	95
10	التوزيع الإجباري	101
11	مثلث الجودة	122
12	العلاقة : أداء يؤدي إلى رضا	123
13	القيمة المدركة من طرف العميل	128
14	سلسلة القيمة	130
15	خصائص رضا العملاء	136
16	العلاقة بين جودة الخدمات و رضا العميل حسب ارتباطها بمعيار SERVQUAL	139
17	دورة رضا العاملين و الاحتفاظ بالعملاء	146
18	الهيكل التنظيمي لمنظمة موبيليس	164
19	علاقة أبعاد التسويق الداخلي بمزيجه التسويقي	175
20	التسلسل المنطقي لبناء نموذج الدراسة	176
21	نموذج الدراسة	177

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
01	مميزات الدراسة الحالية عن سابقاتها	ح
02	مقياس ليكرت الخماسي	182
03	هيكل استبيان العمال	183
04	هيكل استبيان العملاء	184
05	معامل ثبات استبيان الفئة الأولى	186
06	معامل ثبات استبيان الفئة الثانية	187
07	وصف جنس العينة	188
08	وصف الفئة العمرية للعينة	189
09	وصف المستوى التعليمي للعينة	189
10	وصف المستوى الوظيفي للعينة	190
11	وصف عدد سنوات العمل للعينة	190
12	الاتساق الداخلي لمحور اختيار العاملين مع عباراته	191
13	تكرارات العبارة الأضعف في محور اختيار العاملين	192
14	الاتساق الداخلي لمحور التدريب مع عباراته	193
15	تكرارات العبارة الأضعف في محور التدريب	194
16	الاتساق الداخلي لمحور التحفيز و المكافئات	195
17	تكرارات العبارة الأضعف في محور التحفيز و المكافئات	196
18	الاتساق الداخلي لمحور التمكين	197
19	تكرارات العبارة الأضعف في محور اختيار العاملين	198
20	الاتساق الداخلي لمحور نشر المعلومات التسويقية	199
21	تكرارات العبارة الأضعف في محور نشر المعلومات التسويقية	200
22	ملخص محاور استبيان العمال	201
23	وصف جنس العينة	202
24	وصف الفئة العمرية للعينة	203
25	وصف المستوى التعليمي للعينة	203

26	قطاع عمل العينة	204
27	الدخل الشهري للعينة	204
28	عدد سنوات التعامل مع المنظمة	204
29	نوع الخدمة لدى العينة	205
30	الاتساق الداخلي لمحور الأفراد (الموظفون)	206
31	الاتساق الداخلي لمحور الواقعية (الاعتمادية)	207
32	الاتساق الداخلي لمحور الثقة	209
33	تكرارات العبارة الأضعف في محور الثقة	209
34	الاتساق الداخلي لمحور العلاقات الشخصية	210
35	الاتساق الداخلي لمحور المظاهر الملموسة (المحيط المادي)	211
36	ملخص محاور استبيان العملاء	213
37	ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الرئيسية	214
38	ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية H_{01}	215
39	ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية H_{02}	216
40	ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية H_{03}	217
41	ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية H_{04}	218
42	ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية H_{05}	219

ملخص الأطروحة

الملخص باللغة العربية،

تناولت هذه الدراسة، دور التسويق الداخلي في ارضاء العملاء مع دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة موبيليس، حيث تمحورت الإشكالية في مدى اعتماد هذه المؤسسة على التسويق الداخلي من خلال حسن اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم وامدادهم بكل المعلومات التسويقية التي يحتاجون اليها، حتى يمارسوا مهامهم بكل رضا واحترافية، قصد تحقيق رضا عملائها، و تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء، نظرًا لطبيعة الخدمات القائمة على التفاعل المباشر بينهما، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لمعرفة آراء العمال و العملاء واستخلاص النتائج، حيث تم توزيع استبيان على العمال و العملاء لمعرفة مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي بالمؤسسة موضوع الدراسة، ورضا العملاء و تأثرهم بسياسة التسويق الداخلي المتبعة من طرف هذه المؤسسة. و قد أفرزت النتائج النظرية عن وجود دور كبير لأبعاد التسويق الداخلي في كسب رضا العملاء، في المقابل لم تتطابق النتائج التطبيقية مع ذلك، حيث لم تثبت وجود علاقة مباشرة بين أبعاد التسويق الداخلي و رضا العملاء، و لهذا اقترحت الدراسة اعتماد نماذج تحليلية تتضمن متغيرات وسيطة مثل جودة الخدمة و الرضا الوظيفي، الى جانب الدعوة لإجراء أبحاث مستقبلية باستخدام نماذج إحصائية حديثة لقياس العلاقات غير المباشرة.

كلمات مفتاحية: التسويق الداخلي، رضا العملاء، الرضا الوظيفي، الجودة المدركة، تسويق الخدمات، مؤسسة موبيليس

Abstract :

This study examined the role of internal marketing in achieving customer satisfaction through a field study conducted at Mobilis. The research problem focused on the extent to which this company adopts internal marketing practices, including proper employee selection, training, motivation, empowerment, and the provision of necessary marketing information, enabling them to perform their tasks with satisfaction and professionalism in order to achieve customer satisfaction.The importance of this study stems from the significance of the interaction between employees and customers, given the nature of services, which is based on direct interaction between both parties. The human factor dominates the service delivery process, and both employees and customers participate in the production of the service.

The study relied on both descriptive and analytical approaches, using a questionnaire as the main data collection tool to gather the opinions of employees and customers and derive results. Questionnaires were distributed to both groups to assess the extent of internal marketing practices within the organization, as well as customer satisfaction and their perception of the adopted internal marketing policy.

The theoretical results revealed a significant effect of internal marketing practices on customer satisfaction. However, the empirical results did not confirm this, as no direct relationship was found between internal marketing practices and customer satisfaction. Therefore, the study recommends adopting analytical models that include mediating variables such as service quality and job satisfaction, and calls for future research using advanced statistical models to measure indirect relationships.

Keywords : Internal Marketing, customer satisfaction, job satisfaction, perceived quality, services marketing, Mobilis company

Résumé :

Cette étude a examiné le rôle du marketing interne dans la satisfaction des clients à travers une étude de terrain au sein de l'entreprise Mobilis. La problématique s'est articulée autour du degré d'adoption du marketing interne par cette entreprise, notamment à travers une bonne sélection des employés, leur formation, leur motivation, leur autonomisation ainsi que leur approvisionnement en informations marketing nécessaires, afin qu'ils accomplissent leurs tâches avec satisfaction et professionnalisme, dans le but d'assurer la satisfaction des clients.

L'importance de cette étude découle de l'importance de l'interaction entre les employés de l'organisation et les clients, en raison de la nature des services fondée sur une interaction directe entre eux. Le facteur humain domine le processus de prestation de service, et tant les employés que les clients participent à la production du service.

L'étude s'est appuyée sur une approche descriptive et analytique, en utilisant le questionnaire comme outil principal pour recueillir les avis des employés et des clients et en tirer des résultats. Des questionnaires ont été distribués aux employés et aux clients afin d'évaluer le degré d'application des pratiques de marketing interne au sein de l'entreprise étudiée, ainsi que le niveau de satisfaction des clients et leur perception de la politique de marketing interne adoptée.

Les résultats théoriques ont révélé un effet significatif des pratiques de marketing interne sur la satisfaction des clients. Cependant, les résultats empiriques n'ont pas confirmé cela, puisqu'aucune relation directe entre les pratiques de marketing interne et la satisfaction des clients n'a été établie. Par conséquent, l'étude recommande l'adoption de modèles analytiques intégrant des variables médiatrices telles que la qualité de service et la satisfaction au travail, ainsi que la réalisation de recherches futures utilisant des modèles statistiques modernes pour mesurer les relations indirectes.

Mots-clés : Marketing interne, satisfaction des clients, satisfaction au travail, qualité perçue, marketing des services, entreprise Mobilis

المقدمة العامة

تمهيد:

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات والمنتجات، إلى مفهوم تسويقي آخر يسمى التسويق بالعلاقات و القائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة ويظهر جليا في منظمات الخدمة أن أي منظمة لكي تنجح في بناء علاقات مستمرة مع عملائها عليها أن تعتمد على نجاح علاقات عمالها مع هؤلاء العملاء . لذلك فإن التسويق بالعلاقات يتجلى بناؤه بوضوح عند عامل الخط الأمامي، العامل الذي لديه علاقة مباشرة بتقديم الخدمة للعميل، إذ أن قدرة العامل على تفهم العميل وتلبية رغباته بشكل يرضيه يخلق رغبة لدى هذا العميل في إعادة التعامل مع نفس المنظمة وهكذا يبدأ بناء علاقة معه.

من هنا كان الاهتمام بالعمال والعلاقة التي تربطهم ببعضهم و بالمنظمة و بالعلاقة بين مصالح و دوائر هذه الأخيرة، و الذي يتيح لها بناء قوة عمل ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لحاجات و رغبات العمال و يراعي في نفس الوقت قدرات و إمكانيات شاغل الوظيفة، و توضيح المهام و الواجبات و الإجراءات التي يجب أن يقوم بها العامل من خلال التدريب و تفعيل الاتصال الداخلي، هي جهود تساعد العامل على التحكم في طريقة التعامل و الاتصال مع العمال، و هذا من شأنه المساهمة في تحسين الجودة المقدمة للعملاء.

كما أن تحفيز العاملين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم من خلال النظر إليهم على أنهم عملاء داخليين،

بالإضافة إلى تمكين العاملين، يساعد في بناء علاقات جيدة مع العملاء، فالعامل المباشر إذا توفرت له الاستقلالية و الحرية والقدرة على التصرف مع العملاء وحل المشاكل معهم وكذلك اتخاذ بعض القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا، كل هذا سيزيد من ثقة العميل بهذا العامل ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجددا.

إنّ العديد من المنظمات الجزائرية تعتمد في التعريف بنفسها على وسائل الاعلام المكتوبة والمرئية والمنطوقة وتهمل تعزيز قيمها لدى عامليها وعلاقتها بهم، الا انّ المنظمة الخدمية في مجال الاتصالات "موبيليس"، تهدف في ظلّ التوجهات الجديدة للتسويق إلى كسب رضا عملائها، بالاعتماد على التسويق الداخلي من خلال حسن اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم وامدادهم بكل المعلومات التسويقية التي يحتاجون اليها، حتى يمارسوا مهامهم بكل رضا واحترافية، حيث أن تطبيق التسويق الداخلي داخل هذه المنظمة يساعد بشكل كبير جدا في توجهها نحو بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها.

إشكالية البحث:

الاشكال الرئيسي: ما هو دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء في مؤسسة موبيليس

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أدوات تطبيق التسويق الداخلي
- كيف هي العلاقة بين التسويق الداخلي–رضا العاملين ورضا العملاء
- ما هو دور أبعاد التسويق الداخلي لمؤسسة موبيليس على رضا عملائها.

الفرضيات:

الفرضية الرئيسة: تعمل منظمة اتصالات الجزائر موبيليس على كسب رضا عملائها من خلال اختيار العاملين وتدريبهم وتمكينهم وتحفيزهم والتواصل معهم حول المعلومات التسويقية التي يحتاجون اليها

الفرضيات الفرعية:

- التسويق الداخلي قائم على اعتبار أنّ العمال عملاء داخليين ويجب التعامل معهم وفق هذا الأساس وبالتالي إسقاط مفاهيم التسويق الموجه للعملاء الخارجيين على العمال أو العملاء الداخليين للمنظمة، حيث تعتبر كل مصلحة من مصالح المنظمة مصلحة أخرى كعميل لا بد من ارضائه وتحقيق احتياجاته ورغباته.
- هناك علاقة طردية مباشرة بين التسويق الداخلي و رضا العاملين، مما يدفعهم الى خدمة العميل الخارجي بكل رضا ويكونون سفراء حقيقيين للمنظمة مما ينعكس إيجابا على رضا عملائها الخارجيّين
- تعتمد منظمة موبيليس أبعاد التسويق الداخلي، و الذي له دور واضح و مباشر على رضا عملائها.

أهداف الدراسة:

- تحديد أبرز ابعاد التسويق الداخلي و تبيان دورها في ارضا عملاء المنظمة
- تقديم التسويق الداخلي بمفهوم تسويقي
- تقديم مقترحات عملية لتبني مفهوم التسويق الداخلي

أسباب اختيار الموضوع:

- إنّ التسويق الداخلي له أثر كبير على التسويق بالعلاقات و بالتالي على وفاء العمال، ولقد جاءت مذكرتي في الماجستير لتعالج موضوع التسويق بالعلاقات و أثره على وفاء العميل، فجاء اختياري لهذا الموضوع من هذا المنطلق.
- ثمّ إنّ هذا الموضوع قد عالجه آخرون من خارج الجزائر و بعض الدراسات التي أقيمت على المؤسسات الجزائرية و التي خصّت في أغلبها قطاع البنوك، ولقد عالجت غالبية هذه الدراسات الموضوع من زاوية الموارد البشرية أو المانجمنت.
- ظهور توجه جديد للمنظمات الجزائرية من خلال تبنيها لنظام الجودة و اهتمامها بالتسويق بشتى أنواعه.

أهمية الموضوع:

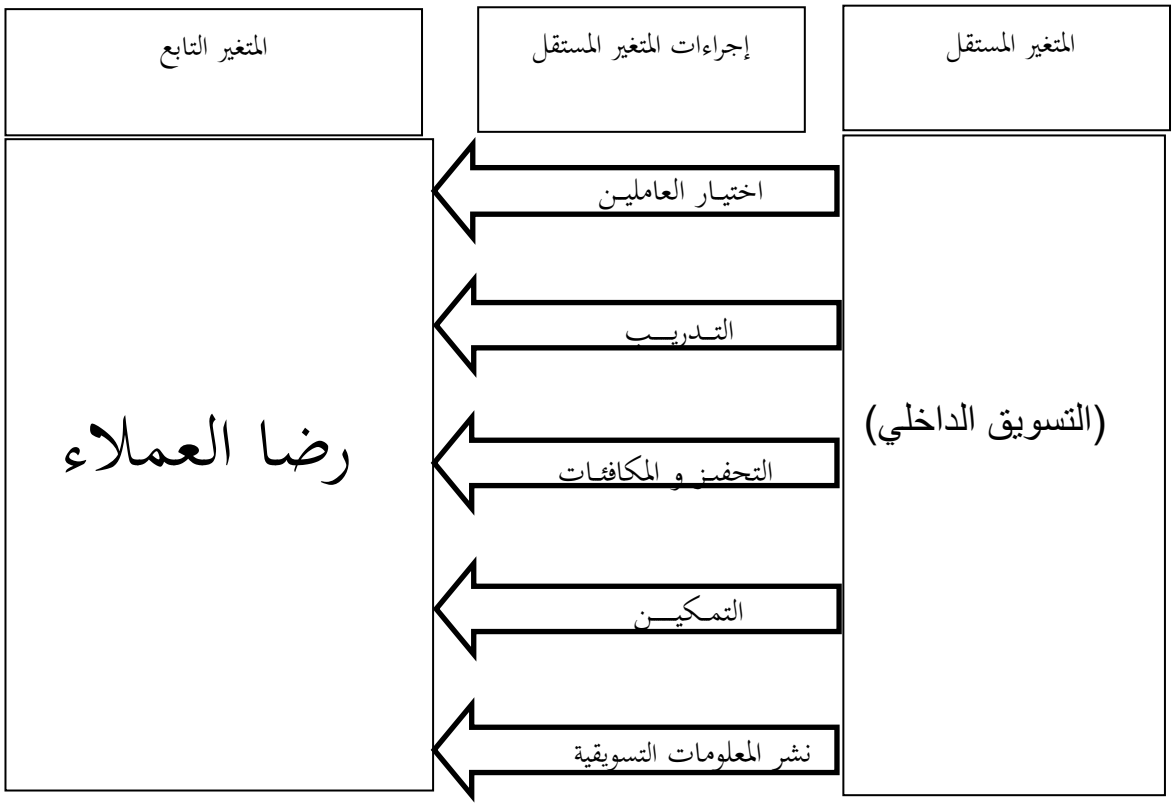
يستمد التسويق الداخلي أهميته من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات ، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك ، ويسيطر العنصر البشرى على عملية تقديم الخدمة ، ويشارك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها .

وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب أفضل العاملين والمحافظة عليهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.

كما تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية.

المنهج المتبع: سعيا لإثبات الفرضيات المقدمة و تحديد مدى صحتها سنتبع في الدراسة المنهج الوصفي في بسط المفاهيم و المنهج التحليلي في تبيان الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في دفع التسويق الخارجي لكسب رضا العملاء، من خلال تحليل أهدافه و وسائله ، و على دراسة تطبيقية و ذلك باعتماد طريقة الاستبيان لمعرفة آراء العمال و العملاء واستخلاص النتائج، من خلال نموذج الدراسة التطبيقية المبيّن في الشكل رقم (01)

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالب

الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن سابقاتها في العديد من الجوانب نذكرها في الجدول رقم (01)

الجدول رقم (01) : مميزات الدراسة الحالية عن سابقاتها

رقم	الدراسة السابقة	الدارس	النتائج	الفرق بين الدراسة الحالية و السابقة
01	**دراسة : (Internal Marketing concept and management) 1995:** وقد تناولت المفاهيم الشائعة والمستخدمة لتحديد مضمون التسويق الداخلي من خلال دراسة وصفية تحليلية لاستكشاف الرؤية المشتركة التي تتبناها المنظمات البريطانية، وقدمت نموذجا ثلاثي الأبعاد (المكافآت، التدريب والتطوير، و الرؤية المشتركة أو نشر المعلومات)	Foreman and Money (journal of marketing management)	وتوصلت الدراسة إلى أهمية هذه العناصر وضرورة تبنيها من قبل المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة بناء على طبيعة كل منظمة وثقافتها.	اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث عناصر: المكافأة و التدريب & التطوير، و نشر المعلومات، وأهملت العناصر الأخرى كاختيار العاملين و تمكينهم
02	دراسة 2000: (التسويق الداخلي ورضا العميل في الصناعة المصرفية الأوغندية) تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين التسويق الداخلي و رضا العميل من خلال أربعة عناصر للتسويق الداخلي و هي التدريب و التطوير المستمر، نظام الحوافز و التحفيز، الاتصال الداخلي و مشاركة المعلومات، تمكين الموظفين ، و من بين أهم أهداف هذه الدراسة تقويم أثر التسويق الداخلي في رضا العميل، واستخدم في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان باختيار عينة عشوائية من المصارف الأوغندية (محلية و أجنبية)	**محمد نغوما** منشورة بالتعاون مع جامعة ماكريري في كمبالا- أوغندا من خلال كلية أدارة الأعمال	- بيئة السوق الداخلية الجيدة أوجدت مستوى عاليا من الرضا. - فشل بعض المصارف عينة الدراسة في تقدير أهمية التسويق الداخلي و أهمية العميل الداخلي(العاملين).	اقتصرت هذه الدراسة أيضا على أربع عناصر، التدريب و التطوير المستمر، نظام الحوافز و التحفيز، الاتصال الداخلي و مشاركة المعلومات، تمكين الموظفين و لم تتطرق الى اختيار العاملين كما التقت مع الدراسة الحالية من حيث فشل بعض المنظمات في تقدير أهمية التسويق الداخلي

	دراسة (أطروحة دكتوراه)2006 : وأجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني وهدفت لقياس اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا العميل ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (78) استمارة استبيان على عينة من عاملي المصارف، بالإضافة إلى (95) استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من عمال المصارف اليمنية .	**صالح عمرو كرامة الجريري** جامعة عمان العربية للدراسات العليا في المملكة الأردنية	– هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات – إن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات اثر في رضا العمال – أن هناك علاقة ارتباط قوية بين جودة الخدمات ورضا العمال – أن نقطة الانطلاق للوصول إلى جودة الخدمات ونيل رضا العمال تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن تسليم خدمات عالية الجودة للعمال .	الاختلاف الرئيس في هذه الدراسة هو كون اعتبار جودة الخدمات كمتغير وسيط بين التسويق الداخلي و رضا العملاء كما اتفقت على أن تحسين العمليات الداخلية هو الطريق الى رضا العملاء كما توافقت و هذه الدراسة على ابعاد التسويق الداخلي الخمسة : اختيار العاملين، التدريب و التطوير المستمر، نظام الحوافز و المكافئات، الاتصال الداخلي و نشر المعلومات التسويقية، تمكين الموظفين
	دراسة,. 2008 (اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في البنوك الإيرانية): هدفت إلى اختبار معايير التسويق الداخلي وبيان أثرها على الالتزام الوظيفي بالتطبيق على العاملين في قطاع البنوك الإيراني من خلال الجهود التسويقية المخطط لها للتغلب على الأطراف التنظيمية المعارضة للتغيير .	Farzad, A., et, al نشرت بالمجلة المسماة الان Journal of service management	توصلت الدراسة إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف التنظيمية والتدريب والدوافع لها أثر إيجابي على الالتزام الوظيفي للعاملين تجاه المؤسسات التي يعملون بها.	انّ هذه الدراسة وان تناولت موضوع التسويق الداخلي الّا ،ها اقتصرت على تبيان أثره على الالتزام الوظيفي دون البحث عن رضا العملاء، الّا أنها أثبتت مجددا أن التدريب و الدوافع (الحوافز) لهما اثر إيجابي على العاملين.
	دراسة أطروحة دكتوراه 2010 (أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية): تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم التسويق الداخلي و الأنشطة و البرامج التي يقوم عليها، و الوقوف على أثر	**محمد الأخضر محجوبي** كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الجزائر	أن التسويق الداخلي كمفهوم و فلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك عينة الدراسة، و لكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل	اقتصرت أيضا هذه الدراسة على أثر التسويق الداخلي المهمّ على الرضا الوظيفي، كما اتفقت على أن هناك بعض المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي من مفهوم الموارد البشرية لا من

	تطبيق مزيج التسويق الداخلي ممثلا في الأنشطة التالية: الوظيفة، الالتزام،التوزيع الداخلي، الترويج الداخلي (على مستوى الرضا الوظيفي و ودرجة المصداقية في المؤسسة الخدمية، بالتطبيق على القطاع البنكي العمومي كنموذج للدراسة. و من أجل ذلك تم توزيع 70 استمارة استبيان على عينة من عاملي البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة ورقلة، و 100 استمارة استبيان إلى عينة من العمال لدى تلك البنوك .		ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي و درجة المصداقية، و أن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.	مفهوم تسويقي، مما يؤثر في النهاية على أثر هذه الإجراءات على رضا العميل
	دراسة (ماجستير 2017) العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء: هدفت هذه الدراسة إلى تبيان العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي و رضا العملاء في المصارف الاسلامية ، و قد شملت الدراسة المتغيرات المستقلة "الاختيار، التدريب و التطوير، التحفيز، تفويض الصلاحيات، الاتصالات الداخلية" و المتغير التابع "رضا العملاء".	**سمير محمود العيسى** جامعة الزرقاء، الأردن	هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جميع عناصر التسويق الداخلي و رضا العملاء في البنك العربي الاسلامي بمدينة الزرقاء، و أنّ عملاء المصرف راضون عما تقدمه فروع المصرف لهم	تنطبق هذه الدراسة تماما مع الدراسة الحالية الا أنها تختلف في مجال الدراسة و مكانها و في نتائجها التي جاءت مغايرة تماما للدراسة الحالية
	دراسة ماجستير (2016) أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان – : هدفت الدراسة إلى قياس و تحليل مدى إدراك إدارات المصارف الاسلامية الأردنية لأبعاد التسويق الداخلي و أثره في أداء تلك المصارف، وقد تم اختبار أثر ابعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة و الأداء كمتغير تابع..	**الزيادات، محمد عواد** جامعة آل البيت كلية العلوم الاقتصادية و العلوم الإدارية –قسم إدارة الأعمال – الأردن	بينت النتائج الاحصائية أنّ المصارف الاسلامية الأردنية تدرك مفهوم التسويق الداخلي، كما توصلت إلى وجود تأثير لأبعاد التسويق الداخلي(وضوح أدوار العمل، التطوير و التدريب، التوظيف، الاتصال الداخلي، المكافئات و الحوافز) في الأداء التسويقي	تطابقت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المنطلق ، لكنها اختلفت من حيث موضوع الأثر، حيث اقتصرت على أثر إجراءات التسويق الداخلي على أداء المنظمات و الذي كان إيجابيا و لم تتعد الى رضا عملائها، كما هو حال هذه الدراسة

			للمصارف المبحوثة	
	دراسة (2020) : "أثر التسويق الداخلي في تعزيز الشغف الوظيفي" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كليات الجامعة العراقية ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير أنشطة التسويق الداخلي على رضا العمال في قطاع الخدمات المصرفية في مدينة بغداد	**د. بيداء ستار عبد الرزاق و د. مصطفى حسن حسين التميمي** مجلة الدنانير عن كلية الإدارة و الاقتصاد في الجامعة العراقية (بغداد)	أكدت وجود علاقات ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي (الاتصالات الداخلية، التدريب، بحوث السوق الداخلية) ورضا العميل.	رغم اثباتها لأثر أنشطة التسويق الداخلي على رضا العملاء، اقتصرت هذه الدراسة خلافا للدراسة الحالية، على الاتصالات الداخلية، التدريب و بحوث التسويق، و اهملت عوامل أخرى كاختيار العاملين و تمكينهم
	دراسة (2023)، "تحليل التسويق الداخلي لتحسين رضا المستهلك الداخلي و التوجه بالزبائن لدى العاملين في المراكز الرياضية الخاصة" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير استراتيجيات التسويق الداخلي على كل من **رضا "المستهلك الداخلي "** (العمال) و **"التوجه نحو العميل "**لدى عاملي المراكز الرياضية الخاصة، بهدف تعزيز الميزة التنافسية في قطاع الخدمات الرياضية الذي يشهد منافسة شديدة.،	شو، دبليو. وآخرون مجلة PLOS ONE الأمريكية	استنتجت الدراسة أن تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي كان **مفيداً لتنمية المراكز الرياضية الخاصة،** لأنه يعزز رضا العمال وولائهم، وهذا ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، مما يكسب المركز ميزة تنافسية قوية	استعانت هذه الدراسة خلافا للدراسة الحالية على متغير وسيط هو الرضا الوظيفي لتحقيق ميزة تنافسية، ثم استنتجت أنه يعزز الرضا الوظيفي الذي ينعكس على جودة الخدمة التي لم تكن مدرجة كوسيط و توقفت عند تحقيق الميزة التنافسية دون تأكيد الأثر الواضح على ولاء العملاء.

المصدر: من إعداد الباحث

حدود الدراسة: للتمكن من الاجابة على الاشكالية المطروحة كان لا بد من وضع حدود لهذه الدراسة منها ما هو جغرافي، زمني و قطاعي.

من الناحية الجغرافية: تتركز الدراسة على منظمة موبيليس المتواجدة على الجهات الستة (شمال و جنوب : وسط ، شرق و غرب) عبر تراب الدولة الجزائرية

من الناحية الزمنية: تمتد الدراسة الميدانية لهذه الأطروحة من سنة 2021 الى نهاية 2025.

من الناحية القطاعية: إنّ التسويق الداخلي ظهر في مجال الخدمات وهو في هذا المجال أهمّ ما يكون، وممظمة موبيليس هي منظمة اتصالات تابعة لقطاع الخدمات

صعوبات البحث: واجهنا بعض الصعوبات في انجاز هذه الدراسة منها ما هو خاص بالموضوع و منها ما هو خاص بعملية البحث

- من ناحية الموضوع، فقد واجهنا شحّ الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي و رضا العميل، كما أن جل الدراسات كانت على مستوى المنظمات المصرفية لبلدان أجنبية
- من الناحية العملية، فقد واجهنا صعوبات جمة و معيقة، ساهمت في إطالة مدة هذا البحث، حيث تمّ رفض طلباتنا لدى عدة منظمات لإجراء هذا البحث بحجة سرية المعلومات التسويقية، فاضطررنا للعمل من خارج المنظمة.

هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه إلى ثلاث فصول: فصلين نظريين و فصل تطبيقي

المقدمة العامة

الفصل الأول: أدبيات و أساسيات التسويق الداخلي

المبحث الأول : تسويق الخدمات

المبحث الثاني: التسويق الداخلي

المبحث الثالث: نماذج وأبعاد التسويق الداخلي

المبحث الرابع: التسويق الداخلي من منظور المنهج الاسلامي

الفصل الثاني: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي و رضا العملاء

المبحث الأول: تقييم أداء العاملين

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: رضا العملاء

المبحث الرابع : علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي و رضا العملاء

الفصل الثالث: دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق رضا عملاء منظمة اتصالات الجزائر موبيليس

المبحث الأول : منظمة خدمات الاتصالات العمومية موبيليس موضوع الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: الدراسة التحليلية

الخاتمة العامة

الفصل الأول
التسويق الداخلي

تمهيد:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضاء العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي.

وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤدونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

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

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي ، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي ، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالعميل النهائي أو الميزة التنافسية.

وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وهكذا.

- وزاد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المنظمات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى العميل الخارجي وذلك من خلال:

1- أن كل فرد وكل قسم داخل المنظمة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.

2- أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المنظمات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها.

المبحث الأول : تسويق الخدمات

أصبح قطاع الخدمات يحتل مكانة كبيرة في اقتصاديات الدول باشتماله على مجالات عديدة كقطاع الاتصالات، التأمينات، السياحة، البنوك، الاتصالات و المواصلات و مكاتب الدراسات التي تقدم خدمات متنوعة للمؤسسات و غيرها. وأصبحت الحاجة الى تسويق الخدمات ملحة خاصة مع توجّه كثير من المؤسسات الصناعية و الانتاجية إلى التركيز على مهامها الأصلية و استعانتها بمؤسسات الخدمات لتغطية احتياجاتها في تسييرها كالمواصلات و الاتصالات و التنظيف و غيرها. وذلك للوضعية التنافسية التي تفرض عليها ذلك لأجل البقاء أو الربحية، ثمّ إنّ مؤسسات الخدمات أيضا استطاعت أن تنمّي خبراتها واستعمال معارفها في تقديم عروضها، والتعريف بقيمة خدماتها.

المطلب الأول : مفهوم تسويق الخدمات

كانت شركات الخدمات في الماضي متخلفة عن الشركات المصنعة في استخدامها للتسويق، إما لأنها كانت صغيرة الحجم (كانت العديد من شركات الخدمات صغيرة الحجم)، أو لأنها كانت أعمالاً مهنية (كانت بعضها عبارة عن أعمال مهنية مثل المكاتب القانونية أو العيادات التي كانت تقليدياً لا تستخدم التسويق المنظم.) لا تستخدم التسويق، أو لأنها كانت تواجه طلباً كبيراً أو منافسة ضئيلة (كانت بعض الشركات تواجه طلباً كبيراً أو منافسة قليلة، مما قلل من الحاجة الملحة للاستثمار في جهود التسويق). لكن هذا الوضع قد تغير بالتأكيد. فبعض أمهر المسوقين الآن هم شركات خدمات (فقد أصبحت بعض الشركات العاملة في قطاع الخدمات الآن تُصنف ضمن أكثر المسوقين مهارة

وإبداعا). ومن الشركات التي تحظى بالثناء على نجاحها التسويقي هي الخطوط الجوية السنغافورية[1] هذا التحول يعكس تزايد حدة المنافسة وتعقيد بيئة الأعمال في قطاع الخدمات العالمي، مما أجبر الشركات على تبني استراتيجيات تسويقية متقدمة لتحقيق التميز.

الفرع الأول : تعريف تسويق الخدمات

يمكن تعريف تسويق الخدمات على أنه " جميع النشاطات التي تلبي حاجات السوق بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية"[2] أي أنّ تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبي حاجات السوق عن طريق عرض منتجات غير ملموسة، غير أنه يهمل الخدمات المرتبطة بمنتج مادي.

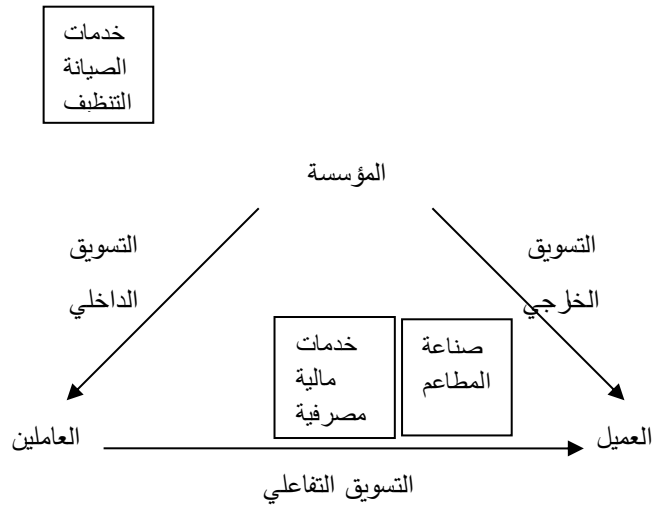
كما يمكن تعريفه على أنه "تطبيق لفلسفة التسويق في قطاع الخدمات، مع مراعات لخصائص و طرق الإنتاج و الأساليب المميزة للخدمات عن السلع، بما يخدم مصالح المؤسسة الخدمية"[3]

وقد عرّفه سعيد محمد المصري التعاريف كما يلي[4] "التسويق الخدمي هو منظومة من الأنشطة المتكاملة و البحوث المستمرة التي يشترك فيها كل العاملين في المؤسسة، و تختص بإدارة مزيج متكامل من خلال الحفاظ على بناء، و تدعيم علاقات مستمرة ومربحة مع العملاء تهدف إلى تحقيق انطباع إيجابي في الأجل الطويل، و التي تحقق منافع و وعود متبادلة لكل أطراف تلك العلاقات".

إنّ هذا التعريف يؤكد في الحقيقة ما ذهب إلي Christian Groroos من أنّ تسويق الخدمات يشترط في الواقع ثلاث أنماط من التسويق، و هي التسويق الخارجي، الداخلي و التفاعلي[5] ، كما هو موضّح في الشكل رقم (02)

1. Ph. Kotler & Keller, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 14éme E-dition, 20 12,p361
2. Yves le Golvan, Marketing Bancaire & Planification, edition Banque, Paris, 1985, p122
3 . احسان بن علي، محاضرات في مدخل الخدمات، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021، ص65
4 . سعيد محمد المصري.، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، **ص**185
5. Ph. Kotler & Dubois, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 13éme Edition, 2009 ,p466

الشكل رقم (02): مثلث تسويق الخدمات



Ph. Kotler & Dubois, MARKETING MANAGEMENT,Pearson Education, Paris, 13éme Edition, 2009 p365

- التسويق الخارجي: ويهتم بالعمل الكلاسيكي لتحضير الخدمة، من تحديد للأسعار، التوزيع و الاتصال، أو ما يعرف بالمزيج التسويقي للخدمة، و الذي سيأتي معنا في المطلب الموالي.
- التسويق الداخلي: و يعني أنّه على المؤسسة أن تكوّن و تحفّز جميع العاملين لديها قصد تبنّي التوجّه نحو إرضاء العميل، حيث لا يكفي انشاء مصلحة أو مديرية خاصة بالتسويق، بل يجب تسخير كامل المؤسسة لتطبيق التسويق. وسنتطرق إلى هذا النمط من التسويق بالتفصيل في الفصل الثاني.

- التسويق التفاعلي: يشير إلى أنّ الجودة المدركة للخدمة ذات علاقة طردية مع التفاعلية مشتري/بائع، فالعميل لا يحكم على الجودة التقنية للخدمة فقط(هل نجحت العملية الجراحية)، بل يحكم أيضا على الجودة الوظيفية (هل الجراح محل ثقة). إنّ عمل الفريق يلعب دورا أساسيا، و بتفويض السلطة للمستخدمين الذين لهم علاقة مباشرة مع العميل، نطوّر مرونة الخدمة بطريقة تمكن من حل المشاكل،

وعليه لابد من اشراك المستخدمين و تشجيع انتقال المعارف، وهنا يكمن ضعف الخدمات ذات الطبيعة النمطية، فإذا ربحنا في الانتاجية، نخسر في جودة العلاقة مع العميل، ممّا قد يؤثر سلبا على الجودة المدركة.

الفرع الثاني، أنواع تسويق الخدمات

إنّ تسويق الخدمات يهتم أساسا بالتسويق في قطاع الخدمات، هذا الأخير يشمل مجالات عديدة منها الاتصالات، التأمينات، المصارف، الصحة، السياحة، النقل و غيرها، فإذا أدخلنا التسويق في هذه المجالات نتج لنا أنواعا كثيرة من تسويق الخدمات، و لقد صنفت منظمة التجارة العالمية القطاعات الخدمية الى 12 قطاعا رئيسيا وردت في القائمة **GNS/W/120** لعام 1991 ويتفرع عنها قطاعات فرعية وذلك بهدف تسهيل وضع الدول جداول التزاماتها و هي[1]:

خدمات الأعمال التجارية : وتشمل الخدمات المهنية، خدمات الحاسوب و ما يتصل به، البحث و التطوير، الخدمات العقارية، التأجير/الاستئجار دون مشغلين و خدمات الأعمال التجارية الأخرى.

- خدمات الاتصالات : و تشمل الخدمات البريدية و خدمات السعاة، خدمات الاتصالات و الخدمات السمعية البصرية.
- خدمات التشييد و ما يتصل بها من خدمات هندسية : أعمال الانشاءات العامة للمباني.. للهندسة المدنية، أعمال التركيبات و التجميع، انجاز المباني و أعمال التشطيب و غيرها.

[1] . دليل إحصاءات التجارة الدولية في الخدمات،السلسلة ميم،العدد86،جنيف،لكسمبورغ،نيويورك،باريس،واشنطن العاصمة،2002،ص101

- خدمات التوزيع : خدمات الوكلاء بالعمولة، خدمات تجارة الجملة و تجارة التجزئة، الخدمات المميزة و غيرها.
- الخدمات التعليمية : خدمات التعليم الابتدائي .. الثانوي .. العالي، تعليم الكبار ، و خدمات التعليم الأخرى.
- الخدمات البيئية : و نجد خدمات الصرف الصحي، خدمات تصريف النفايات، خدمات المرافق الصحية و ما شاكلها، و غير ذلك.
- الخدمات المالية : جميع الخدمات التأمينية و المتعلقة بالتأمين، الخدمات المصرفية و الخدمات المالية الأخرى (ما عدا التأمين)، السمسرة المالية و غير ذلك.
- الخدمات المتعلقة بالصحة و الخدمات الاجتماعية : خدمات المستشفيات، خدمات الصحة البشرية الأخرى، الخدمات الاجتماعية و غير ذلك (ما عدا ما ورد أعلاه)
- خدمات السياحة و الخدمات المتعلقة بالسفر: الفنادق و المطاعم (بما في ذلك توريد الأطعمة)، خدمات وكالات السفر و منظمي الرحلات، خدمات المرشدين السياحيين و غير ذلك.
- الخدمات الترفيهية و الثقافية و الرياضية : الخدمات الترفيهية (بما في ذلك المسرح و الأداء الحي و خدمات السيرك)، خدمات وكالات الأنباء، خدمات المكتبات و المحفوظات و المتاحف و سائر الخدمات الثقافية، الخدمات الرياضية و غيرها من الخدمات الترفيهية، و غير ذلك
- خدمات النقل : خدمات النقل البحري، خدمات النقل الجوي، النقل الفضائي، خدمات النقل

بالسكك الحديدية، خدمات النقل البري، النقل عبر خطوط الأنابيب، الخدمات لجميع وسائل النقل، و خدمات النقل الأخرى.

- الخدمات الأخرى : غير المدرجة في موضع آخر.

المطلب الثاني : المزيج التسويقي للخدمة

وحتى تنجح عملية التسويق هناك ما يسمى بعناصر المزيج التسويقي four(04)ps , وهي Marketing mix جميع الأنشطة التسويقية التي تمارس من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التسويقية لأي نظام، وكلمة نظام هنا شاملة تتضمن المؤسسات والشركات والقطاع العام والخاص والجمعيات الخيرية والأنظمة غير الهادفة للربح والأنظمة بشكل عام بما فيهم الأفراد والجماعات والمنظمات والفرد والأسرة .. إلخ .

وسميت بهذا الاسم لأنها كلها تبدأ بحرف p ، وهي (المنتج product , والتسعير price , والمكان place , والترويج Promotion) .

وهذه العناصر الأربعة المتعلقة بالسلع المادية الملموسة الواضحة التي تستطيع أن تتعرف على مواصفاتها وتقيمها قبل عمليه شراءها وتخزينها , بعكس الخدمات التي تعتبر هي منتج أيضاً لكن غير ملموسة ولا تخزن (هلامية) فلا تستطيع أن نفصل مقدم الخدمة عن الخدمة نفسها ، لذلك من اجل تسويق الخدمات لا تكفي عناصر المزيج التسويقي التقليدي بل يجب التوسع بإضافة ثلاثة عناصر أخرى وهي الناس People ، والشواهد المادية physical ، وعملية تقديم وإنتاج الخدمة+– the processes،

فنضيفها للعناصر السابقة فيكون عندنا سبع عناصر عندما نتعامل مع الخدمات[1]

الفرع الأول : العناصر الأربعة التقليدية للمزيج التسويقي

1. المنتج (أو عرض الخدمة): نموذج عرض الخدمة يكون مبنيا على وجهة نظر العميل، حيث يمكنه هذا العرض من تمييز جميع عناصر الخدمة التي يدركها و الأخذ بعين الاعتبار كيفية إدراكه للتفاعلات مع مقدم الخدمة (العناصر الوظيفية في أداء الخدمة) و ما يحصل عليه (نتائج الفنية) و يتضمن عرض الخدمة مجموعة من الخدمات (أساسية و جانبية)، و التي يطلق عليها كما رأيناه سابقا بحزمة الخدمة.

وتجدر الإشارة بأن مجموع الخدمات (الأساس والمحيطة/الملحقة) ليست عناصر متجاورة بدون علاقات فيما بينها، فكل واحدة منها مرتبطة بالأخرى لتُشكل نظاماً مترابطاً، يهدف لنيل رضا العميل والحفاظ عليه.

وفي العرض العام للخدمات، يمكن أن نجد بمؤسسة ما، خدمات ثانوية تصبح خدمات قاعدية بالنسبة لبعض العمال، أي أنها تُشكل مع بعض الخدمات الثانوية الأخرى خدمة قاعدية مُشتقة تجذب شريحة أخرى من العمال.

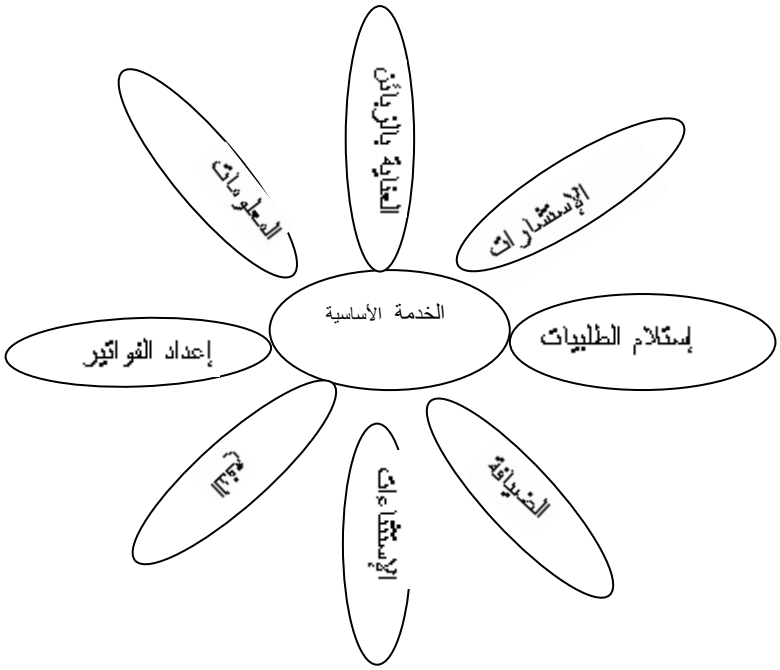
وبناءً على ذلك، ففي المؤسسات الخدمية الفاعلة والمنظمة بشكل علمي، تكون "الزهرة منفتحة وأوراقها نضرة"، أما في المؤسسات الخدمية الضعيفة، فإن "الزهرة تكون ذابلة، وأوراقها كذلك"، مما يُبين حقيقة

[1] . أبو يوسف العنزي، مختصر مادة: مبادئ التسويق، جامعة محمد بن سعود الاسلامية، للملكة العربية السعودية، 1432هـ.ص11

عجز المؤسسة عن تقديم خدمات تكميلية داعمة وحيوية بالنسبة للمستفيد، خصوصاً في ظل المنافسة الشديدة عندما يكون الجوهر شيئاً نمطياً متاحاً في كل مكان، بينما الخدمات التكميلية الداعمة هي الأهم في عملية تقديم الخدمة[1].

و الشكل رقم (03) يوضح هذه المجموعات من الخدمات الجانبية على شكل زهرة تسمى بزهرة الخدمة (Fleur de service)

الشكل رقم(03) زهرة الخدمات : الخدمة الأساسية و الخدمات الجانبية



المصدر : هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان،2005 ص202

2. **السعر**: يمثل السعر بالنسبة للمستهلك القيمة النقدية أو العينية التي تحدد من قبل المؤسسة ثمنا لخدماتها و ما تمثله من منافع أو فوائد، و ينظر للسعر على أنه القوة الشرائية التي يظهرها المستهلك

[1] . احسان بن علي، مرجع سابق، ص79

للحصول على المنتج المطلوب، و لا يمكن تحديد مفهوم السعر قبل ان يتم مقارنته بالقيمة أو المنفعة[1].

يعد السعر من الجوانب الملموسة الهامة التي تحدد جودة الخدمة بالنسبة للعملاء، لذا يعتبر من المشاكل الأساسية التي تواجه الاجارة، خاصة على مستوى المنظمات الخدمية التي تتميز بكون منتجاتها غير ملموسة، لهذا تعتبر مشكلة التسعير أصعب و أعقد بسبب صعوبة حساب التكاليف المباشرة، و صعوبة القياس الدقيق للوقت الذي يستغرقه انتاج الخدمة، و صعوبة توزيع التكاليف الثابتة، و يضاف الى ذلك قوة الأثر النفسي للسعر في ذهن المستهلك لأنّ العملاء في العادة يميلون للاعتقاد بوجود علاقة طردية بين السعر و الجودة[2].

أ- التسعير على أساس التكلفة [3]:

و يتم تحديد السعر في غالب المؤسسات الخدمية على أساس القدرة الإنتاجية للخدمة، بتطبيق هامش ربح صافي نسبة إلى التكاليف مثل: عامل/اليوم، متر مربع/مساحة للتخزين، و تتميز هذه الطريقة في التسعير بالبساطة، و النظامية و في هذه الحالة يستطيع العميل المقارنة بين أسعار الخدمات، و بالرغم من ذلك فإن مقدم الخدمة يجد نفسه تحت ضغوطات تحديد السعر، خاصة إذا تعلق الأمر بعميل يريد شراء الخدمة على أساس قيمتها بالنسبة له و لكنه لايفهم أسلوب تسعيرها، و لهذا عند تحديد سعر الخدمة يجب مراعاة تكاليف تقديمها من جهة و القيمة المدركة من طرف العميل من جهة أخرى

[1]. ثامر البكري، تسويق الخجمات الصحية، دار البازوري العلمية، عمان، 2005، ص56
[2]. د. بشير بودية، د. طارق قندوز، أصول و مضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2016، ص135
[3]. أحمد شاكر العسكري،التسويق مدخل استراتيجي،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2000، ص168

ب- التسعير على أساس أسعار المنافسين :

وهنا تلجأ المنشأة إلى التسعير على أساس أسعار المنافسين الجارية مع إعطاء أهمية أقل لتكاليفها وللطلب على سلعتها، و في هذا الصدد يقول Thomas بأن "التسعير هو أمر معقد، و من الصعب ربط السعر بالتكاليف، و سعر الخدمة يرتكز في غالب الأحيان على قيمتها، و هذه القيمة عموما محددة من طرف العميل على أساس المقارنة التي يضعها مع الخدمات المنافسة" [1]

ت- التسعير على أساس الطلب :

إن السعر هنا ليس له علاقة بالتكلفة، حيث أن سعر البيع حسب هذه الطريقة يعتمد على مستويات الطلب. فإذا كان الطلب مرتفعاً، فإن سعر البيع سيكون مرتفعاً، والعكس صحيح[2].

وعلى الإدارة التسويقية تقدير حجم الطلب تحت المستويات المختلفة للأسعار، واختيار السعر الذي يحقق الحجم المرغوب من المبيعات والذي يحقق أقصى الإيرادات والأرباح، و أفضل مثال على التسعير على أساس الطلب هو أسعار المكالمات في أوقات الذروة والأوقات العادية وهنا يحدث التفرقة السعرية . والتسعير على أساس الطلب ينتج عن سعر مرتفع عندما يكون الطلب عالياً وسعر منخفض عندما يكون الطلب منخفضاً[3].

3. **التوزيع**: إنّ الخدمات مثلها مثل السلع المادية بحاجة لأن تكون متوفرة و قابلة للاقتناء، و لهذا فإنّ

[1]. Jean – Emanuel Koutou –**La fixation des prix des services : la prise en compte des coûts**, Revue Française du Marketing, N° 161, 1997, P 83

[2] . د. بلبخاري سامي، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات، ، جامعة قالمة، الجزائر، 2016، ص19

[3] . احسان بن علي، مرجع سابق، ص51

العديد من المؤسسات و المنظمات يبحثون التفرّع على شكل وحدات متنقلة، ويوجد بنوك تتنقل عبر الأحياء الجامعية، و على نفس الشاكلة نجد المحامي و الطبيب النفسي.

وعموما فإن وضع نظام للتوزيع في مجال الخدمات يتطلب معرفة جيدة بحاجيات العملاء و بتكلفة مختلف العمليات. إنّ المستشفيات اليوم تختبر خدمات "التمريض المنزلي" في حين توفر وسائل الاتصال و التكنولوجيا الحديثة حلولا جديدة في عدة مجلات، و حتى في التسويق السياسي فإنّ المترشحين يبحثون عن اتجاهات جديدة (المشاركة في التظاهرات الرياضية و الثقافية لتعزيز تواجدهم و تلميع صورتهم) [1].

و يختلف توزيع الخدمات باختلاف أنواعها، فالخدمات التي تتطلب حضور المستفيد (العميل) إلى أماكن تقديمها يتم توزيعها بشكل مباشر الأمر الذي يترتب عنه[2] :

- ضيق نطاق تسويق هذا النوع من الخدمات، و محدوديته.
- قدرة مقدم الخدمة على الحصول على معلومات سريعة و دقيقة و تفاصيل كافية عن مستعملي الخدمة الأمر الذي يكون له آثاره الواضحة على تحسين البرامج التسويقية وتطويرها

أما الخدمات التي لا تتطلب حضور المستفيد من الخدمة إلى مجالات و أماكن تقديمها كتنظيف الملابس، و خدمات التأمين، فإن التوزيع في هذه الحالة يأخذ واحد من البديلين التاليين أو كليهما [3]:

[1] . Ph. Kotler & Dubois, op.cit.p506-507

[2] . محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2002، ص 229.

[3] . نفس المرجع، ص230

- التوزيع المباشر

- التوزيع غير المباشر

فالتوزيع المباشر لا يتطلب وجود وسيط بين مقدم الخدمة و العميل، أما التوزيع غيرالمباشر فهو الذي يتطلب وجود وسطاء بين مقدم الخدمة و العميل، و غالبا ما يتميز التوزيع في الخدمات بقصر المسافة بين المنتج و المستفيد عكس السلع الملموسة، و في غالب الأحيان نجد أن منفذ توزيع الخدمات لا يتكون من أكثر من حلقة واحدة كما في الشكل الموالي :

الشكل رقم (04) منفذ توزيع الخدمة

منتج ← وكيل أو سمسار ← المستفيد من الخدمة

المصدر : محمد صالح المؤذن مرجع سابق، ص 230.

و تجدر الإشارة هنا أن الوكلاء و السماسرة هم طائفة الوسطاء الأكثر استخداما في توزيع الخدمات، و سبب ذلك أن المنتجات غير ملموسة، و بالتالي فإن عمليه توزيعها لا تتطلب إنتقال الملكية من المنتج إلى الوسيط و هي الصفة الأساسية التي تفرق الوكلاء و السماسرة عن النوع الآخر من الوسطاء و هم التجار.

4-الترويج:

يُعرّف (Skinner) الترويج الخدمي بأنه: "مجموعة الأنشطة التسويقية التي تُستخدم للتواصل مع السوق

المستهدف المطلوب وملاحظة ردود الفعل التي تنعكس على طبيعة ودرجة التعامل مع المؤسسة"[1].

ويُعرَّف أيضاً بأنه: "استخدام أساليب شخصية وغير شخصية للبائع بهدف إخبار المشتري بالسلعة وإقناعه بها وبقرار الشراء"[2].

ويُعرَّف كذلك على أنه: "النشاط التسويقي الذي ينطوي على عملية اتصال إقناعي يستهدف التأثير على جمهور المؤسسة، بهدف استمالة استجابات سلوكية من أفراد ذلك الجمهور في الاتجاه المرغوب فيه من قِبل المؤسسة"[3].

كما يُعرَّف الترويج الخدمي بأنه: "مجموعة جهود الاتصال التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن خدماتها والمزايا الخاصة بها، وإثارة انتباههم وإقناعهم بقدرتها على إشباع احتياجاتهم مقارنة بغيرها من الخدمات المنافسة، وذلك بهدف دفعهم لاتخاذ قرار التعامل"[4].

هو وسيلة المنظمة التي تستخدمها لتزويد العميل بالمعلومات اللازمة لإزالة جهله بمنتجاتها وجعله يسلك بطريقة مواتية تتفق واستراتيجية المنظمة. فالعميل يحصل على هذه المعلومات بعدة طرق خارج سيطرة الشركة إلا أن المتغيرات التي يشملها الترويج والتي تعرف بالمزيج الترويجي، تسيطر عليها الشركة وتتحكم فيها وتشمل عناصر المزيج الترويجي على المتغيرات التالية[5]:

1. محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي،ط2،دار المناهج، عمان، الأردن، 2005 ص301

2. سمير محمد يوسف، التسويق نظرة اقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، مصر،1980، ص178

3. نا ناجي معلا، رائف توفيق، **أصول التسويق– مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 211

4. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، مصر، ط1، 1999، ص250

5. محمد الناجي الجعفري، التسويق ، كلية ود مدني، ط2، السودان،1998،ص26.

أ- الإعلان: ويمكن تعريفه بأنه نشاط مخطط من الاتصالات مدفوع الأجر يعتمد على وسائل الاتصال العامة في نقل الرسالة الإعلانية عن السلع أو الخدمات والأفكار والأشخاص والمنظمات بهدف التأثير على المعلن إليهم و إقناعهم بشرائها وتقبلها أو التعامل معها

ب- البيع الشخصي: البيع الشخصي هي عملية المقابلة الشخصية التي تتم مع ممثل الشركة (رجل البيع) وواحد أو أكثر من العملاء بغرض إتمام عملية البيع، حيث يقوم رجل البيع بإبراز وشرح خصائص ومميزات السلعة للعميل.

و للبيع الشخصي متطلبات أهمها: إدامة علاقة شخصية طيبة مع العميل، تبني توجه مهني(حرفي)، ترسيخ صورة إيجابية في ذهن المستفيد و ضرورة بيع خدمات وليس خدمة واحدة

ت- الدعاية (النشر): الدعاية هي النشاط الذي يؤثر في عقيدة الجمهور سواء لجعله يؤمن بفكرة أو مبدأ أو من أجل صرفه عن فكرة أو مبدأ أو عقيدة يؤمن بها.

ث- ترويج المبيعات: ترويج المبيعات أو تنشيط المبيعات هي جهود تسويقية مختلفة تستخدمها المنظمة (غير العناصر الثلاثة السابقة) لتنشيط مشتريات الأفراد والمشترين الصناعيين وهي مثل إقامة المعارض والعينات المجانية وترتيب نوافذ العرض بالإضافة إلى تقديم الجوائز في المسابقات المختلفة.

الفرع الثاني : المزيج التسويقي الموسع

1-الأفراد[1] : يحتوي نموذج بوردن التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الأفراد فقط تحت تسمية

. أ.د.محمد ناصر،التسويق الخدمي،الجامعة الافتراضية، جامعة دمشق،سورية، السنة 4 ص 81

البيع الشخصي، وقد أخفق هذا الأخير في تضمين جانبين مهمين جدا من عنصر الأفراد، ويتعلق الجانب الأول بالناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسات الخدمة، مثل الكتبة في البنك أو الطهاة في المطعم حيث يشكلون جزءا مهما من منتج الخدمة بل يساهمون أيضا في إنتاج الخدمة مثلهم تماما مثل مندوبي البيع، و من الصفات أو السمات المميزة لهذه المؤسسات، أنّ العاملين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بإنجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة، إنّ طريقة انجاز الخدمة أو أسلوب أدائها يعد حاسما بالنسبة لبيع الخدمة تماما كما هو نشاط البيع التقليدي، و هذا ما يؤكده دافيدسون بقوله"إنّ السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأنّ العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالعملاء هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة". ويتعلق الجانب الثاني بالعلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم حيث تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات لأن إدراك المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل و تتأثر بفعل المستفيدين الآخرين، فسلوك نزلاء فندق معين أو رواد مطعم معين قد يؤثر على شكل و جودة الخدمة المقدمة، و المشكلة التي تواجه المسيرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة تسيير هذه العلاقات.

2- **الدليل المادي:** بسبب خاصية عدم ملموسية الخدمات بشكل عام، لا بد من الاهتمام بالدليل المادي للخدمة أو بالخدمة نفسها، ويكون ذلك بتوفير قدر من الملموسية عليها، وإضفاء نوع من الملموسية على التجهيزات والمستلزمات التي يستخدمها العميل والتي تُستخدم في إنتاج الخدمة[1].

ضمّ الدليل المادي عناصر مثل البيئة المادية (كالأثاث، واللون، والديكور، والضوضاء)، والسلع التي

[1] . تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص207

تُسهل عملية تقديم الخدمة (مثل السيارات التي تستخدمها شركة تأجير السيارات)، وأشياء ملموسة أخرى (مثل إشارات شركات الطيران وغيرها)[1]

كما تتمثل في كافة الأشياء و العلامات الملموسة المستخدمة في تقديم الخدمة، أو تعميق الشعور المادي بها، فهي تؤثر بشكل واضح على إدراكات المستفيدين المتعلقة بتجربتهم مع الخدمة، كما أنّ البيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة تضيف ملامح ملموسة لخدمة غير ملموسة في الأصل، و هذا بدوره يعزز من إدراك المستفيد للخدمة و يجعله أكثر قدرة على تقييمها

يساهم الدليل المادي في صنع شخصية المؤسسة التي قد تعد عاملا أساسيا يميزها عن غيرها من مؤسسات الخدمة المنافسة لها في السوق، فهو الطريقة التي تعرض بها المؤسسة نفسها و هويتها.

3- **عملية تقديم الخدمة:** العمليات هي أحد المكونات و أركان أية نظام (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغدية عكسية)، فلا تستطيع أية مؤسسة تقديم منتجاتها، ما لم تمر عملية الإنتاج و التقديم للسوق، وصولا الى المستهلكين، بسلسلة من العمليات، فقد تكون هذه العمليات من خلال استخدام الأجهزة و المعدات أو من خلال نشاط الأفراد و الأعمال التي يقومون بها، و تعرف على أنها تمثل الإجراءات الفعلية و آليات تدفق الأنشطة التي من خلالها تسلم الخدمة و أنظمة تشغيل الخدمة و تنظيمها[2]. و هي الكيفية التي تقدم بها الخدمة و تضم أشياء مهمة كسياسات و إجراءات المنظمة لضمان تقديم الخدمة للعملاء و كيفية توجيههم، حرية التصرف الممنوحة للعاملين و غيرها من

[1] . حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص93
[2] . د.حليمة السعدية، د.عفاف خويلد، تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2017، ص54

العناصر،كما تمثل هذه العمليات سلسلة من الخطوات التي تتحول من خلالها المدخلات إلى سلع أو خدمات، و تحدّد هذه العمليات استنادا إلى المعلومات التي تحصل عليها المنظمة لكي تتمكن من تقييم منتجاتها و خلق الطلب و الاتصال بالعمال، حيث يتم التركيز على إجراءات أو سيرورة إنتاج الخدمة الذي يشير إلى التنظيم المنهجي المنظم و المنسق لكل العناصر المادية و البشرية و التي تؤثر على العلاقة عميل/منظمة و هي مهمة لتقديم خدمة حسب الخصائص و درجة الجودة التي ينتظرها العميل، و عملية إنتاج الخدمة تتكون من العناصر التالية: العميل، الدعم المادي، العاملين المباشرين، الخدمة، نظام التنظيم الداخلي و العملاء الآخرين[1].

المطلب الثالث : الأبعاد التنظيمية لتسويق الخدمات

عند الحديث عن الأبعاد التنظيمية لتسويق الخدمات، فنحن نقصد الكيفية التي تُعيد بها المؤسسة الخدمية تشكيل هيكلها، وثقافتها، ومواردها البشرية لتتوافق مع الطبيعة الخاصة للخدمات (مثل عدم الملموسية، والتلازم بين الإنتاج والاستهلاك)، و بناء العلاقات التفاعلية بين عمال التنظيم الداخلي (الخفي للعميل) و عمال الواجهة الذين يدخلون في عبلقة مباشرة مع العميل الخارجي

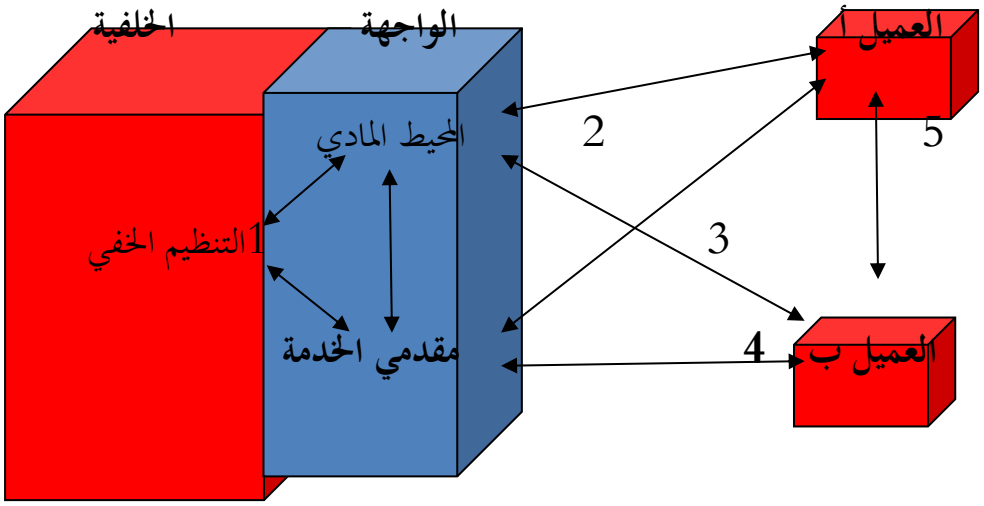
الفرع الأول : فهم إنتاج الخدمة[2]

الخدمة هي نتيجة عملية الإنتاج، و التي سماها كل من La Piére Eiglier &Eric Langeard » « Serviction و التي تنتج عن خمس تفاعلات كبيرة موضحة في الشكل رقم 05.

[1].قطاف فيروز، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/ 2015 ص41-421

[2]. Jacques Lendrevie - Julien Lévy, MERCATOR,10éme Edition Dalloz, Paris, 2013, p912-915

الشكل رقم (05): نموذج إنتاج الخدمة لـ Eiglier&Langeard



المصدر: **LENDREVIE-LEVY, MERCATOR, DUNOD, 10éme EDITION,2013, p912**

1. التفاعل بين العميل و مقدم الخدمة: بدون العميل لا يكون هناك خدمة، كما أنّ لمقدم الخدمة دوا مهما في انتاج الخدمة، و تختلف درجة الأهمية حسب قوة العلاقة، حيث نميز بين خدمة ذات علاقة قوية (حلاق، مدرب..) و خدمة ذات علاقة ضعيفة (تأمين، انترنت..) و لكل منهما الإشكالية الخاصة به.
2. التفاعل بين العميل، مقدم الخدمة و المحيط المادي: إنّ كلا من العميل و مقدم الخدمة في علاقة مع المحيط المادي الذي وضع في خدمة أحدهما أو كلاهما من أجل تقديم الخدمة في نقطة البيع، كالمحل و الديكور، تجهيزات الإعلام الآلي...الخ.
3. دور التنظيم الداخلي: و نقصد به الجزء الخفي عن العميل، كاستراتيجية المؤسسة و إدارتها، الهيكل التنظيمي و مختلف مصالحه(المالية، التسويق، تسيير الموارد البشرية...الخ)، الإجراءات

التنظيمية و غيرها، حيث أنّ هذا الجزء الخفي هو الذي يسمح للعناصر الثلاثة السابقة بالتفاعل فيما بينها. و إذا كان العميل في علاقة فقط مع الجزء الظاهر من المؤسسة، فإنّ باقي العناصر من مقدم الخدمة، المحيط المادي و كل جزء له علاقة بإنتاج الخدمة و صفتها النهائية، تكوين مقدمي الخدمة، الإجراءات التي يجب اتباعها، المنتجات المباعة و غيرها و المحددة في الجزء الخفي للمنظمة، لها إذا تأثيرا غير مباشر على العميل لكنه مؤكد.

4. التفاعل بين العملاء: و هو عامل مؤثر في سلوك العملاء، حيث يمكن مراقبته في بعض الحالات من طرف المؤسسة. إنّ بعض المؤسسات يمكن أن تجعل من هذا التفاعل عنصرا أساسيا في سياستها التسويقية، و بفضل الانترنت أصبح ممكنا خلق فضاءات للتفاعل بين العمال و التي يمكنها أن تكمل خدمات ما بعد البيع للمؤسسة. إلا أنه في بعض الحلات لا يمكن للمؤسسة مراقبة هذا التفاعل الذي يحدث بين العملاء، ما قد يؤثر سلبا على إدارة الخدمة.

الفرع الثاني : طريقة تصميم الخدمة بالاعتماد على المراحل التي يمر بها العميل (**BLUEPRINTING**):[1] إنّ تقديم الخدمة صعب إذا ما اعتمدنا على التنظيم المعمول به في غالبة المؤسسات، بحيث أنّ المنتج يمر عبر مصالح عديدة تكون كل واحدة منها مسؤولة على مرحلة من مراحل الإنتاج، و حتى بعد مرحلة ما بعد البيع نجد مصلحة خاصة مكلفة بها، في حين نجد أنّ العميل يعيش من جهته تجربة شاملة (من المعلومة التي يتلقاها إلى مرحلة ما بعد البيع) فهو يشتري مجموعة من العمليات و ردّ فعل المؤسسة التي توفر الخدمة.

[1] . Jacques Lendrevie - Julien Lévy, Op cit, p917

لأجل هذا جاءت هذه التقنية (**BLUEPRINTING**) و التي صممها و طورها الباحث الأمريكي « **G.Lynn Shostack** » لمساعدة المؤسسات على تطوير خدمة موجودة أو تصميم بصفة عملية خدمة جديدة.

و تعتمد هذه التقنية أساسا على تحليل أو تصميم خدمة انطلاقا من الطريق الذي يسلكه العميل، و ليس من طبيعة العمل الداخلي للمنظمة، حيث تشمل هذه التقنية على عدة مراحل: كتحديد الخدمة و العملاء، تحديد العمليات التي يقوم بها العميل على طول الطريق الذي يسلكه، تبيين العناصر المادية التي يدركها العميل في كل مرحلة ثمّ التفاعلات التي تحدث في كل مرحلة بين العملاء

و المستخدمين المقدمين للخدمة أو الواجهات التكنولوجية، كما يجب تحديد التفاعلات غير المرئية أو الخفية بينهم، و اخيرا لابد من تقليص الإجراءات الداخلية حتى يتسنى لمقدم الخدمة أو الواجهات من التدخل بفعالية مع العميل و تحقيق عملية تقديم الخدمة.

المبحث الثاني : التسويق الداخلي

نتناول في هذا المبحث مفهوم التسويق الداخلي، وأهميته وأهدافه، إضافة إلى أبعاده ومختلف النماذج النظرية المفسرة له، و علاقته بمفاهيم أخرى تتداخل معه في بعض اجراءاته، باعتباره أحد الركائز الأساسية لتحقيق التوجه نحو العميل و كسب رضاه.

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

إنّ توجّه التسويق الحديث هو التركيز على العميل الخارجي قصد استقطابه و كسب وفائه، في حين أنّ هذه العملية يقوم عليها العمال الداخليين للمنظمة، هؤلاء العمال الداخليين و حتى يقوموا بواجباتهم على أكمل وجه يحافظون به على سمعة المنظمة و صورتها لدى عملائها الخارجيين، يتعين على المنظمة أن تختارهم بعناية فائقة ابتداء، و تقوم بتزويدهم بكل المعلومات اللازمة لأداء واجباتهم و تحفيزهم و تدريبهم على التعامل باحترافية و مسؤولية مع عملائها مع تمكينهم من اتخاذ قرارات تسمح بتلبية حاجيات العميل دون الرجوع الى مسؤول المنظمة في كل عملية.

هذه الإجراءات الداخلية و الموجهة للعمال الداخليين الذين تعتبرهم كعملاء تطبق عليهم مبادئ التسويق الخارجي، تسمى في ادبيات التسويق الحديث بالتسويق الداخلي.

و الملاحظ هنا أن التسويق الداخلي، مثلما هو من مواضيع التسويق من حيث المفهوم و المنطلق، نجده يتداخل مع أدبيات الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة من حيث الأبعاد و الإجراءات التي يعتمد عليها، كما سيأتي معنا بعد التعرف على التسويق الداخلي وأهدافه و اجراءاته ثم تبيان هذا التداخل و تحديد الفروقات الأساسية بينه و بين كل مفهوم على حدى

الفرع الأول، تطور مفهوم التسويق الداخلي:

لقد مرّ مفهوم التسويق الداخلي بمرحلتين رئيسيتين في تطوره النظري والتطبيقي[1]:

[1] .) Ahmed p .k,Rafik.M ,Internal marketing , Tools and concepts for Customer-Focused management , Butterworth- Hiennann (N4) ,2002, p10-11

1. مرحلة إرضاء وتحفيز العاملين

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (Berry وزملاءه) كانت تركز على الاعتبارات التالية: العاملين عملاء داخليين و الوظائف منتجات داخلية و على تحفيز وإرضاء العاملين، بهدف جعل العاملين أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهود لإرضاء العملاء وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

2. مرحلة التوجه بالعميل

جاءت الخطوة التالية التي عرفها مفهوم التسويق الداخلي مع إسهامات **جرونروس** (**Grönroos**)، حيث أشارت إلى الدور الذي يلعبه عمال الخط الأمامي ويُطلق عليهم "**عمال الاتصال**" في إدارة العلاقة مع العمال، لكونهم مسؤولين عن إشباع حاجات ورغبات العمال أو المستهلكين خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، حيث يركز التسويق الداخلي بذلك على مفهوم **التسويق التفاعلي**، مما يتيح فرصاً تسويقية هامة للمنظمة.

و للاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

عمالا لديهم توجه بالسوق والمستهلك، عمالا لديهم عقلية بيعية، و وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد عمال الخط الأمامي والخط الخلفي) لتفعيل العلاقات مع العملاء، و أخيرا استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة

3. مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجية

في هذه المرحلة، ذهب الباحثون إلى اعتبار التسويق الداخلي وسيلة للتنفيذ الفعال للاستراتيجية.

و قد كان وونتر (Winter 1985) من أوائل من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لإدارة الأفراد، نحو تحقيق أهداف المنظمة.

إن تطور وتقدم مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ يُدعّم أيضاً القناعة المتزايدة بأن التسويق الداخلي أصبح آلية تُساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة خلال هذه المرحلة.

لقد أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من مجرد تحفيز وتوجّه بالعميل، بل توسعت الإضافات لتجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ الاستراتيجية في أي منظمة، سواء كانت خدمية أو غير خدمية.

الفرع الثاني : تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم تعريف للتسويق الداخلي و من بينها هذه الباقة من التعاريف و التي تركّز على المدخل التسويقي لمفهوم التسويق الداخلي .حيث عرف (Berry) التسويق الداخلي على أنه "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المناطة بهم على أكمل وجه".[1]

[1] . Berry,L : Relationship Marketing : Emerging Perspective on services Marketing, American Marketing Association,1983,p28

و حسب كوتلر "هو عنصر من عناصر التسويق الشمولي، و هو مهمة توظيف وتدريب وتحفيز العاملين الأكفاء الذين يرغبون في خدمة العملاء بشكل جيد، وهو يضمن أن الجميع في المنظمة يتبنى مبادئ التسويق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا، حيث يدرك المسوقون الأذكياء أن الأنشطة التسويقية داخل الشركة يمكن أن تكون بنفس أهمية أو حتى أكثر أهمية من تلك الموجهة خارج الشركة"[1].

كما عرفه Cahill على أنه: فلسفة معاملة العاملين على أنهم عمال حقا و العمل على إشباع احتياجاتهم و رغباتهم و ممارسة عليهم عمليات التطوير و التدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم.[2]

ومن وجهة نظر Gamesson : هو جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل و فهم واضح للأهداف و المهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة وفقا لانجاز الأهداف.[3]

بالنسبة لشفيق منى: التسويق الداخلي يشير إلى "تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين" [4]

و عرف رفيق و أحمد التسويق الداخلي بأنه جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي و التي تهدف عموما إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير و تحقيق توحد و تكامل بين العاملين لضمان التطبيق

[1]. Ph. Kotler & Keller, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 14éme Edition, 2012, p21
[2]. Cahill.O.J, Internal Marketing :your company next stage of growth,the haworth press,New york,1996,p15
[3]. Gamesson,service management and Marketing management European journal of Marketing,1990, p140
[4] .منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2005، ص3

الفعال لاستراتيجيات المؤسسة وصولا إلى رضا العملاء، واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة [1]

المطلب الثاني : أهداف وخصائص التسويق الداخلي

يسعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على ثلاثة محاور أساسية؛ نستهلها بتحديد أهداف التسويق الداخلي التي تصبو المؤسسة إلى إدراكها، تليها إبراز **أهميته** الحيوية، وصولاً إلى استعراض أبرز **الخصائص** التي تميز هذا النمط التسويقي.

الفرع الأول : أهداف التسويق الداخلي

إنّ المنظمات تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف جاءت ضمنيا من خلال التعاريف التي أوردناها،و التي يمكنها أن تتلخص أيضا في هدف رئيسي و هو:

- تحقيق **رضا العميل** من خلال التنفيذ الفعال للاستراتيجيات الموجهة نحو العميل، ويتم ذلك عن طريق إدارة وتنسيق الجهود المشتركة بين الوظائف في إطار عملية تحفيز و تدريب وإرضاء العاملين.

كما يمكننا استخلاص اهداف فرعية بحيث يعمل التسويق الداخلي على :

- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية ترتكز على خدمة العميل و جودة الخدمة، و بذلك فهو يؤدي الى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمة[2]

[1]. اياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري كمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2012، ص47
[2] . محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، لبدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408

- تحقيق رضا العمال لضمان رضا العملاء، فالعمال الراضون تزيد لديهم كفاءة الاتصال و هي الخطوة الأولى لاستقطاب عملاء راضون.
- توظيف عمال مؤهلين و تحفيزهم و تدريبهم و الاحتفاظ بهم من خلال خلق و تحسين الوظائف باعتبارها منتج يقدم للعملاء الداخليين
- الحد من العزلة بين الأقسام و تقليل الاحتكاك بين العاملين و التغلب على مقاومة التغيير[1] بحيث يصبح كل عامل و كل قسم له دوره المحوري في عملية التوجه نحو العميل و ليس رجال البيع فقط، فكل عامل بالمنظمة و في أي قسم منها مسؤول عن نجاح هذه العملية و أن أي خلل في سلسلة خدمة كل قسم لقسم آخر باعتباره عميل داخلي، سيؤدي حتما للخلل في إرضاء العميل الخارجي. فكل عامل يقوم بدور مزدوج في منظمات الخدمة فهو مجهز ومزود الخدمة للعميل. ولدعم وتعزيز رضا العملاء يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للعملاء بجودة عالية
- وفقا لPitt et Foreman، فإنّ للتسويق الداخلي المهام التالية:[2]

- تقليل "غموض الأداء " يكون الغموض في الأداء موجود عندما تصعّب أي سمة من سمات التبادل لأحد الأطراف تقييم أداء الآخر ، على سبيل المثال عندما يكون التبادل معقد فإنّ إدراكات الفاعلين تكون مختلفة – أو لا يكون التقييم ممكنا إلاّ على المدى الطويل ؛

[1]. Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000 ،*14*(6)453

[2]. Amélie Seignour, le Marketing interne : un état de l'art, Journal : Recherche et applications en Marketing, Vol 13,n°3, 1998, p49

– تقوية "تقارب الأهداف". يظهر عدم تجانس الأهداف عندما يكون أحد الطرفين لديه القدرة لتعزيز مصالحه على حساب الآخر، لأن العوائد المتوقعة من سلوك المنافسة أكبر منها في السلوك التعاوني.

- بالنسبة للمؤلفين "غموض الأداء" و "تباعد الأهداف" يزيدان تكاليف المعاملات. و الهدف من التسويق الداخلي هو تخفيض هذه التكاليف عندما تكون عالية.

الفرع الثاني : أهمية التسويق الداخلي

يُعد التسويق الداخلي توجهاً استراتيجياً لا غنى عنه، .وتتأكد أهميته في كونه المبدأ الذي يضمن أن العاملين (العملاء الداخليين)، بصفتهم "**السوق الداخلي** "للمنظمة، يتم معاملتهم و بيع الوظائف (المنتج الداخلي) لهم بطريقة تُحقق الرضا والتحفيز، هذه المعاملة تُمكن العاملين من تقديم جودة خدمة عالية باستمرار، حيث أنّ رضا العامل (العميل الداخلي) يقود بشكل مباشر إلى رضا العميل الخارجي .حيث يعمل التسويق الداخلي على **تصميم الوظائف كمنتجات** جاذبة ومُرضية، مما يضمن توظيف وتطوير الكفاءات الموجهة نحو العميل. كما يُعد التسويق الداخلي الأداة الفعالة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغييرات (سواء كانت استراتيجيات جديدة أو مبادرات جودة شاملة) وتسهيل التبادل المتكامل والتنسيق بين الوظائف والأقسام المختلفة، وهو أمر ضروري لنجاح الاستراتيجيات المؤسسية. وتؤكد الدراسات السابقة و الأبحاث الحديثة هذه الأهمية، حيث تُظهر أن تبني ممارسات التسويق الداخلي يعزز التفوق التسويقي، ويقوي الالتزام العاطفي والرضا الوظيفي للعمال، مما يدعم

بالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاث محاور[1]:

- إدارة التغيير : قد تعتمد المنظمة احداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3% إلى 30%) على سبيل المثال، أو ادخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في قبول و إنجاح هذه التغييرات.
- بناء الصورة العامة : حسب ريتشارد نورمان (R .Norman) ، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام ادارة الخدمة، و الصورة هي بمثابة أداة اعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على العاملين، سوق التوظيف، العمال، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...، بهدف التموقع الاستراتيجي، دخول السوق بفعالية ،تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف ، توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الانتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تميز المنظمة،

[1]. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2005، ص343

لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال جميع العاملين هم سفراء محتملين للمنظمة.

– استراتيجية المنظمة: تنفيذ اي استراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

كما تتمثل أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعامل في كونه مركز الاهتمام التنظيمي، حيث يُنظر إليه على أنه عميل داخلي يتم بيع الوظيفة له كمنتج داخلي مُصمم ليُلبي احتياجاته وتطلعاته المهنية. هذه المقاربة لا تضمن له الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار فحسب، بل تُفعِّل لديه دافعاً عميقاً يتجاوز الحوافز المادية، نحو تحقيق الذات والتميز في الأداء .كما تعمل ممارسات التسويق الداخلي – بما في ذلك برامج التدريب والتطوير المُنظّمة والتواصل الداخلي الفعّال –على تنمية الالتزام العاطفي والشعور الإيجابي بالانتماء للمنظمة ولزملائه في مختلف المستويات الإدارية، مما يرسخ فيه بشكل جذري الدافع نحو إشباع الحاجات العليا بدلاً من الاكتفاء بالاحتياجات المادية الأساسية.

الفرع الثالث : خصائص التسويق الداخلي

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص منها:

1- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية و إدارية**[1] : فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها، فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، و انما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة يريدون اشباعها، كما يعمل التسويق الداخلي على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال التأكد من أنّ كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، و أنّ هذه الأنشطة تؤدي إلى اشباع حاجات العملاء الخارجيين.

كما يمكن استنتاج خصائص مبثوثة في التعريفات والمراحل التطورية التي ذكرها (رفيق، م.، وأحمد، ب. ك.)[2]، أهمها :

2- **العامل عميل داخلي**: يعامل التسويق الداخلي العاملين ك**عملاء داخليين**، يتم تطبيق مفاهيم وأدوات التسويق الأساسية عليهم. هذا يتطلب من الإدارة النظر إليهم كأفراد لهم احتياجات ورغبات يجب تلبيتها (على عكس النظرة التقليدية للعامل كمجرد مورد أو تكلفة).

3- **الوظيفة كمنتج** :(**Job as Product**) يُنظر إلى الوظيفة نفسها، والمزايا المصاحبة لها، على أنها "**منتج داخلي** "يجب تصميمه وتسويقه بفعالية لإرضاء العميل الداخلي وجذبه والاحتفاظ به.

4- **التوجه نحو العميل الخارجي** :الهدف النهائي والرئيسي للتسويق الداخلي هو ايجاد عمال لديهم **وعي بالعميل** (**Customer-Conscious**) و**توجه نحو الخدمة**، لضمان جودة عالية للخدمات المقدمة للعميل الخارجي.

[1]. ابراهيم احمد ابو رحمة، متطلبات تطبيق ادارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)، جامعة الأزهر،غزة،2010، ص40

[2] .Rafik.M, Ahmed.P, Ibid

5- **استخدام أدوات شبيهة بالتسويق** :يعتمد التسويق الداخلي على تقنيات مستعارة من التسويق الخارجي، مثل :تجزئة السوق الداخلي (تقسيم العاملين حسب الاحتياجات)، بحوث السوق الداخلي، والمزيج التسويقي الداخلي.(Internal Marketing Mix)

6- **التكامل والتنسيق بين الوظائف** :يتميز التسويق الداخلي بكونه تطبيقاً عابراً للوظائف-(Cross Functional)، حيث يتطلب التنسيق والعمل المشترك بين إدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا، لتقليل الاحتكاك والعزلة بين الأقسام.

7- **أداة لإدارة التغيير**: يعمل على التغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير من خلال إشراك العاملين وإقناعهم بأهمية الاستراتيجيات الجديدة، مما يجعله محركاً للتحول الثقافي.

المطلب الثالث : الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي

إن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي، تسبقه أنشطة تحضيرية ضرورية لنجاحه مثله مثل التسويق الخارجي، فأي اجراء يطبق يكون ضمن استراتيجية واضحة من خلال تصميم مزيج تسويقي مناسب لكل فئة، و تحديد هذه الفئات يتطلب تجزئة للسوق الداخلي الذي لا يتأتى الا ببحث تسويقي يدرس البيئة الداخلية و حتى الخارجية (سوق العاملين).

الفرع الأول : بحوث السوق الداخلية

بحوث التسويق تعمل على التحديد المنهجي والموضوعي، وجمع، وتحليل، ونشر، واستخدام المعلومات بغرض مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد وحل المشكلات (والفرص) في مجال التسويق،

أو للمساعدة في تحديد المشكلات التي ليست بالضرورة واضحة على السطح، ومع ذلك فهي موجودة أو يُحتمل أن تنشأ في المستقبل أو للمساعدة في حل مشكلات تسويقية محددة.[1]

و بنفس المنطق ففي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات و تحليلها باستمرار من كافة المستويات الادارية في المنظمة و من سوق التوظيف، في الغالب تعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، و على مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية و الخارجية، و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة

و قد ناقش العديد من المؤلفين الحاجة إلى جمع المعلومات حول البيئة الداخلية و توليد معلومات حول تبادلات القيمة في السوق الداخلي، وتحديدا ما يسعى إليه العمال من وظيفتهم، ما هم على استعداد لتقديمه للحصول على ذلك و ما يقدمه المنافسون فيما يتعلق بالتوظيف.

و تشمل المعلومات المتعلقة بالسوق الداخلي، السمات المهمة للوظائف، رضا العاملين عن ظروف عملهم، العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على رضا العاملين.

الاّ أنّ التنافس في سوق التوظيف (السوق الخارجي)، ولا سيما نطاق الشركات التي تتنافس على العاملين ذوي المهارات نفسها، يستلزم اعتبار الاهتمام بهذا السوق (التغييرات التشريعية، أنشطة المنافسين في سوق التوظيف، ظروف التوظيف لدى الشركات التي تتنافس على نفس العاملين) عاملاً مهمًّا وذا صلة بتوليد المعلومات المتعلقة بالسوق الداخلي[2].

[1] **Malhotra, N. K.** *Marketing Research: An Applied Orientation* (7th ed.). Pearson Education,2019,p32
[2]. **Lings, I. N.** Internal Market Orientation: Construct and Consequences. *Journal of Business Research, 57*(4), 2004,p410

الفرع الثاني، تجزئة السوق الداخلية

نظرا للأهمية الكبرى لاستراتيجية تقسيم السوق، فقد استحوذت على اهتمام الباحثين والممارسين في التسويق، الأمر الذي ترتب عليه تطور في الأدوات والأسس المستخدمة في التقسيم. ولم تعد هذه الأسس قاصرة على الخصائص الديموغرافية والجغرافية، ولكن اتسع نطاقها وأصبحت تضم الخصائص النفسية والسلوكية

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة و التقسيم، التي تحتمل عدة مداخل، فهناك من يرى أنّ تقسيم مجتمع عمال الخدمة و العاملين بها ينظر له من الجوانب التالية[1]:

أ- التقسيم الجغرافي: يفترض هذا المدخل أنّ احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر ، بمعنى حاجات و دوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي معين ، قد تختلف مع نفس الوظيفة في محيط جغرافي آخر، وهذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

ب- التقسيم الديمغرافي: و يقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديمغرافية مثل السنّ،الجنس، الديانة، الدخل،...الخ، هذا التقسيم قد يكون مهما بالنسبة للمستهلك الخارجي، أما على المستوى الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل، ولكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة.

[1] محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم،كلية التجارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية،2008،ص173

ت- التقسيم البسيكوغرافي (النفسي): يعتمد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات،...الخ. من أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بمقياس(Vals) و هو يجمع بين القيم (Value) و نمط الحياة (Life style)، ويركز هذ المدخل في تقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقد به، و القيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.

ث- التقسيم السلوكي: يفترض هذا التقسيم أنّ السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، و قد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافئات وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

و هناك من يعتمد معايير أخرى في التجزئة مثل : حالة العامل، نظام تسليم الخدمة، الأقدمية أو بحسب الوظائف و الأقسام.

الفرع الثالث : المزيج التسويقي الداخلي

1. المزيج التقليدي:

أ- المنتج الداخلي (الوظيفة): "هي مجموع المهام المنظمة و المنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة"[1]، فالوظيفة هنا تستلزم العامل و المهام التي يقوم بها و المكان الفترة الزمنية التي يمارس فيها وظيفته، كما تعرف على أنها "العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة لها و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و حاجات العاملين بالمنظمة"[2]، أي أنها تصمم لتحقيق رضا العاملين او العملاء الداخليين، لذلك فإنّ المنظمة الخدمية الناجحة هي التي

[1].Joel Couden," Gestion des ressources humaines " , 2ème édition, Berger le Vau, 1997, P116

[2] . عادل حرشوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2002،ص50

تبيع الوظيفة للعامل قبل بيع الخدمة للعميل، و التطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا بدّ أن يشتمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية و لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أداؤها، لتضيف قيمة و فائدة للعميل الداخلي، و من بين ذلك الراتب و المكافئات المالية، الحاجة إلى التدريب، و المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص تطوير المسار المهني كما يمثل المنتج الاستراتيجيات التسويقية و الخطة التسويقية، و ما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم، المواقف، و السلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية[1].

ب- *السّعر الداخلي (الالتزام):* يشار اليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على العامل، التعامل مع عمال غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة[2]، أو أنه يعبر عن التكلفة التي يتحملها العامل في سبيل رفع معرفته، و أيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل

مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة، و هو ما يطلق عليه بتكلفة الفرصة البديلة[3]

ويمكننا أن نتصور القيمة التي يمتلكها الفرد أو العامل على أنها الالتزام، أي الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمي إليها أو سينتمي إليها. ولا يمكن القول أن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو العامل هو الجهد البدني والذهني فقط، لأن أداء المهام والواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها. وفضلاً على أنه يمكنك أن تجد عاملا أو فردًا يقوم بأداء مهامه وواجباته ويبذل الجهد المطلوب منه، لكنه يفكر في المغادرة مع أول فرصة تتاح له، ولذلك فأساس التبادل بين

[1] . أقطي جوهرة،أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة:دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2010،ص101

[2]. Paivivoima,Internal Relationship management, Broadening the scope of internal, marketing In varey &Barbara , Internal marketing, Direction for Management , Routled, 2000, p240.

[3]. Rafik.M, Ahmed.P, op.cit, p29

المنظمة والعامل هو أن يدرك كل طرف بأنه قد قدم القيمة التي يمتلكها فعلاً وحصل على القيمة التي يرغب بها من الطرف الآخر .ومن هذا المنطلق، نعتقد أن السعر أو القيمة التي يجب أن يقدمها العامل هي الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به العامل نتيجة انتمائه للمنظمة، وكقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها[1]

ت- *التوزيع (المكان):* هذا الجزء من المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية و الخارجية، حيث إنّ مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للعميل، و يُعد التوزيع الداخلي أحد العناصر الحيوية في المزيج التسويقي الموجه للعمال، حيث يمثل الآليات والقنوات التي يتم من خلالها إيصال المنتجات الداخلية إلى العميل الداخلي (العامل). وعلى خلاف التوزيع التقليدي للمنتجات المادية، يركز التوزيع الداخلي على نقل العناصر غير المادية.

تشمل هذه الآليات والقنوات ما يلي[2]:

- **قنوات الاتصال الداخلي** :تعتبر هذه القنوات هي الوسيلة الأساسية لتوزيع المعلومات، والاستراتيجيات، ورسائل التحفيز .ويجب استخدام وسائط متعددة (مثل النشرات الإخبارية، وجلسات النقاش، والاجتماعات غير الرسمية) لضمان وصول الرسالة بفعالية إلى جميع العاملين، باعتبارها أساساً لتعزيز الثقة والتعاون.

[1]. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر-3- 2016، ص43

[2]. Mornay Roberts-Lombard, Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa, African Journal of Business Management Vol. 4(4), pp. 362-372, April 2010

- **العمليات** :يُقصد بها الطريقة التي يتم بها توزيع السلطة والمسؤولية داخل المنظمة. فالتوزيع الفعال يتمثل في تمكين العاملين في الخطوط الأمامية، ونقل صلاحية اتخاذ القرار إليهم لتمكينهم من الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء في "لحظات الحقيقة."
- **بيئة العمل** :تُعتبر بيئة العمل والمرافق (الموقع المادي، أدوات العمل، التكنولوجيا) بمثابة متاجر يتم من خلالها توزيع الوظيفة والمزايا المصاحبة لها بشكل يومي على العامل.

إنّ التنفيذ الناجح للتوزيع الداخلي يضمن سهولة الوصول إلى الدعم والفرص، مما يعزز من التزام العامل وولائه، ويحسن من قدرته على خدمة العميل الخارجي بفعالية، ويعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكوّن حيث أنّ التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، الملتقيات، أماكن الاتصالات الرسمية و أماكن التدريب، في حين يرى (Mat) أنّ التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات و الاجراءات الممارسة من طرف العاملين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للعمال (العمال الداخليون)[1].

ث- الترويج الداخلي (الاتصال الداخلي): و يتعلق الترويج بصفة اساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة و يقصد به، توفير اتصالات داخلية لتسهيل المعاملات بين الأفراد والمجموعات والحصول على المعلومات الصحيحة والموثوقة في الوقت المناسب للعامل من أجل تعزيز المعرفة[2] ، و يشمل تشارك المعلومات و المعرفة الضرورية لأداء العمل و تتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل، منها

[1] . أقطي جوهرة، مصدر سابق، ص102

[2]. Alshura, M. S. K., Nusair, W. K. I., & Aldaihani, F. M. F. (2016). Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5(4), p136.

الاجتماعات و الدورات التدريبية، و كذلك الاعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، و ايضا يمكن استخدام الرموز و الأبطال و الاحتفالات و المناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة أراء و مشاكل العاملين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الاجراءات الادارية المتعلقة بعملهم[1]، خاصة في حالات التغييرات التي تطرأ على العمل أو الشركة بشكل عام، أين لا يجب أن تكون أغلب القرارات أحادية الجانب، بل يجب خلق قنوات اتصال و حوار مع العاملين و جعل بعض هذه القرارات (خاصة اذا كانت تمسهم) بأغلبية أصواتهم، فمثلا الغاء إجازة أو تغيير مواعيد العمل، لا بد أن لا تكون قرارا منفردا بل يجب أن يخضع لحوار شامل داخل الشركة مما يجعل العاملين يشعرون بأنهم أصحاب قرار.[2]

يشير لينغز (Lings, 2004) إلى أن مفهوم الاتصال الداخلي يقوم على إيجاد قنوات اتصال داخلي بين المنظمة من جهة، وبين العاملين من جهة ثانية، وفيما بين العاملين بعضهم ببعض من جهة ثالثة. كما يرى أيضاً أن استراتيجيات العمل الفعالة لا يمكن أن تحقق الأهداف التنظيمية ما لم تتوفر قنوات اتصال داخلي قادرة على إرساء أسس التعاون والتنسيق بين العاملين، سعيًا لتقديم جودة خدمة جيدة أو عالية[3].

2. المزيج الموسع إلى:

[1] . أقطي جوهرة،مرجع سابق،ص103

[2]. أ.محمد أحمد إسماعيل، م.أحمد نبيل فرحات، كيف تخلق بيئة عمل تحفيزية في شركتك، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اصدار 2، 2013

[3].Alshura et al.,ibid, p140

أ- الدليل المادي أو الملموس : و هو البيئة المادية المحيطة بالعاملين و العمال أثناء إنتاج و تسليم الخدمة، مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال و دعم دور الخدمة.[1]

و تتمثل هذه العناصر في الأشياء الملموسة كالأبنية و الديكور و التجهيزات المكتبية و المعدات و أجهزة الاعلام الآلي، حيث تلعب دورا مهما في راحة العاملين كما هي بالنسبة للعمال.

انّ إحساس العامل بوجوده في بيئة تقدم له كل التسهيلات في عمله و تحافظ على صحته، بل و توفر له مرافق إضافية كمكان للرياضة و الترويح عن النفس، تجعله يرتبط عاطفيا بالمنظمة تجعل كلفة التغيير عنده مرتفعة، مما يعزز ولاءه، و يقوده الى المحافظة على هذه البيئة التي هي أيضا في غالبها بيئة العميل الخارجي الملموسة لديه خاصة في قطاع الخدمات أين الخدمة غير ملموسة.

ب- العمليات : و هي الطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، و هي حاسمة بالنسبة للمنظمات الخدمية، إن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية، مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل منظمة الخدمات لضمان تقديم الخدمة للمستفيد. كما تتضمن هذه العملية عدة أنشطة منها[2]: تدفق الأنشطة، وحرية التصرفات، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.

و تمثل أيضا مختلف المهام وطرق العمل و الاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.[3]

---

[1] . الصميدعي، ردينة عثمان، مصدر سابق،ص310

[2]. حميد الطائي، بشير العلاق ، تسويق الخدمات(مدخل استراتيجي، وظيفي، تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمّان، ط2009،1، ص153

[3] .جنادي كريم، مرجع سابق، ص43

ت- المشاركون (الأفراد): و تعبر عن نمط الإشراف و علاقة الأفراد العاملين مع المسؤول المباشر. أو حتى مع بعضهم البعض و خاصة بين عمال الخط الأمامي و الخط الخلفي. و يعتبر الأفراد همزة وصل بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي.

تَنظُر الإدارة الحديثة إلى أنّ الأفراد يُمثّلون أعظم الأصول لدى المنظمات، حيث أنَّ هؤلاء الأفراد هم الأكثر مساهمة في الاحتفاظ بالعمال من خلال المزيج التسويقي بشكل عام، وهم القائمون على تنفيذه، ويمكن تصنيف الأفراد إلى ما يلي[1]:

- **المتصلون** (Connected):

هؤلاء الأفراد لديهم اتصال منتظم أو دوري مع العملاء، ويعملون بأنشطة تسويقية تقليدية.

و يكونون في موقع يتضمن البيع و قواعد خدمة العميل.

و يجب أن يكونوا متمكنين من معرفة الاستراتيجية التسويقية للمنظمة، و يكونون مهيّئين للتدريب ومتحفزين لخدمة العملاء يومياً. و أن يكونوا ملتزمين بالاستجابة لاحتياجات العميل، وعلى أساس هذه القاعدة يجب أن يتم تقييمهم ومكافأتهم.

- **المحوريون** (Pivotal):

على الرغم من أنهم ليسوا على علاقة مباشرة بدرجة كبيرة بالأنشطة التسويقية، مثل عمال الاستقبال، إلا أنهم بحاجة إلى رؤية واضحة للاستراتيجية التسويقية للمنظمة، وهم بحاجة إلى التطوير. ومن هنا، لا

[1] . تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص308

بد من التركيز على تدريبهم ومراقبة أدائهم، خاصة فيما يتعلق بمستوياتهم العالية من مهارات التعامل مع العملاء.

- **المؤثرون (أصحاب النفوذ)**

يشمل دورهم تطوير المنتج وبحوث التسويق وتحفيز الأفراد نحو تطوير توجههم تجاه العميل. هم نادراً ما يتصلون بالعميل، ولكنهم مرتبطون بالعناصر التقليدية للمزيج التسويقي. وفي الوقت ذاته، يقوم جزء كبير منهم بتنفيذ الاستراتيجية التسويقية للمنظمة.

- **المنعزلون:**

هم جزء من الوظائف الداعمة، وليس لهم علاقة قوية بالأنشطة التسويقية التقليدية، ولكن لديهم أنشطة جوهرية تؤثر في أداء أنشطة المنظمة. وهم بحاجة إلى أن يكونوا على رؤية واضحة بالاستراتيجية التسويقية الكلية للمنظمة. وهم جزء مهم يساهم في خلق القيمة المضافة للعميل، وتُعد مساهمتهم في العملية التسويقية مهمة.

المطلب الرابع : علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

يتداخل التسويق الداخلي مع العديد من المفاهيم والوظائف الإدارية داخل المؤسسة، فتطبيقاته ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقلب العمل الإداري والتنظيمي، بهدف مشترك وهو تهيئة بيئة العمل الداخلية للوصول إلى رضا العميل الخارجي.

إن فهم هذه العلاقة يساعدنا على إدراك كيف يكمل التسويق الداخلي بقية المفاهيم الإدارية ولا ينافسها، فهو يتقاطع مع إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بالموظف وتطويره، ويساهم في تشكيل

الثقافة التنظيمية للمؤسسة لتركز على روح الخدمة، كما يعد ركيزة أساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال تحسين الأداء.

الفرع الأول : علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيتها وقيد يعرقل طريق المنظمة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركّزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، أيضا ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها[1]، الّا أنّ النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية، أدّى إلى بروز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، "ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري"[2]

إن إدارة الموارد البشرية تمثل جزءا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا، فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة[3]، والتي

[1]. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 45
[2]. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2001،ص6
[3]. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع،مصر،(2006)، ص10.

تشتمل بالطبع على الأشخاص.

وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم. كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى[1].

وبذلك يصبح من الصعب التفريق بين إدارة الموارد البشرية و بين التسوق الداخلي، و لكن خصوصية منظمة الخدمات و طبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدمية، و هذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتقديم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا عن كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، وأن يحصلوا على التدريب و التوجيه الجيد و خاصة عمال الاتصال، و أن يكونوا أكثر توجها بالعميل من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام و واجبات.

و من هذا المنطلق يؤكد كل من **رفيق و أحمد** أنّ الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين و أدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي فيركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم و رغباتهم، والعمل على إشباعها و إرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين (المنظمة و العاملين).

[1] . نفس المصدر، ص11

الجهة المسؤولة عن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي أيضا كانت محل جدل و نقاش العديد من الباحثين، فهل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة أم قسم التسويق له الأولوية في ذلك؟ المفهوم الذي قدمه كل من **رفيق و أحمد**، يشير إلى أنّ دور التسويق الداخلي هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق و وظيفة الموارد البشرية، بمعنى أنّ كل واحد منهما يعتمد على الآخر، و لا يمكن الفصل بينهما في منظمة الخدمات[1].

الفرع الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق بالعلاقات

هناك العديد من التعاريف لمفهوم التسويق بالعلاقات، لكن في أغلبها تركز على أسس متشابهة، منها: تعريف Lovelock 2001 : التسويق بالعلاقات فلسفة اداء العمل، اضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمنظمات، يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و تطوير العلاقة معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر.و يعّرف Berry 1984 التسويق بالعلاقات بأنه عملية جذب العملاء و الاحتفاظ بهم و تعزيز العلاقة معهم، و يعتبر أنّ الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب و استقطاب العملاء الجدد. [2]

كما يعرف **Gronroos**، التسويق بالعلاقات بأنه مدخل تسويقي يركز على إقامة وتعزيز علاقات مربحة وطويلة الأجل بين المؤسسة وعملائها والعاملين لديها وأطراف التعاون معها في المجتمع، من خلال الاستخدام الفعال للأساليب والأدوات المناسبة في الاتصالات التسويقية وبرامجها وتطبيقاتها المتعلقة بها[3]

[1]. جنادي رفيق،مرجع سابق،ص28

[2] . إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني:التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة – دولة قطر،8-6 أكتوبر 2003،ص395

[3]. Gronroos, C. From Marketing Mix To Relationship Marketing. Management Decision, 1994 , p34

يقودنا هذا التعريف الى مفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM) و هي "القدرة على بناء علاقة مُربحة على المدى الطويل مع أفضل العملاء، وذلك بالاستفادة القصوى من جميع نقاط الاتصال من خلال تخصيص أمثل للموارد"[1].

و تطبيق التسويق بالعلاقات في منظمة قائمة على المفهوم التقليدي للتسويق، يحتاج إلى تغيير جذري في فلسفة المنظمات و توجهاتها الاستراتيجية طويلة الأمد و هياكلها التنظيمية، من خلال التغير في قيم و ثقافة المنظمة- التغير في عقلية ادارة المنظمة- التغير في نظام المكافئات و الحوافز المعمول بها في المنظمة.. وغيرها من الاستراتيجيات و التكنولوجيات و الأنشطة. كما يتطلب هذا تقديم برامج التدريب اللازمة للعاملين للتعامل مع العملاء.[2]

و لو رجعنا إلى أدبيات التسويق الداخلي، للاحظنا جليّا أنّ كثير مما ذكر كشرط و كأداة من أجل تطبيق فلسفة التسويق بالعلاقات هو من صميم أنشطة التسويق الداخلي و أهدافه، من حيث تغيير ثقافة المنظمة و عقليات العاملين بها أو وضع نظام فعال و جذاب للحوافز و المكافئات أو حتى التدريب المستمر على خدمة العملاء و استراتيجية التوجه نحو العميل.

الفرع الثالث : علاقة التسويق الداخلي بإدارة الجودة الشاملة

عرف كوتلر (2009) إدارة الجودة الشاملة على أنها "فلسفة تسويقية حديثة تعمل على الجمع بين

[1]. René Lefébure - Gilles Venturi, gestion de la relation client, Edition Eyrolles, 2005,p33

[2] . إلهام فخري أحمد حسن ، مرجع سابق، ص397

توجهين هما، إدارة الجودة الشاملة و التسويق، تربطهما قيمة أساسية مشتركة ألا وهي التركيز على العمال، وتجنيد كافة عناصر المنظمة للوصول إلى جودة عالية لتلبية حاجات و رغبات العمال" و يرى أيضا أنها "رؤية التسويق المتكاملة، و التي تسعى إلى تأسيس علاقات طويلة الأمد بالعمال عن طريق خلق قيمة مضافة لإرضاء العمال في المرة الأولى و كل مرة".[1]

و تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المنظمة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوّناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها سلعاً أو خدمات و بأقل تكلفة بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه[2]

يقول أحمد و رفيق (2002) أنّ التسويق و إدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقق ربحية للمنظمة على المدى البعيد.

ويضيف نفس الباحثين على أنّ التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا من خلال[3]:

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

و كخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أنّ التسويق الداخلي يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة

[1] . ابراهيم احمد ابو رحمة، مرجع سابق،ص13
[2] . عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الردن، 2000،ص31
[3] . جنادي كريم، مرجع سابق،ص31

الشاملة و يعمل على تنمية الثقافة التنظيمية للمنظمة لتعزيز مبدأ التعاون و التآزر الإيجابي بين الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

المبحث الثالث : نماذج و أبعاد التسويق الداخلي

إن دراسة هذا المبحث تساعدنا على فهم كيف يتأثر رضا العميل الخارجي بالجهود المبذولة داخل المؤسسة. فالنماذج النظرية تشرح لنا كيف يؤدي الاهتمام بالعامل إلى إرضاء العميل، بينما تُمثل "الأبعاد" الاجراءات العملية التي تستخدمها الإدارة لتحقيق ذلك، مثل: التدريب، والتحفيز، و التمكين

.المطلب الأول : نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاث نماذج أساسية توضح كيفية تطبيقه و تنفيذه[1]

الفرع الأول، نموذج بيري، و يقوم على فرضية أساسية، هي اعتبار العاملين كعملاء،

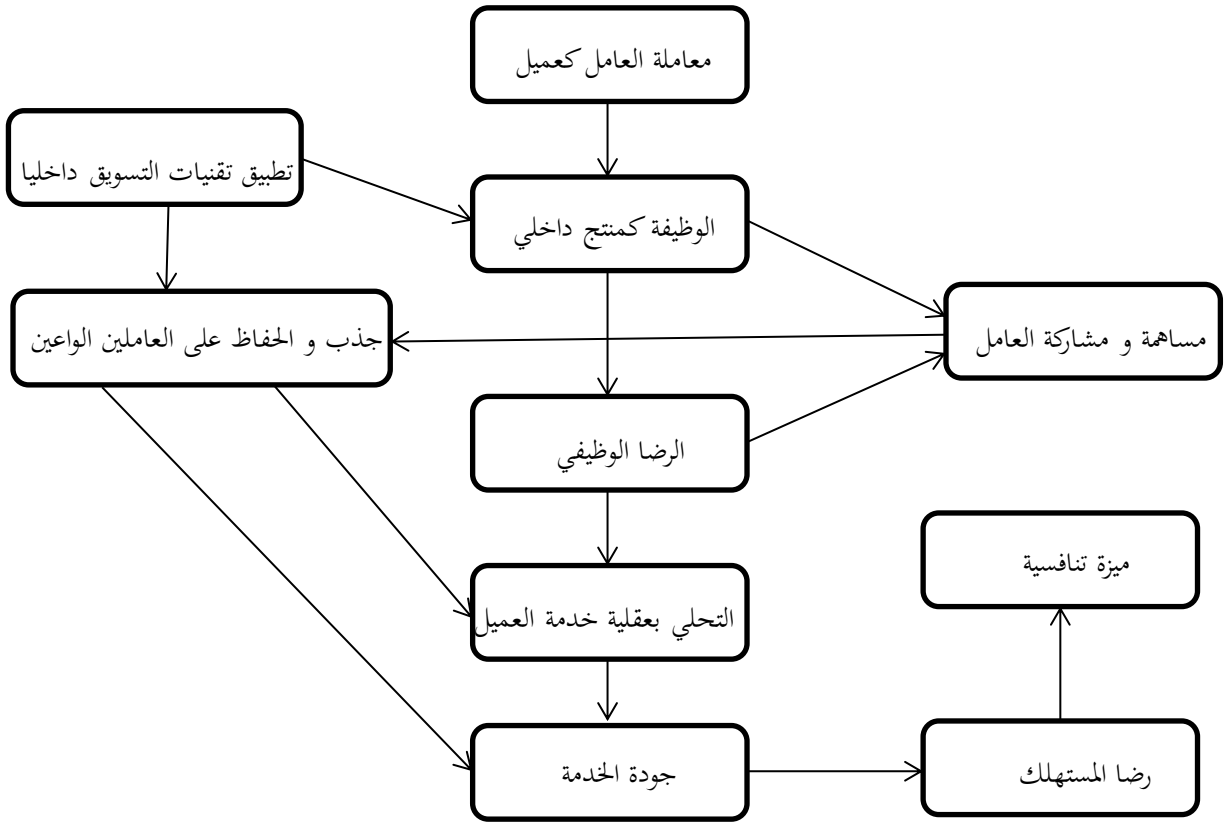
و تتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

1 - اعتبار الوظائف منتجات داخلية،

2- تبني التقنيات التسويقية داخليا

[1]. Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000,p223

الشكل رقم (06) : نموذج بيري للتسويق الداخلي



المصدر: Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000,p225

من خلال الشكل رقم (06) الذي يوضح نموذج بيري للتسويق الداخلي، يتضح أنّ اعتبار العاملين كمستهلكين و تبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة، يعني أنّ على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :

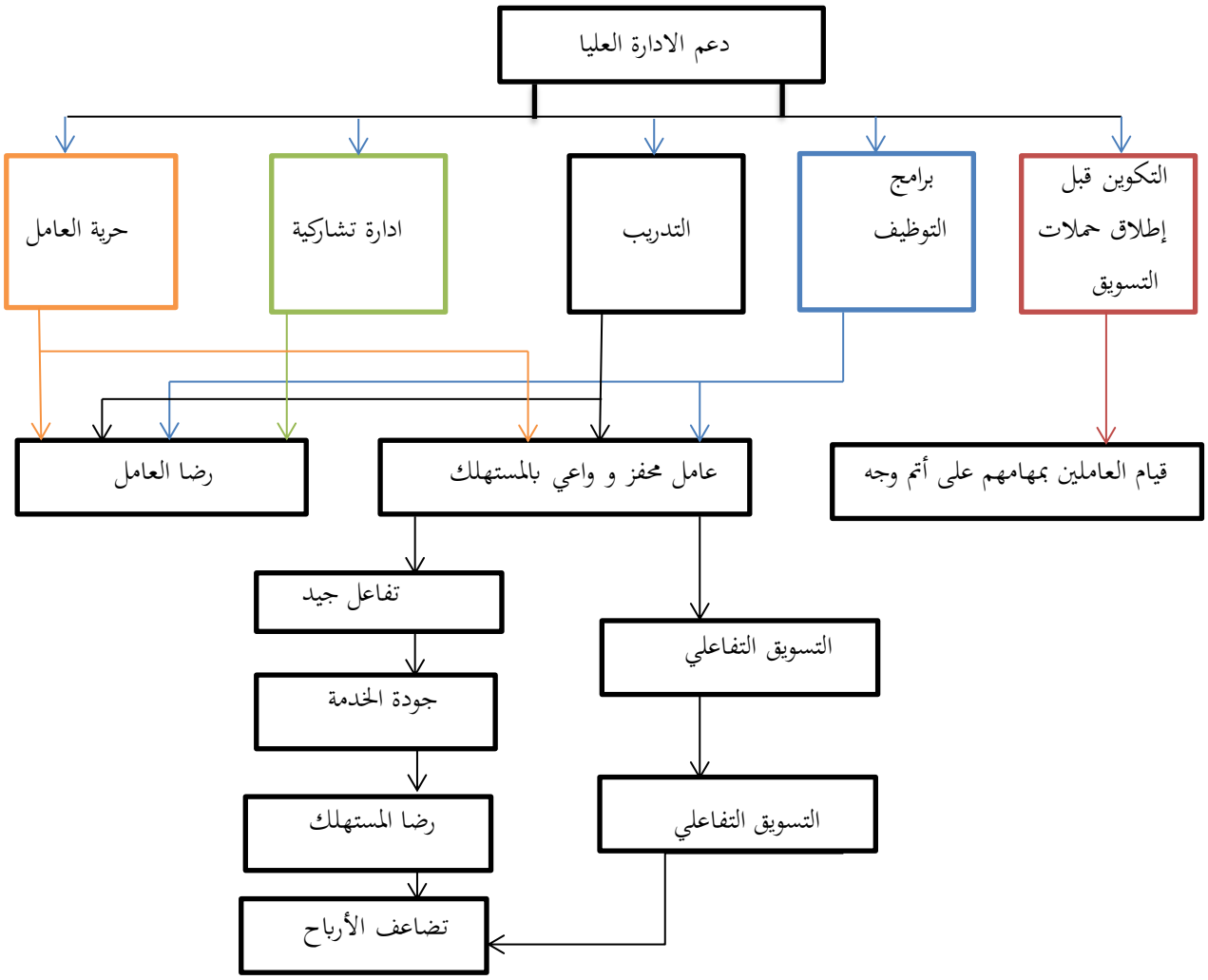
- إشباع حاجات و رغبات العاملين
- إعطاء فرص للعمال في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة
- جذب و الاحتفاظ بأفضل العاملين

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) و يساعد على جذب و الاحتفاظ بالعاملين الأكثر توجها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك عمالا راضين وموجهين بالعميل هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق.

الفرع الثاني، نموذج كرونروس، و يستند هذا النموذج على أنّ التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، و لا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود عمالن لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة العميل و متحلين بالعقلية البيعية، و الشكل رقم (07) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي. حيث يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الادارة العليا و لذلك عليها أن تلتزم بدعم :

- برامج التدريب، و بالأخص التدريب على خدمة العمال لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة العميل.
- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الادارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتّم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع العاملين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
- دعم العاملين في اتخاذ القرارات، أي اعطاءهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، و خاصة من هم على اتصال مباشر مع العمال.

الشكل رقم (07) : نموذج كرونروس في التسويق الداخلي

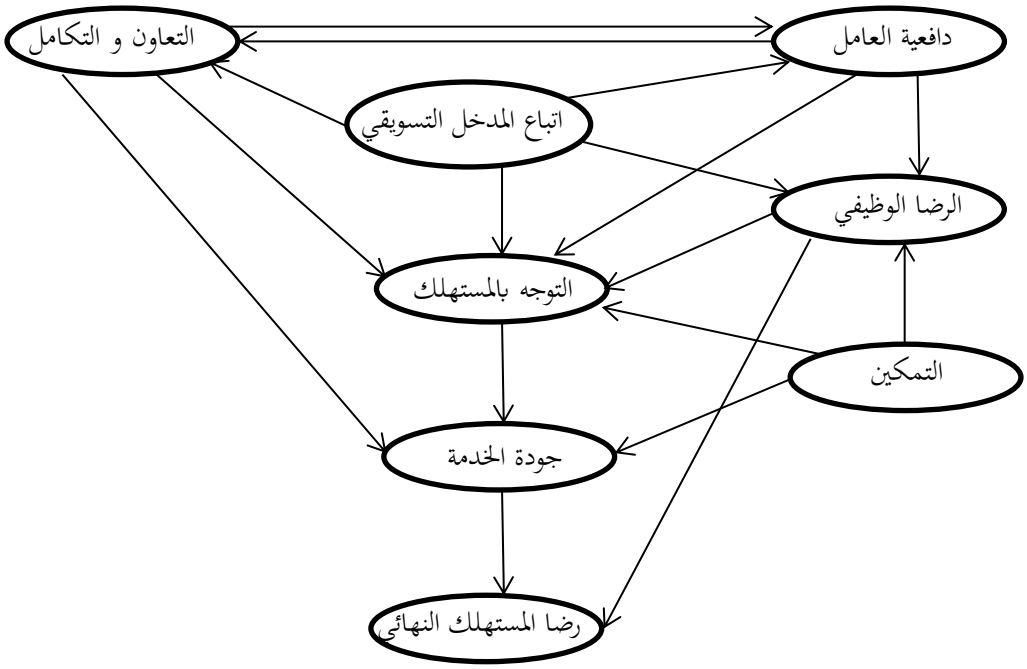


المصدر : Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000,p226

-إضافة إلى ذلك يجب على الادارة العليا أن تطلع العاملين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها من أجل أن يدرك العامل الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، و بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.فالتزام الادارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود عمال راضين و محفزين و واعين بخدمة العميل و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع العمال، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا العميل و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.

الفرع الثالث، نموذج رفيق و أحمد، بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق و أحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصره، و الشكل رقم (08) يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم (08) : نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي



المصدر : Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000,p231

و يتضح من النموذج أنّ التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

- تبني تقنيات تسويقية داخليا
- التحفيز
- التنسيق و التكامل بين الوظائف
- التمكين

و هذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين واعتناقهم للتوجه بالعميل و بالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا العملاء و تحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المطلب الثاني : أبعاد التسويق الداخلي

إنّ الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز والمكافئات، التمككين، و تشر المعلومات التسويقية) تبني بيئة عمل ناجحة وتضمن في النهاية تحقيق رضا العميل.

الفرع الأول، اختيار العاملين:

تتضمن عملية الاختيار، المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة من جهة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظرا للفروق في المهارات و الاستعدادات بين الأفراد.[1]

قبل أن تقوم المؤسسة بتعيين أي شخص في أي وظيفة، فإنه من المهم أن يكون لدى المؤسسة فكرة واضحة عن متطلبات هذه الوظيفة . وذلك لأنه دون وجود هذه المعلومات، فسوف يكون من الصعب معرفة المؤهلات والخبرة والسمات الشخصية التي سوف تبحث عنها المؤسسة أو حتى معرفة مقدار الأجور التي سوف يتم دفعها في مقابل العمل. وسوف تتمكن المؤسسة بصورة أفضل من اتخاذ قرار بشأن كيفية ملء الفراغ في أي وظيفة معينة ومن الذي سيقوم بذلك؛ وذلك عن طريق تحديد

[1] . صلاح عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية،ط1، المكتب الجامعي للحديث،الاسكندرية،2007، ص167

مواصفات الوظيفة وتحديد مواصفات الأفراد المطلوبين لها.[1] فالوصف الوظيفي غير المحدد جيداً سيؤدي إلى تلقي ردود من مرشحين لا يتطابقون مع المنصب المراد شغله

وفي سياق تسويق الخدمات، يرى (**Berry**)[2] ضرورة أن يستخدم المديرون مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين و الاحتفاظ بهم، بالاضافة إلى بحث و تطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين بنفس طريقة التعامل في تحديد حاجات العمال، و في هذا المجال يؤكد Berry أنه توجد علاقة ارتباط وثيقة بين تنمية مهارات و قدرات العاملين من جهة و إشباع رغبات و حاجات العمال من جهة أخرى، فبالنسبة للعاملين فإنّ عناصر المزيج التسويقي هي: العمل، المنافع، الموقع، النقل، ساعات العمل و المكافئات المعنوية، الفرص المستقبلية...الخ، و بنفس الاتجاه فإنّ العاملين يبحثون عن منافع مختلفة و منها على سبيل المثال: المرونة في ساعات العمل، الامتيازات أو منافع التأمين الصحي له و لعائلته، أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال و النقل إلى مواقع العمل.

من جهة أخرى فإن آثار عمليات التعيين السيئة سوف تظهر بسرعة شديدة ، حيث أنها من المحتمل أن تؤدي إلى نسبة عالية من حركة دوران العمالة، وأداء رديء و نسبة منخفضة من التحفيز، علاوة على ذلك، من الممكن أن يؤدي ذلك أيضا إلى عدم القدرة على جذب مرشحين يتمتعون بالمهارات المطلوبة من خارج المؤسسة[3].

[1]. باري كشواي ، مرجع سابق، ص43

[2] . صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا العميل-دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية-دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا،2006،ص43

[3]. باري كشواي ، مرجع سابق، ص59

إنّ اختيار العاملين بعناية، لا يكفل أداءهم بشكل فعال، فالاستعداد شيء، أما الأداء فهو شيء آخر، حتى العمال ذووا الاستعداد المرتفع، لا يمكنهم القيام بوظائفهم إن لم يعرفوا ما يفعلونه أو كيف يفعلونه، و بالتالي فإن الخطوة التالية بعد اختيار العاملين، هي تدريبهم.

الفرع الثاني، التدريب

عرفت لجنة خدمات القوة البشرية التدريب على أنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل و في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و في المستقبل[1].

يوضح هذا التعريف كيف أن عملية التدريب و ان كانت موجهة للأفراد، فهي تهدف الى تغيير أو توجيه المعرفة و السلوك نحو تحقيق هدف المؤسسة الحالي أو المستقبلي.

كما يمكن تعريف التدريب بأنه "عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير"[2]

و يعد هذ التعريف أشمل، من حيث أنه و ان كان قد ركز هو أيضا على الفرد باعتباره محور العملية التدريبية، الى أن نتائج هذه العملية التي قامت على احتياجات محددة، تعم الفرد و المؤسسة و المجتمع.

[1]. نفس المرجع، ص118

[2] . علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة و التعاون، القاهرة،ط1، 1992،ص185

ولغرض الوصول إلى هذه النتيجة ومن أجل أن يقوم الفرد بتأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد العاملين لإنجازهم مهامهم ومتطلباتهم وعملهم بنجاح.

و يعتبر التدريب أحد مفاتيح إدارة المبيعات التي أصبحت الآن بحاجة إلى رجال ونساء يعرفون منتجاتهم تمام المعرفة، ويتقنون التقنيات التجارية، ولديهم سيطرة على تقنيات الاتصال والتفاوض، ومدركون لقدراتهم الشخصية. يمكن أن يتم توفير هذا التدريب من قبل الشركة نفسها أو من قبل مكتب استشارات تدريبية، وقد يتم تنفيذه داخل الشركة، أو خارجها، ويمكن أن يكون خاصاً بالشركة (تدريب داخلي) أو مشتركاً مع شركة أو عدة شركات أخرى (تدريب بين الشركات)[1]

إنّ توفير التدريب للعاملين (الذي قد يكون له أثر عظيم عليهم و مثير للحماس بينهم) ثم نسيان أمرهم بعد ذلك قد ينتج عنهم تراجع خطير، و هكذا نجد جانبا آخرا من السياق الصحيح لبرنامج تدريب يتعلق بالاهتمام بما آل إليه أمر الأشخاص الذين اتبعوا هذا البرنامج، و من الجلي أننا نستطيع القول أنه ينبغي أن يستمر التدريب و أن تتكرر برامج التدريب، إلا أنّ ذلك قد لا يكون كافيا. فالتعزيز[2]هو مفهوم هام جدا، و لذلك تحرص بعض الشركات و المستشارين المختصين بتقديم برامج التدريب على قياس الأثر السلوكي في فترات منتظمة عند من اتبعوا دورات تدريبية بقصد اكتشاف نوع التعزيز الذي ينبغي تطبيقه، و قد يكون ذلك في شكل نظام مكافئات تقدم لمن يبدي أنماط السلوك المرغوب، أو بشكل تغذية مرتدة منتظمة تقدم لأداء الفرد و الجماعة و الشركة(بشكل متغيرات ذات

[1]. Claude Demeure, Aide mémoire MARKETING, Dunod, Paris,6éme edition 2008,p 270

[2] . ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة العربية الأولى،2005،ص191-192

صلة مثل النمو و الربح و جودة الخدمة)، و يمكن أن تشمل آليات التعزيز تدريب المشرفين و قيام كبار المدراء باجتماعات و "جولات" تتضمن لقاءات لطرح الأسئلة و تلقي الإجابات، أو عرض برامج تسجيلية بالفيديو تبرز القيم و السلوك المطلوب.

الفرع الثالث، الحوافز و المكافئات

من خلال استقرائي حول ما كتب عن الحوافز و المكافئات، استنتجت أنّه و بالرغم من أنّ مصطلحيّ الحوافز و المكافئات، يستخدمان بصفة متداخلة أحيانا، الا أنّ هناك فرقا دقيقا بينهما، فنجد أن الحوافز تقدم لدفع العامل حاضرا و مستقبلا على العطاء المستمرّ و تحسين الجودة، في حين أنّ المكافئات تعطى اعترافا بالمجهودات المبذولة في الماضي.

فالفرق هنا في الهدف و التوقيت و الاستمرارية و الشمولية، فالحوافز تهدف الى حثّ فريق العمل (شاملة) للقيام بالعمل (الهدف) المستمر (الاستمرارية) أي قبل وقوعه (التوقيت) ، و المكافئات نتيجة لهذا العمل (الهدف) أي بعده (التوقيت) و قد تمنح لشخص دون آخر (خاصة) و في فترة دون أخرى (عدم الاستمرارية).

أولا : الحوافز:

تقع على عاتق المنظمات العديد من المهام الحيوية التي يبنى عليها نجاحها في تنفيذ خطتها التسويقية و الإنتاجية و التجارية، و يأتي في مقدمة هذه المهام الحيوية توفير بيئة العمل التحفيزية التي تشجع افراد فريق العمل على العمل و الابتكار و تخطي حدود الإنتاج و الابداع المتعارف عليها، و زيادة ولائهم و رغبتهم في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، و بذل الجهد لتحقيق نجاح المنظومة ككل، و ليس فقط البحث عن النجاح الفردي بعيدا عن روح العمل الجماعي.

و يُقصد بالتحفيز "كل إغراء تضعه المؤسسة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة"[1] أي بذل كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حثّ العاملين و العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، و تشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل.

و التحفيز هو "مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع العامل أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله، و الامتناع عن الخطأ فيه، وتحرك دوافعه نحو سلوك معين و أدائه لنشاط محدد بالشكل و الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته." [2]

و على هذا الأساس فإنّ حوافز الفرد تختلف عن دوافعه، هذه الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد و تثير فيه الرغبة في العمل، أما الحوافز فهي القوى المحركة في البيئة المحيطة بالعامل و التي تحثه على تحسين مستوى أدائه في الادارة.

"كما يعرف على أنه "نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"[3].

ركز هذا التعريف على بُعدين أساسيين للتحفيز في البيئة التنظيمية:

القيام بسلوك مرغوب (البعد الإيجابي) :استخدام الحوافز والإغراءات (نظم المكافآت، التقدير) لدفع العامل لزيادة الإنتاجية أو تبني قيم جديدة (مثل التوجه نحو خدمة العملاء).

الامتناع عن سلوك غير مرغوب (البعد السلبي) :استخدام نظم (مثل العقوبات التأديبية أو الخصومات) لردع العامل عن القيام بسلوكيات تضر بالمنظمة (مثل التأخير أو سوء معاملة العملاء).

---

[1]. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، ط1، 1999 ، ص277

[2] . م.محمود حسن الهواسي و م.حيدر شاكر البرزنجي،مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014، ص118

[3]. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001،ص345

و يختلف الأفراد في ردود أفعالهم بشأن الحوافز المختلفة، و يفسر علماء النفس ذلك و يطلقون عليه قانون الفوارق الفردية، فالحقيقة أن الأفراد يتفاوتون في الشخصية و القدرات و القيم و الحاجات، و كما يميزون بين الدافع الداخلي و الخارجي، و يقول Abraham maslow، "إنّ الأفراد لديهم مكون من خمس حاجات، و التي أطلق عليها: الحاجات النفسية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير، و بالمثل، يقسم فريديك هرذبرج، في نظريته حول التحفيز من خلال الدافع المتعلق بالصحة، إلى حاجات دنيا و جادات عليا، و يقول Victor Vroom، إنّ دافع أي شخص لبذل مستوى ما من الجهد هو نتاج لثلاثة أشياء و هي : توقع الشخص انّ أداءه يتوقف على جهده، المنافع التي ستعود عليه من وراء جهده، و تكافؤ المنافع مع الجهود.[1]

1. عوامل التحفيز

قدم فريدريك هرتسبرغ النموذج الثنائي للعوامل (Bi-factor Model) لشرح الرضا الوظيفي والتحفيز[2] ، و خلاصة الفكرة هو أنّ الرضا ليس عكس عدم الرضا .بل إن هناك مجموعتين منفصلتين من العوامل تؤثران على شعور العامل:

- العوامل الوقائية (عوامل الحفظ أوHygiene Factors)

وهي العوامل التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، لكن وجودها لا يؤدي بالضرورة إلى التحفيز أو الرضا. وظيفتها هي منع تزايد حالة عدم الرضا والحفاظ على مستوى مقبول من الاستقرار.

[1]. ديسلر جاري، (2003). إدارة الموارد البشرية (م. س. أ. عبد المتعال ومراجعة ع. م. جودة، ترجمة). دار المريخ.السعودية، ص637

[2]. Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio, les outils du développement personnel pour manager, Edition EYROLLES, paris, 2010, pp 93-95

هدفها :تجنب الألم أو المعاناة (كما وصفها هرتسبرغ).

أمثلة :الراتب، ظروف العمل، الأمان الوظيفي، لوائح الشركة، والعلاقات مع المشرفين والزملاء.

- عوامل التحفيز(Motivation Factors)

وهي العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا والتحفيز الإيجابي، بينما غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا (بل إلى حالة "لا رضا"). هذه العوامل مرتبطة بمحتوى العمل نفسه.

هدفها :التطور النفسي وتحقيق الذات في العمل.

أمثلة :الإنجاز، التقدير، المسؤولية، التقدم الشخصي (النمو)، طبيعة العمل نفسها، والترقية.

المبدأ الأساسي: إثراء العمل(Job Enrichment)

لتحقيق التحفيز الحقيقي والإنتاجية العالية، يوصي هرتسبرغ بتبني مبدأ إثراء العمل، وهو يتضمن إجراءات إدارية تركز على عوامل التحفيز من خلال:

- منح العاملين المزيد من المسؤولية والحرية (الاستقلالية) في أداء مهامهم.
- توفير عمل ذي قيمة مثرية، متنوعة، وصعبة (تسمح بتحقيق الذات)
- إدخال مهام جديدة وتوفير فرص لاكتساب الخبرة (التقدم الشخصي)
- يرى هرتسبرغ أن التركيز فقط على العوامل الوقائية (مثل زيادة الراتب دون تغيير محتوى العمل) هو حل مؤقت لا ينجح في إخراج العاملين من الحلقة المفرغة لعدم الاهتمام وانخفاض جودة الأداء.

2. أنواع الحوافز، وأهمها هذه التقسيمات[1]:

أ- من حيث طبيعتها أو قيمتها:

- *الحوافز المادية :*

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي ، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم

و تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، و الحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافئات و المساعدات أو إعطاء العلاوات. و قد تكون سلبية كالحرمان من المكافئات أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

و تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

الأجر، الرضا الوظيفي (يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله)، المكافآت (التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون به)، المشاركة في الأرباح (حيث تقوم الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين)، الترقية، التأمين الصحي، العلاوات غير أنّ هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسيا لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات و الإشراف و كذلك

[1]. م.محمود حسن الهواسي و م.حيدر شاكر البرزنجي،مرجع سابق، ص119-124

أعمال البحث العلمي.

الحوافز المعنوية:

و هي الحوافز التي تساعد الإنسان و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالترقي في عمله و ولائه له، و تحقيق التعاون بين زملائه.

و الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، بل إن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلائم ظروفها. و الحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل، كالحاجة للتقدير أو القبول الاجتماعي، و الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية، و يقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات و الترفيه. و يمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، و هي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ و غير ذلك. و لابد من أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

و من أشكال الحوافز المعنوية: الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية(تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية و تأكيد الذات)، الباب المفتوح (السماح للعاملين بتقديم المقترحات و الآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.)، لوحات الشرف (أي إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة

مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد)، المركز الاجتماعي، تسليم الأوسمة (يعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة)

ب- من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

حوافز إيجابية:

و هي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و تقديم المقترحات و الأفكار البناءة، و تهدف هذه الحوافز إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه، و من أمثلة السلوك السلبي التكاسل و الإهمال و عدم الشعور بالمسؤولية و عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و التي تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب به.

و هذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة.

ت- حسب ارتباطها:

حوافز فردية: و هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للعامل الذي ينتج أفضل إنتاج أو مكافأة العامل المواظب كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية، و من شأن هذه الحوافز زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد سعيا للوصول لإنتاج

و أداء أفضل. و قد تؤثر هذه الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة، و هو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضا إلى جانب الفردية.

الحوافز الجماعية :

تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة، و هكذا دواليك. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون حوافز على مستوى الفرد و حوافز على مستوى جماعة العمل و حوافز على مستوى المنظمة ككل.

ثانيا : المكافئات:

بعض الناس يعملون بمقابل بسيط أو يقسمون أنهم سيتركون العمل إذا توفر لهم المال الكافي و البعض الآخر يقوم بأعمال تطوعية بدون مقابل. فمن حيث الدافع motivation هناك من يعملون من أجل الرضا الوظيفي.

و يضع علماء النفس هذا الواقع في فئتين أساسيتين و هي المكافئات الداخلية في العمل و المكافئات الخارجية في العمل: [1]

1- المكافئات الداخلية في العمل:

و هي تلك المكافئات التي يتلقاها الفرد مباشرة نتيجة للقيام بعمل ما أو مهمة محددة، و يتم وصف المكافأة الداخلية على أنها الرضا الوظيفي، هذه المكافئات هي التي تجعل للعامل درجة عالية من السيطرة على نفسه و التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من العمل.

و يجب على المديرين خلق حالات تعزز المكافأة الداخلية، كما أنّ الشعور بالإنجاز عند اكمال مهمة صعبة مثلا من أمثلة المكافئات الداخلية للعمل.

2- المكافئات الخارجية:

هي الحوافز غير المباشرة و التي تعتبر الجزرة التي يحملها لنا شخص ما مثل صاحب العمل ، و تتضمن الرواتب و العلاوات و الاكراميات مثل تقديم سيارة أو وعد بالترقية مع زيادة الراتب... الخ، و يتوقف منحها على أداء عمل و يجوز سحبها في حالة عدم الانجاز.

يجب أن يكون للمدير القدرة في تقييم الأداء و التحكم في رصيد مكافئات العمل و منحها للعمالن حسب نسبة الاشتراك في الأداء.

[1] . أبو نور أحمدي، الحوافز و المكافئات في تصميم الوظيفة و الانتاج الرشيق، قناة على اليوتيوب، اضيف يوم 2014/11/08.

قد لا يعتبر أسلوب العصا و الجزرة كافيا لعدة أسباب:

- قد لا تكون المكافأة كافية
- قد لا يتفق العمال مع قرارات المدير حول المكافئات خصوصا إن لم يكونوا هم المعنيون بها
- في كثير من الحالات حققت النقابات مقاييس محددة للرواتب (كالراتب الأساسي) حتى إن كانوا يقومون بأداء ضعيف جدا و في هذه الحالة لم يعد للمدير سيطرة على المكافأة.

أصبح لزاما على المدير تصميم الوظائف بحيث تصبح مكافئات العمل الداخلية متاحة نتيجة لبذل جهود في العمل لإنجاز المهام المسندة.

إن الشركات المتطورة تُشجع وتُكافئ عمالها على تقديم الأفكار الجديدة وتُمكنهم من تسوية شكاوى العملاء لإنقاذ أعمال العميل (الاحتفاظ به). شركة IBM تسمح للعمالن في الخطوط الأمامية بإنفاق ما يصل إلى 5000 دولار لحل مشكلة العميل في الحال"[1].

تؤكد هذه الفقرة على أن المكافآت ليست مجرد أجور، بل هي جزء من استراتيجية التمكين

المبادئ الأساسية لاستراتيجية المكافأة:

يقول كل من Armstrong Murlis بأنّ استراتيجيات المكافأة أداة استراتيجية وإدارية، يجب أن تكون[2]:

أ- تنبع من استراتيجية وأهداف العمل .

[1]. Ph. Kotler & Keller, op.cit, p128

[2]. باري كشواي ، مرجع سابق، ص163-165

ب- متوافقة مع المعتقدات والقيم المشتركة وتدعمها

ت- تتناسب مع النمط الإداري المطلوب

ث- تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات .

ج- ينبغي أن يتم ربطها بمستوى أداء المؤسسة

ح- توفر الحافة التنافسية المطلوبة لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات الذي تحتاج إليه المؤسسة

خ- يتم الربط بينها و بين واقع السوق في العمل

توضح هذه المعايير أن استراتيجية المكافآت الفعالة ليست مجرد جدول أجور، بل هي أداة متكاملة تستخدم لتحقيق أهداف العمل، وترسيخ الثقافة المطلوبة، وتوجيه سلوك العاملين، وضمان التفوق التنافسي في سوق العمل.

الفرع الرابع، التمكين

تسعى العديد من المنظمات الحديثة الى تمكين عمالها من الأعمال التي يقومون بها بأن يتولوا إدارة هذه الأعمال و الوظائف لدفعهم الى الرفع من الأداء .

و يتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية و المسؤولية و الصلاحية الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم و وظائفهم، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجاتها واستثمار كافة قدراتهم

وامكانياتهم، الأمر الذي يحسن مستوى و نوعية الأداء على المستوى الفردي و من ثم على المستوى المؤسسي[1]

1- التعريف[2]: عرف (Murrel and Meredith 2000) التمكين بأنة عندما يتم تمكين شـخص ما ليتولى القيام بمسـؤوليات أكبر وسـلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف (Ginnodo 1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والعاملين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. بينما عرف (Shackletor 1995:130) التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسـؤوليات وسـلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المسـتويات الدنيا " وقارن الكاتب بين التمكين والتفويض. فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صـلاحيات عمله لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضـة. أما التمكين فيعنى توسـيع المسـؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصـالى والاتجاة التحفيزي. ويقصـد بالاتجاه الاتصـالى في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسـفل (Conunger, and Kanungo, 1988). ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشـارك المسـتويات العليا في

[1] . عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008،ص439

[2] . د. سعد بن مرزوق العتيبى. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر (17-18 أبريل 2005م)

الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Spreizer, 1995; Wilkinson, 1999). وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى العمل (Conunger and Kanungo, 1988).

أ- متطلبات التمكين [1]:

إنّ نجاح سياسة تمكين العاملين تقتضي مجموعة من المتطلبات الأساسية هي :

- الثقة الإدارية : وتعني ثقة المدراء في مرؤوسيهم لأنها ستجعلهم يعاملون عمالهم معاملة تفضيلية من قبيل إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار .
- الأهداف والرؤية المستقبلية : يمكن للإدارة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع مختلف التحديات ؛ويترتب على شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا
- فرق العمل : يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري و التشجيع على عمل فرق ؛ من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الإدارة العليا لما يرشح من تلك الفرق من أفكار وقرارات .

[1]. سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد20، العدد1، 2020، 522

- التدريب المستمر: لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لإكسابهم بصورة مستمرة للمهارات والأدوات اللازمة.

- المكافآت : وهي لا تقتصر على المردود المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية ؛ بل يتعداه إلى كل الفرص التي يتطلع إليها العاملون، وانما مجرد حصيلة أو نتيجة نهائية

-تدعيم الذات : أي زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم ؛ من خلال الأدوار التي تعطى لهم ؛ فالتمكين يجعلهم يحسون بأنهم موجودون و أنّ لوجودهم تأثير في الأحداث . (عبد الحسين ، ص 968.)

ب- فوائد التمكين :[1]

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

[1]. عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص440.

الفرع الخامس : نشر المعلومات التسويقية

يعتبر التواصل مع العاملين والذي من الممكن أن يحدث في أشكال عدة ذا أهمية في ضمان أن يكون كل الأشخاص على دراية بأهداف ونوايا المؤسسة. ويأخذ مثل هذا التواصل أشكالاً متنوعة والتي من بين أشهرها الاستخدام المنهجي للسلسلة الإدارية والاجتماعات المنتظمة بين المديرين وعمالهم علاوة على النشرات الإخبارية[1].

إنّ الطريقة ذات الفعالية الأكثر و التأثير الأكبر في العمال، هم العاملون أنفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى العمال مباشرة، أي الاتصال المباشر بالعميل[2]، و لذلك يتطلب من الادارة أن توفر معلومات كافية و دقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها و التغييرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات و الخدمات التسويقية و التطورات المتعلقة بالإجراءات و الوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان و المكان المحددين

يجب على المسوقين الآن أن طبقوا ما يقولون للوفاء بوعد العلامة التجارية و تبني منظور داخلي للتأكد من أن العاملين وشركاء التسويق يقدرون ويفهمون المفاهيم الأساسية للعلامة التجارية وكيف يمكنهم المساعدة أو الإضرار بقيمة العلامة التجارية، من خلال أنشطة وعمليات تساعد في توعية وإلهام العاملين حول العلامات التجارية، فعندما يهتم العمال بالعلامة التجارية ويؤمنون بها، يتم تحفيزهم للعمل بجدية أكبر ويشعرون بولاء أكبر للشركة[3].

---

[1]. نفس المصدر، ص195

[2] . د.درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، 2007،ص54-55

[3]. Ph. Kotler & Keller, op.cit, p 253

و يجب في ذلك اختيار اللحظة المناسبة أو النقاط التحولية و هي فرص مثالية لجذب انتباه وخيال العاملين، بحيث يصبح معظم العاملين إيجابيين تجاه العلامة التجارية الجديدة ويعتقدوا أن الشركة تسير في الاتجاه الصحيح، و كذا ربط التسويق الداخلي والخارجي بحيث تتطابق الرسائل الداخلية والخارجية، و أخيرا، إحياء العلامة التجارية للعامل حيث يجب أن تكون الاتصالات الداخلية إعلامية ومحفزة للطاقة، حتى تكون قادرة على توليد الفخر والشغف وتحسين معنويات العاملين.[1]

و هناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد ايصاله من معلومات إلى العاملين وهي: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد الالكتروني، الأقراص المضغوطة، تلفزيون المنظمات، و شبكات الانترنت و ما إلى ذلك.

المبحث الرابع : التسويق الداخلي من منظور المنهج الاسلامي

إنّ الاسلام ليس عقيدة فحسب و إنما هو منهج شامل ينظم كافة شؤون الحياة سواء تعلق الأمر بالأفراد أو الجماعات، أو اتصل بالحياة الدنيا أو الآخرة.

المطلب الأول : مفهوم المنهج الاسلامي

في سياق المؤسسات التي تتخذ من الشريعة الإسلامية مرجعيّتها الأساسية، لا يُنظر إلى التسويق الداخلي باعتباره مجرد أداة إجرائية، بل كجزء لا يتجزأ من منظومة أخلاقية متكاملة تهدف إلى تحقيق الإتقان والعدل في التعاملات.

[1]. Ibid

الفرع الأول، تعريف المنهج الاسلامي

المنهج هو الطريق الواضح، و المنهج الاسلامي هو الطريق القائم على مبادئ الاسلام و مثله و أوامره و نواهيه، و هو أقرب وسيلة توصيل بين العمل و الغاية المرجوة و النتيجة المحققة، و الغرض الذي يستهدفه المنهج الاسلامي هو عبادة الله بأجلّ مظاهرها و أوسع معانيها، و منها طلب الرزق و عمارة الأرض في حدود ما جاء به الدين الاسلامي من تعاليم و أسس و مبادئ و أخلاقيات ينبغي على كل مسلم الالتزام بها. و هو منهج كامل، شامل، وسطي، عملي واقعي، كما أنه منهج متطور لا جمود فيه، فضلا عن كونه منهجا روحيا، سلوكيا، خلقيا، اجتماعيا واقتصاديا.(عساف 1987)[1]

قال تعالى " ما فرطنا في الكتاب من شيء " **الانعام آيه (38)**

و العلم بالمنهج الاسلامي و بأحكام البيع والشراء مثلا، واجب لكل من تصدى للتجارة و الكسب لتقع معاملته صحيحة وتصرفاته بعيدة عن الفساد.

قال القرافي في الفروق: "فمن باع و جب عليه أن يتعلم ما عينه الله و شرعه في البيع، و من آجر وجب عليه أ يتعلم ما شرعه الله في الاجارة...". و في المدخل لأبي عبد الله بن الحاج: قد كان عمر بن الخطاب يضرب بالدرة من يقعد في السوق و هو لا يعرف الأحكام، و يقول لا يقعد في سوقنا من لا يعرف الربا أو كما قال.[2]

[1] . خالد حسن علي الحريري،المنهج الاسلامي في التسويق الداخلي، الملتقى الدولي العاشر في الاقتصاد و المالية الاسلاميين،2014،ص6

[2] . أ.د. حميد لحمر، ولاية السوق و أحكامها و تطورها في المدينة الاسلامية، ندوة تطور العلوم الفقهية في عمان "الفقه الحضاري،فقه العمران" 3-6 أفريل 2010

و في عموم الأمر بالعلم قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (طلب العلم فريضة على كل مسلم) **رواه ابن ماجة (224)**

وقد أهمل كثيرٌ من المسلمين الآن تعلم المنهج الاسلامي في المعاملات وأغفلوا هذه الناحية وأصبحوا لا يبالون بأكل الحرام، وهذا خطأ كبير يجب أن يتداركه كل من يزاول التجارة ليتبين له المباح من المحظور ويطيب له كسبه ويبعد عن الشبهات بقدر الإمكان ،. فلينتبه لهذا من يريد أن يأكل حلالاً ويكسب طيباً ويفوز بثقة الناس ورضى الله . فعن أبي عبد الله النعمان بن بشير رضي الله عنهما قال سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول "إنّ الحلال بيّن وإنّ الحرام بيّن وبينهما أمور مشتبهات لا يعلمهنّ كثير من الناس، فمن اتقى الشبهات فقد استبرأ لدينه و من وقع في الشبهات وقع في الحرام، كالراعي يرعى حول الحمى يوشك أن يرتع فيه، ألا وإنّ لكلّ ملك حمى، ألا و إنّ حمى الله محارمه، ألا وإنّ في الجسد مضغة إذا صلحت صلح الجسد كله، و إذا فسدت فسد الجسد كله، ألا و هي القلب" **رواه البخاري ومسلم .(الامام النووي الحديث6)**

هذا الواجب أهمله مؤلفوا مبادئ التسويق الذين جاءت كتبهم ترجمة حرفية للكتب الغربية ، كما أهمل بعض التجار إن لم يكن الكثير منهم مبادئ دينهم ، إما جهلاً أو تجاهلاً وهم يسعون وراء الربح السريع.

الفرع الثاني، بعض مميزات المنهج الاسلامي التسويقية

- من مميزات ديننا الاسلامي انه دين يحقق لنا النجاح في الدنيا قبل النجاح في الاخرة لأنه يحث على العمل وينبذ الكسل والخمول ، وما حالة التخلف والتقهقر التي نعيشها الا بسبب عدم تمسكنا بمبادئه

وقيمة . فهو لا يحثنا على اداء الاعمال فحسب بل الى حد الاتقان فيها فعن عائشة رضي الله عنها ان النبي صلى الله عليه وسلم قال : " ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه" (**أبو يعلى 4386**)

- وقد أولى المنهج الاسلامي الجانب الخاص بالعلاقات بين الأفراد و الجماعات، و منها العلاقات بين أرباب العمل و العاملين أهمية كبيرة، من خلال ما جاء من نصوص و مواقف و عبر في القرآن الكريم و السنة النبوية و السيرة العطرة لنبي الأمة محمد صلى الله عليه و سلم، و أصحابه و خلفائه من بعده، جسّدت و وضحت مبادئ وأسس المنهج الإسلامي في بناء و تنظيم علاقات طيبة بين أرباب العمل و العاملين، و بين الفرد المسلم و غيره من أفراد مسلمين و غير مسلمين، و ذلك في إطار الاقتصاد الاسلامي الذي يرتكز على قيم و تعاليم و أسس المنهج الاسلامي و ينبثق منه، و تلك سنة الاسلام في بناء المجتمع و تنظيم شؤونه، إذ يؤلف بين العبادات و الأخلاق و الاجتماع و السياسة ...الخ، و لا يجعل منها وحدات منعزلة بعضها عن بعض، بل يدمجها لتصير و حدة متماسكة يقوم عليها المنهج الاسلامي كله، و يتفاعل كل منها مع غيره سعيا إلى الوفاء بحاجات البشر في كل مجال[1].
- و المنهج الاسلامي يأخذ بما تعارف عليه الناس، إذا لم يتعارض مع نص أو حكم شرعي،

قال صلى الله عليه و سلم: "ما رآه المسلمون حسنا فهو عند الله حسن" (**رواه أحمد 3418**)، و من أقوال الفقهاء المشهورة "المعروف عرفا كالمشروط شرطا" و " الثابت بالعرف كالثابت بالنص"، كذلك فإنّ نبينا الكريم يقول "الحكمة ضالة المؤمن حيث وجدها فهو أحق الناس بها" (**رواه الترمذي 2687**)، و لقد اعتبر الفقهاء أنّ الأصل في المعاملات هو الابتداع و ليس الاتباع كما هو الشأن في العبادات،

[1] . خالد حسن علي الحريري،مصدر سابق،ص3

ذلك لأنّ أكثر أحكام المعاملات جاء في القرآن و السنة مجملا و أشبه بالمبادئ العامة، الأمر الذي يتيح للناس أن يصوغوا التفاصيل طبقا لمصالحهم و ظروف الزمان و المكان[1].

- يقوم المنهج الاسلامي على رقابة الضمير، و أساسها مخافة الله، و سندها حمل الأمانة، و القيام بأعبائها، و مبررها رضاء الخالق، و هدفها حسن التصرف في العبادة، فالإخلاص في العمل و القيام بالواجب، وإطاعة الخالق في الاستقامة، و التقيد بأحكام الشرع في التنفيذ عبادة[2].
- كما أمر الاسلام بالصدق و نهى عن الكذب، و أعلن أنّ الصدق أحد الأسس الحضارية التي يقوم عليها بناء المجتمع الاسلامي، فالمسلم لا يغش و لا يخدع و لا يزوّر، لقوله صلى الله عليه و سلم: "إنّ الصدق يهدي إلى البرّ، و إنّ البرّ يهدي إلى الجنة، و إنّ الرجل ليصدق حتى يكون صديقا، و إنّ الكذب يهدي الفجور، و إنّ الفجور يهدي إلى النار، و إنّ الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا" **(البخاري عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه)**، فلا يجوز المبالغة في مدح سلعة ما أو تحريف الحقائق، كإظهار السلعة بأفضل صورة، بيد أنها في حقيقة الأمر غير ذلك.
- كما يقوم منهج الاسلام على الأمانة و العدل و الاحسان، و من الأمانة و العدل و الوفاء، إعطاء كل ذي حق حقه، و أداء الواجب كاملا، و عدم استغلال المنصب لأغراض شخصية. قال تعالئ:"و لا يجرمنّكم شنئان قوم ألا تعدلوا، اعدلوا هو أقرب للتقوى"(المائدة 8) و عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما، قال صلى الله عليه و سلم "آتوا الأجير حقه قبل أن يجفّ عرقه"(رواه ابن ماجة **2443**)

[1] . خالد حسن علي الحريري،مصدر سابق، ص14
[2] . غازي عناية، أصول الميزانية العامة في الفكر المالي الاسلامي، دار الجيل،بيروت،ط1989،1،ص74.

الفرع الثالث، أهمية التسويق الداخلي من منظور المنهج الاسلامي

إنّ اختيار العاملين و المحافظة عليهم و توفير الجو الملائم لأداء الأعمال، من صلب استراتيجية التسويق الداخلي، و بما أنّ العلاقات بين العمال فيما بينهم و علاقاتهم مع رؤسائهم من الأهمية بمكان في انجاح هذه الاستراتيجية، فإننا نجد ذلك في المنهج الاسلامي الذي يؤكد على حسن معاملة العاملين و يؤصل للعلاقة بين العامل و رب العمل.

فالعامل في نظر الاسلام له أهميته و تقديره سواء عمل عملا عاما أو خاصا، و أنّ الاسلام يدعوا إلى حسن المعاملة و العشرة و التعاون كلما اجتمعت جماعة مسلمة لأداء عمل ما، قال تعالى " وتعاونوا غلى البرّ و التقوى و لا تعاونوا على الاثم و العدوان" (المائدة:2)، و قال صلى الله عليه و سلم "إخوانكم حولكم جعلهم الله تحت أيديكم، فمن كان أخوه تحت يده فليطعمه مما يطعم و يلبسه مما يلبس، و لا تكلّفوهم ما لا يطيقون، فإن كلّفتموهم فأعينوهم"(رواه البخاري:**2545**) .

و يرى شحاتة (2008) أنه عندما يفقه و يقتنع و يؤمن كلّ من العامل و صاحب العمل بأنّ العمل في الاسلام تكليف رباني و عبادة شرعية، و ضرورة حيوية، و شرف و قيمة و عزة و جهاد في سبيل الله، يكون ذلك حافزا لهما على العمل الصادق الخالص و النافع للنفس و للوطن و للأمة الاسلامية، و بذلك تكون العلاقة بينهما طيبة مباركة تحقق المصالح للعامل و لصاحب المنشأة و لمن تقدم لهم الخدمات و كذلك للمجتمع و هذا هو أساس التنمية الفعالة في الاسلام[1]..

[1] . خالد حسن علي الحريري،مصدر سابق،ص17

و أدلّة اهتمام الاسلام بالعمل كثيرة في القرآن و السنة و أخبار السلف، فمن القرآن قوله تعالى "وآخرون يضربون في الأرض يبتغون من فضل الله و آخرون يقاتلون في سبيل الله" (**المزمل:20**) فأشاد بالعاملين الذين يضربون في الأرض بل و قرن عملهم هذا بالجهاد في سبيله بل و قدّمهم على المجاهدين بنصّ صيغة الآية. ومن السنة قوله صلى الله عليه و سلم: " من أمسى كالاّ من عمل يده أمسى مغفورا له" (**رواه الطبراني في الأوسط : 7520**)، كما روي عن الصحابة أنهم كانوا يعملون من كسب أيديهم، فمنهم الحداد و منهم الخراز، و منهم التاجر...و مثل ذلك كثير.

المطلب الثاني: أبرز الأسس والمبادئ والقيم المرتبطة بمكونات التسويق الداخلي من منظور المنهج الإسلامي

تعتبر العلاقة بين أرباب العمل والعاملين حجر الزاوية في استراتيجية التسويق الداخلي. يوضح المنهج الإسلامي هذه المكونات بأبعادها الإنسانية والأخلاقية

الفرع الأول، اختيار العاملين:

اختيار العاملين: تتضمن عملية الاختيار، المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، و تهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة من جهة و بين مؤهلات و

خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظرا للفروق في المهارات و الاستعدادات بين الأفراد[1]

يرتكز المنهج الاسلامي في هذا على المفاضلة بين المتقدمين أو المرشحين على مبدأ الجدارة أو الصلاحية، و التي مبناها على عنصريّ القوة و الأمانة، قال تعالى" إنّ خير من استأجرت القويّ الأمين" (**القصص:26**).

و ينظر إلى القويّ في السياق التنظيمي على أنه القدرة والكفاءة في تلبية المسؤوليات الموكلة، ويمتد ليشمل القوة الفكرية والروحية والمهارات والقدرات ذات الصلة بالمجال، والأمين يعتبر تجسيداً لـ الموثوقية والنزاهة .ويشمل السمة الجوهرية لكونه مسؤولاً وجديراً بالثقة، وحماية الممتلكات الموكلة وإعادتها عند الطلب.[2]

و يوضح ابن تيمية (1987) خصائص من يختار لعمل ما، فيقول: و إن كانت الحاجة في الولاية إلى الأمانة أشدّ، قدم الأمين مثل حفظ الأموال و نحوها، فأما استخراجها و حفظها، فلا بدّ فيه من قوة و أمانة، فيولى عليها شادّ قوي يستخرجها بقوته، و كاتب أمين يحفظها بخبرته و أمانته، و كذلك في إمارة الحرب، إذا أمر الأمير بمشاورة أولي العلم و الدين جمع بين المصلحتين، و هكذا في سائر الولايات إذا لم تتم المصلحة برجل واحد، جمع بين عدد، فلا بد من ترجيح الأصلح أو تعدد المولى إذ لم تقع الكفاية بواحد تام.

[1] . صلاح عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية،ط1، المكتب الجامعي للحديث،الاسكندرية،2007،ص167

[2]. Anis Marhani Abd Rashid, Norailis Ab. Wahab, Norhayati Rafida Abdul Rahim. **AL-QAWIY AL-AMIN: EMPOWERING EXCELLENCE IN WORKPLACE MENTORING**. *International Journal of Communication, Humanities and Management*, AID Academy. **2023** Malaisie, p26

و قد بين النبي عليه الصلاة و السلام أنّ من علامات الساعة الفساد الاداري المتمثل في تنصيب غير المؤهلين فعن أبي هريرة قال: بينما النبي في مجلس يحدث القوم، جاءه أعرابي فقال: متى الساعة؟ فمضى رسول الله صلى الله عليه و سلم يحدث، فقال بعض القوم: سمع ما قال فكره، و قال بعضهم، بل لم يسمع، حتى إذا قضى حديثه قال: أين السائل عن الساعة؟ قال: ها أنا يا رسول الله، قال" إذا ضيّعت الأمانة فانتظر الساعة" قال كيف إضاعتها؟ قال "إذا وسّد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة" (أخرجه البخاري:6015)[1]

الفرع الثاني، التدريب:

ويمكن إدراك مفهوم التدريب من خلال عدة مفاهيم وردت في القرآن الكريم والسنة المطهرة والتي من خلالها أيضا نستطيع إدراك أهمية التدريب في الإسلام وهي كما يلي[2]:

1- *الإعداد:* قال تعالى:" وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ " (**سورة الأنفال:آية16**)، وتشير الآية الكريمة إلى أهمية الإعداد السابق والذي لا يتأتى إلا من خلال التدريب

2- *القوة:* وهو مفهوم آخر للتدريب قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف وفي كل خير"

وقال عليه الصلاة والسلام " أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمْيُ، أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمْيُ، أَلَا إِنَّ الْقُوَّةَ الرَّمْيُ " وقالها عليه الصلاة والسلام بعد إدراكه لأهمية الرماية ودورها في إنشاء القوة الذاتية لدى الفرد المسلم

[1] . خالد حسن علي الحريري،مصدر سابق،ص21

[2] . أحمد محمد محمود نصار، تأصيل نشاط التدريب من منظور إسلامي وطبيعة المعرفة في الصناعة المالية الإسلامية، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، الحلقة الأولى،أفريل2018.

3- *التطبيق:* التدريب الذي يخلو من التطبيق، يجمع علماء الإدارة أنه لا يعتبر تدريباً حتى وإن سمي بذلك لأن التدريب إن لم يكن كله يشمل على تطبيقات فنقول أن أغلبه يشمل على تطبيقات، قال عمر بن عبد العزيز " إن العمل والعلم قرينان فكن عالماً بالله عاملاً له، فإن أقواماً علموا ولم يعملوا فكان علمهم عليهم وبالاً"

4- *الإتقان والجودة:* بالإضافة إلى اهتمام الإسلام بمفهوم القوة والإعداد والتطبيق أيضاً اهتم بمفهوم الإتقان وإتقان العمل، حيث "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه." **رواه البيهقي**

5- التغيير: فتنمية الموارد البشرية تسعى لتغيير إمكانات الإنسان ومهاراته نحو الأفضل فهي تهيئ له فرصة التدريب والتوجيه والسعي نحو اكتساب كل جديد في حياته. والتغيير سنة الحياة، لكن التغيير المقصود هو الذي يعود بالنفع والصلاح على الإنسان والموجه نحو السلوك الأفضل، فليس التغيير مطلوبا لذاته، وإنما هو مطلوب لغاية إيجابية يعمل من أجلها، ولذلك جعل الله سبحانه وتعالى إرادة التغيير وهو القادر على كل شيء بإرادة الإنسان ذاته، فقال تعالى "إِنَّ اللَّهَ لا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ " (**الرعد . 11**).

الفرع الثالث، الحوافز:

هي كل الوسائل و العوامل التي يكون من شأنها حثّ العاملين و العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص، و تشجيع العاملين على بذل أكبر جهد زائد عن المعدل[1]

[1] . م.محمود حسن الهواسي و م.حيدر شاكر البرزنجي، مردع سابق، ص118

أولى المنهج الاسلامي موضوع الحوافز أهمية كبيرة، فقد حثّ المنهج الاسلامي على تحفيز الأفراد لإنجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، و يوجد أدلة كثيرة على ذلك من القرآن و السنة النبوية[1]، ففي القرآن قال تعالى "إنّ الذين آمنوا و عملوا الصالحات إنّا لا نضيع أجر من أحسن عملا" (**الكهف:30**)، حيث يشمل الأجر هنا سائر المزايا التي يمنحها الله لعباده الصالحين، سواء أكانت مادية أو معنوية، و يمنح الله الحوافز للعاملين في صورتها الايجابية (الثواب) و السلبية (العقاب) فهو يعد الذين يفعلون الخير بأنّ لهم ثواب كبير، و الذين يعملون الشرّ لهم عذاب عظيم.

و الاسلام يجمع بين الجانبين الروحاني و المادي و يجري بينهما توازنا محكما فيقول تعالى "وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة و لا تنسى نصيبك من الدنيا، و أحسن كما أحسن الله إليك و لا تبغ الفساد في الأرض إنّ الله لا يحب المفسدين" (**القصص:77**)

و يقص لنا القرآن قصة فرعون و موسى، فيقول "فلمّا جاء السحرة قالوا لفرعون أئنّ لنا أجرا إن كنا نحن الغالبين، قال نعم و إنّكم إذا لمن المقرّبين"(**الشعراء:41-42**)، حيث وعد فرعون السحرة و حفزهم بالأجر و إدخالهم في خاصته إن هم انتصروا على موسى تشجيعا لهم لبذل أقصى جهدهم. لكن المال و العطاء الدنيوي إن كان يخالف العقيدة، لا يجدي و يصبح بلا قيمة، فقد يكون التأثير غير المادي أقوى.

كما لا بدّ في التحفيز من العدل و الإنصاف فيقول تعالى في قصة ذي القرنين "قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثمّ يردّ إلى ربه فيعذبه عذابا نكرا ، و أما من آمن و عمل صالحا فله جزاء الحسنى و

[1] . خالد حسن علي الحريري،مصدر سابق،ص32

سنقول له من أمرنا يسرا" (**الكهف:87-88**)، كما أنّ الحافز الإلاهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس، فالله يدعوا إلى الخير، و تشير دراسة (Seçing,et al,2024)، أن المستوى الأعلى للعدالة يرتبط بمستوى أعلى من الأداء الوظيفي، و بتبني العدالة كقيمة أساسية يمكن للمنظمات تحقيق الاستقرار و تعزيز السلوك التنظيمي و الانتماء و الثقة[1]

الفرع الرابع، التمكين:

كما سبق و مرّ معنا فإنّ أبعاد التمكين تكمن في: تحديد المهمة، القوة، الالتزام و الثقافة. و لا يخلو المنهج الاسلامي من هذه المفاهيم:

ففي الالتزام بروح المسؤولية نجد قوله صلى الله عليه و سلم: "كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام راع و هو مسؤول عن رعيته، و الرجل راع في أهل بيته و هو مسؤول، و المرأة راعية في بيت زوجها و هي مسؤولة، و العبد راع على مال سيده و هو مسؤول، ألا فكلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته" (**البخاري:7138**)

و في تحديد المهام ما جاء عن أنس بن مالك عن رسول الله صلى الله عليه و سلم قال:" أرحم أمّتي بأمّتي أبو بكر، و أشدّهم في أمر الله عمر، و أصدقهم حياء عثمان بن عفان، و أعلمهم بالحلال و الحرام معاذ بن جبل، و أفرضهم زيد بن ثابت، و أقرؤهم أبيّ بن كعب، و لكل أمّة أمين و أمين هذه

[1] . عبد الكريم دحان الحوصلي و أ.د. عبد الخالق هادي طواف، دور العدالة كمحدد من محددات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مشروع التغذية المدرسية و الإغاثة الإنسانية (SFHRP)، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعة، مجلد6، عدد6، 2025

الأمّة أبو عبيدة بن الجرّاح " (**الترمذي**:**3791**)، فكان الناس مثلا إذا أرادو السؤال عن الحلال و الحرام قصدوا معاذ بن جبل رضي الله عنه.

و في القوة، نهى الاسلام أن نمكّن من ليس له القوة اللازمة للعمل المراد تمكينه فيه، فقد قال رسول الله صلى الله عليه و سلم لأبي ذرّ حينما طلب منه أن يوليّه على ولاية : " يا أبا ذرّ إنّك ضعيف، و إنها أمانة، و إنها يوم القيامة خزي و ندامة إلاّ من أخذها بحقها، و أدّى الذي عليه فيها" (**مسلم**:**1825**)

إنّ **تمكين المؤهلين** كما جاءت به الشريعة الإسلامية و التي حذرت ايضا من تولية من لا يمتلك القوة اللازمة، يمثل بدوره أساساً **لثقافة مؤسسية** تقوم على الجدارة في توزيع المهام والصلاحيات.، قال تعالى"

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ ۖ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (55) يوسف

واستخلف النبي صلى الله عليه و سلم من يؤمّ الناس في غيابه، و ولّى كثيرا من الصحابة في قيادة الجيوش، بل مات صلى الله عليه و سلم، و أسامة بن السادسة عشر على رأس جيش المسلمين، و قال عليه الصلاة و السلام: "من ولي من أمر المسلمين شيئا فولّى رجلا، و هو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله و رسوله و المسلمين" (**البخاري**:**1723**)،

و لو انتشرت هذه الثقافة في منظماتنا لارتقينا إلى مصاف الدول المتقدمة، بل نموذجا يحتذى به.

الفرع الخامس، نشر المعلومات (الاتصال الداخلي)،

لقد أولى المنهج الاسلامي اهتماما كبيرا بتعزيز و تنمية العلاقات الداخلية في بيئة العمل، من خلال الاهتمام بالاتصالات الداخلية، و لعب المسجد دورا كبيرا في ذلك، حيث كان الوسيلة الأهم في تواصل المسلمين فيما بينهم و تواصل النبيّ صلى الله عليه و سلم من خلال الصلاة و الخطب، بل حتى في

الشؤون العامة و شؤون الحرب، فكلما طرأ أمرا أذّن للصلاة و لو في غير وقت الصلاة لإعلام المسلمين بالمستجدّات و بالأوامر.

و مبدأ الشورى يمثل أرقى صور الاتصال الداخلي والتمكين الإداري، حيث يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، مما يُولّد لديهم شعوراً بالاحترام ويُعزز الانتماء المؤسسي. قال تعالى" :وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ " (آل عمران: 159).

خلاصة الفصل

تعرّفنا في هذا الفصل على مفهوم تسويق الخدمات كمدخل استراتيجي و كبيئة مناسبة لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي تطرقنا أيضا لمفهومه و مراحل تطوره، و الذي ورغم الاختلاف في تحديد تعريف له، إلاّ أنّ جميع المسوّقين يتّفقون على أنّ التسويق الداخلي له دور كبير في تحسين أداء العاملين الذي بدوره يؤثر في جودة الخدمات المقدمة، و ذلك من خلال التدريب و التحفيز و التمكين، و كذلك الاحتفاظ بهم بعد حسن الاختيار بداية، وتعرّفنا على اسقاطات التسويق الخارجي من خلال تطبيق المزيج التسويقي الخارجي (الموجه للعملاء) و تكييفه مع التسويق الداخلي (الموجه للعاملين).

و في المبحث الأخير، تطرّقنا إلى التسويق الداخلي من وجهة نظر المنهج الاسلامي، و كيف أنّ الاسلام سبّاق إلى مفاهيم التسويق الداخلي، و كيف أنّه يؤصّل لها، بل إنّ ارتباط التسويق الداخلي بالمنهج الاسلامي واستثماره لهذا الأخير (مع المسلمين طبعا) يزيده تأثيرا و يعتبر بعدا مهمّا يرمي بظلاله على جميع أبعاد التسويق الداخلي.

الفصل الثاني
علاقة التسويق الداخلي
بالرضا الوظيفي و رضا العملاء

تمهيد:

إنّ طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بعملائها، هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي، بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم، و تتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات عمالها و العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، و هذا الأمر يمكن أن يتمّ بسهولة من خلال تطبيق التسويق الداخلي الذي يعتبر العاملين عملاء داخليين، بل و أنّ كلّ مصلحة هي عميل و مورد لمصلحة أخرى، و عليه فكلّ عامل فيها سيسعى إلى إرضاء العامل الذي يتعامل معه، ممّا يضفي جوا من الرضا داخل المنظمة و بالتالي ينعكس إلى خارجها.

و سنعرّج من خلال هذا الفصل على بعض المفاهيم حول تقييم الأداء و الرضا الوظيفي (أو رضا العاملين) و رضا العملاء.

المبحث الأول : تقييم أداء العاملين

إنّ مدى فاعلية الأشخاص العاملين في المؤسسة تعتمد على المؤسسة نفسها ومدى وجود مهمة واستراتيجية وأهداف واضحة، ومن الممكن بعد ذلك تحديد النتائج التي يجب تحقيقها من خلال العناصر الفردية في المؤسسة – ممثلة في الأشخاص العاملين – التي تشتمل على الأقسام والقطاعات والأفراد والعمليات اللازمة لتحقيق هذه النتائج، وكل ذلك شريطة أن يكون الاتجاه العام للمؤسسة واضح المعالم. وهكذا، فإنه دون وجود هذا الوضوح فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم والأقسام... إلخ سوف تعمل في الاتجاهات كافة دون تحديد وجهة معينة ليتم الوصول إليها.[1]

إنّ التطرق إلى موضوع الأداء يستمدّ أهميته من حيث أنه من أهمّ نواتج تطبيق التسويق الداخلي حيث الهدف من أنشطة هذا الأخير هو تحقيق رضا العاملين و من ثمّ تحسين أدائهم.

المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين

وقد تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتّاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البُعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يرى أن الأداء هو نتاج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يرى أن الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضاً من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

[1]. باري كشوار، مرجع سابق، ص89

الفرع الأول، مفهوم أداء العاملين:

1- تعريف الأداء: حيث يعرف الأداء بأنه تظافر الكفاءة والفعالية في فعل المهام الأساسية المطلوبة من الفرد.[1]

- ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد[2]
- كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد من خلالها متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث تداخل بين الأداء و الجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو قياس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[3]
- الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل، و الذي يظهر فيه ما يملكه من معارف و قدرات و مهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.[4]
- و عرفه (كلادة) بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه،من حيث الجهد و الجودة و النوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة.[5]

2- محددات الأداء: من التعاريف السابقة يمكننا أن نحدد عناصر مهمة في فهم الأداء هي :

أ- الجهد: الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه في العمل، و الفعالية تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام

[1]. Robbins, S., and Judge, T. Organizational Behavior. 15th Edition, New Jersey: Pearson,2013,p555
[2] . الظاهر، نعيم إبراهيم. أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، الأردن: عالم الكتب الحديث،2010،ص155
[3] . راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2001،ص25
[4] . د.بلقايد براهيم، د.بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، عدد17، السداسي الثاني،2017،ص259
[5] . طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن،1997،ص242

العمل، و هذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، و قوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء، فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.[1]

ب- *القدرة :* و تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، و يكون تأثيره عليها حسب طبيعة و متطلبات القدرات اللازمة، كما أنّ فعالية استعمال المعلومات و معالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية و الحركية و المعرفية للعامل[2].

ت- *إدراك الدور أو المهام:* نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي، تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله و السلوك الذي يمارسه و دوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات و ردود أفعال و آراء من رئيسه على أدائه و تصرفاته، كما أنه يتعامل مع

زملائه في أمور تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤثرات في صورة من المعلومات التي تمثل مدخلات يقوم بانتقاء البعض منها، و تفسيرها و تنظيمها و يستوعبها و يفهمها بطريقة خاصة متأثرة بدوافعه و خبراته السابقة و بطبيعة المعلومات و خصائصها[3].

و من أجل الوصول إلى مستوى مرضي من الأداء، لابدّ من محددات الأداء، بمعنى أنّ أيّ نقص ملموس في أحد المكونات سيكون له تأثير سلبي على أداء الفرد، و بطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء و ضعيفا في آخر، بمعنى أنّ الأفراد عندما يبذلون جهودا فائقة و يكون لديهم قدرات متفوقة و لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإنّ أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من الجهود الكبيرة في العمل، الاّ أنّ هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح

[1] . د.بلقايد ابراهيم، د.يوري شوقي، مصدر سابق،ص259
[2] . نفس المصدر.
[3] . د.بلقايد ابراهيم، د.يوري شوقي، مصدر سابق،ص260

و بنفس الطريقة فإنّ الفرد الذي يعمل بجهد كبير و يفهم عمله و لكن تنقصه القدرات، عادة ما يقيّم مستوى أدائه كأداء منخفض. كما أنّ مسؤولية الادارة هي توفير شروط العمل الكافية و المناسبة للعاملين، و توفير بيئة داعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حدّ ممكن[1] (كالحرارة و الضوضاء الاضاءة، ترتيب الآلات...)

الفرع الثاني، مفهوم تقييم أداء العاملين:

1- تعريف تقييم الأداء:

- نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الاجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل ، أي جميع العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى إداري على تقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته.[2]
- تقييم الأداء هو الحصول على دقائق أو بيانات محددة، من شأنها ان تساعد على تحليل، فهم و تقييم أداء العامل لعمله و مسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، و تقدير مدى كفاءته الفنية و العلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات و الواجبات المتعلقة بعملية الحاضر و في المستقبل ذات مستوى أعلى من المسؤوليات و الواجبات، لفتح مجالات التقدم الوظيفي، واستغلال الطاقة

[1] . أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة"، أطروحة دكتوراه،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2013/2012، ص289-290

[2]. عمر قيلي وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة،دار وائل، الأردن، 2005،ص363

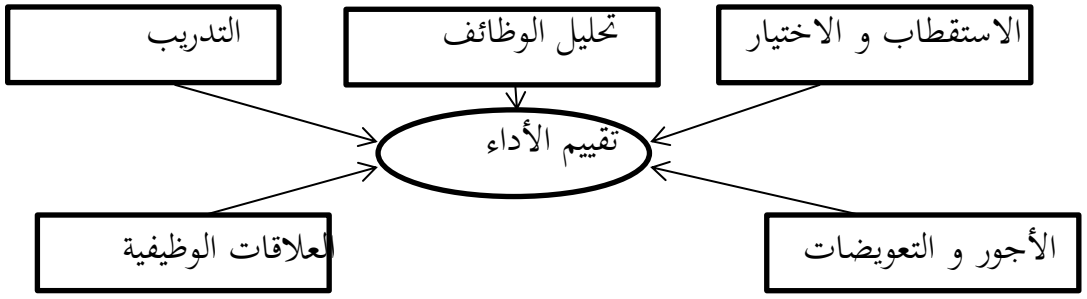
البشرية بالشكل أو السلوب الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال تحقيق رغبات الانسان العامل.[1]

- و يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، و كذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية"[2]
- كما عرفت هذه العملية على أنها "قياس و تحليل نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا"[3]. و يظهر لنا هذا التعريف هدف القياس و التحليل و التقييم، و الذي يعرفنا على مواطن القوة و الضعف لتثمين الأولى و تفادي الأخرى لتحقيق الأحسن في المستقبل.

2- أهمية تقييم الأداء: ونركّز هنا على أهمية تقييم الأداء بالنسبة لبعض إجراءات التسويق الداخلي، و الشكل (09) يشرح هذه العلاقات.

[1] . محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة،عمان،2011،ص116
[2] . عبد الله علي، ملف جامعي حول العلاقة بين سلوك وتصرفات العاملين والأداء، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002/2001، ص 01
[3] . موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام-الأردن نموذجا-دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن،2010،ص78

الشكل (09): أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء



المصدر: د.سمير عبد الوهاب و ليلى مصطفى البرادعي"إدارة الموارد البشرية"،2007،ص99

و يمكن شرح و تحليل هذه العلاقة على النحو التالي[1]:

أ- *الاستقطاب و الاختيار:* يمكن من خلال تحديد و معرفة نتائج تقييم الأداء، الحكم على مدى كفاءة مصادر الاستقطاب للموارد البشرية (د.زويلف،2003:199) كما يمكن على ضوء ذلك البحث عن مصادر استقطاب بديلة في حالة ثبوت عدم كفاءة مصادر الاستقطاب الحالية، و بالتالي تعتبر الخطوة الأولى في عملية التوظيف، وتشمل مجموعة من الأنشطة التي تختص في عملية البحث.(النداوي،2009:181).

ب- *التدريب:* يلعب تقييم الأداء دورا مهما في الاحتياجات التدريبية، فيتم من خلاله اختيار الأفراد الذين يجب أن يخضعوا للتدريب، و هذا لمعالجة الضعف و القصور لديهم. كما يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم .

[1] . أرزي فتحي، مصدر سابق، ص254-255

ت- *الأجور و التعويضات:* لا يمكن الحصول على علاوات أو مكافئات أو زيادة في الأجور أو إنقاصه أو الحرمان من العلاوة إلا من خلال عملية تقييم الأداء.

ث- *العلاقات الوظيفية:* للنقابات العمالية دور في تحديد الطرق و الوسائل التي تتبعها الادارة في وظيفة التقييم، و بالتالي يساعد الأخير في التأكيد على أهمية الأداء و ليس الأقدمية.

ج - *تحليل الوظائف (ديري و الكسواني،2009:128):* إنّ وجود تحليل وظائف من خلال عملية تقييم الأداء يسهل من وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة، و العكس يصعب من تقييم الأداء في الوظائف.

المطلب الثاني : استخدامات تقييم أداء العاملين

عملية تقييم أداء العمال، تسمح للمؤسسة باستخدامها في عدة محاور لتطوير أدائها العام، وذلك بعد تجميع بيانات و معلومات من خلال خطوات مدروسة تسمى عناصر تقييم الأداء

الفرع الأول، عناصر تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء نظام يتركب من عناصر تعبر عنه و تفسره و تتمثل هذه العناصر في الخطوات التطبيقية السليمة للممارسة هذه العملية و هي تتمثل في: [1]

1- تحديد الغرض: و هو الهدف الذي تسعى له الإدارة من وراء العملية و جمعها لهذه المعلومات و البيانات، حيث يمكن أن توظفها لعدة أغراض

- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم على جودة و كفاءة أدائهم لأعمالهم، و ذلك لمعرفة و

[1] . أرزي فتحي، مصدر سابق،ص318-319. بتصرف

لتحسين الأداء نحو الأفضل و تحديد مستوى الأجر و الكفاءات و العلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد مقابل الداء.

- تحديد الوظيفة الحالية المناسبة و الوظيفة المستقبلية التي يمكن أن ينقل لها العامل، أو الاستغناء عن العامل، و هذا في حالة ما لم يكن على المستوى المطلوب في الوظيفة الحالية، و التعرف على الأعمال و المهام التي من الممكن أن تسند إلى العامل في حالة الحاجة إلى هذه المهام.
- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير و التنمية و ذلك من خلال جهود التدريب، و إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل و قيمته النهائية.

2- تحديد المسؤول عن العملية : يمكن أن يقوم بهذه العملية أي من الأطراف التالية: الرئيس، المرؤوس، لجنة تقييم، زملاء العمل.

3- تحديد وقت التقييم : أي متى تتم عملية التقييم؟ و كم مرة سنويا؟

4- معايير تقييم الأداء: و هي تلك التي تستخدم كركائز للتقييم وتصنف إلى معايير كمية، سلوكية و صفات شخصية.

الفرع الثاني، استخدامات تقييم الأداء:

يمكن تلخيص استخدامات تقييم الأداء فيما يلي[1]:

الترقية و النقل: إذ يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تناسب قدراته.

[1] . محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 270

1-اجراء تعديلات في الرواتب و الأجور: إذ أنّ تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافئات المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها في تقييم الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو انقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، إذ عن طريق تقييم الأداء و ما يظهر من نتائج يتم تحديد من يستحق منه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه و أدائه.

2-التعيين: يعتبر تقييم الأداء مؤشرا لعمليات الاختيار و التعيين في المؤسسة، حيث تعتبر نتائجه معيارا هاما للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد و تعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته و قدراته.

3-تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد و بالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية.

و هناك استخدامات أخرى لنتائج تقييم الأداء أهمها[1]:

أ- تحديد مستوى الأداء المطلوب و تحديد الاحتياجات التدريبية: إنّ نتيجة تقييم الأداء تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة و ضعف، فتستطيع الادارة و العامل لأن يعملا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل. و تحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث يأتي على أساس من الحاجة الحقيقية

[1] . خالد عبد الرحمان الهيثم، إدارة موارد التربية، دار وسائل النشر و الطباعة،الأردن،2003، ص210-211

لها و يتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقييم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل و بما يسمح لتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

ب- فاعلية الرقابة و الاشراف و تحسين مستوى المشرفية: إذا كانت نتيجة التقويم تبين مستوى أداء العامل، فإنها تعكس كذلك مقدرة الرئيس على الاشراف و التوجيه و الحكم السليم، اذا خضعت نتيجة تقييم الرئيس للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة و لا شكّ أنّ ذلك سينعكس على دقة نتائج التقييم، فيوفر ثقة العاملين فيها و يطمئنّ إلى الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

ت- تقييم العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين: إنّ عملية تقييم الكفاءة تتطلب من الرئيس الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر و مستمر بالشخص الذي سيقوّم كفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا و عادلا، و من ناحية المرؤوس فغنه سيحرص على معرفة رأي رئيسه فيه و تقبل نقده، و لكي تكون نتائج تقييم الكفاءات ذات فاعلية اكبر في هذا المجال، فإنّ الأمر يتطلب من الرئيس أن يقوم بحصر و تسجيل أداء و تصرفات الفرد العامل لكي يتسنى له تحسين مستواه و تحقيق درجة عالية من الكفاءة.

المطلب الثالث : طرق تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء قياسا للأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف ناهيك على أن تقييم الأداء يتم بواسطته تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمنظمته خلال فترة زمنية وتنقسم الطرق إلى تقليدية و حديثة.

الفرع الأول، الطرق التقليدية

1- أسلوب الترتيب العام: يعد من أقدم الأساليب وأبسطها، ويعتمد على مقارنة العامل بكل العاملين الآخرين، وينتهي المقيم إلى قائمة يرتب فيها مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأفضل إلى الأسوأ، ويضع المقيم في اعتباره هنا الأداء الكلي لكل عامل؛ لكي يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين[1].

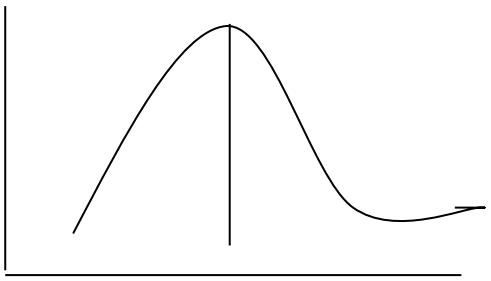
ويؤخذ على هذه الطريقة أنها تخضع للحكم الشخصي للمقيّم و لا تتصف بالموضوعية، و هي لا تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد و تطوير أدائهم في المستقبل لأنها تكتفي بترتيبهم حسب الأفضل و الأسوأ و لا تبين كفاءة العاملين[2].

2- أسلوب المقارنات الزوجية: يقوم المقيم وفقاً لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أُيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات، حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط[3]. ومزايا هذه الطريقة هي أنها توفر الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى، لكن ما يؤخذ عليها أنها معقدة لاسيما في حالة وجود أعداد كبيرة.

[1] . محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية،2008،ص88
[2] . أرزي فتحي، مرجع سابق،ص388
[3] . محمد الصيرفي،مرجع سابق، ص93

3-طريقة التوزيع الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس فكرة التوزيع الطبيعي والذي يقول بأن أي ظاهرة تميل إلى التركز حول الصحة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الطرفين شكل10

الشكل رقم(10): التوزيع الإجباري.



المصدر: عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 98، ص63

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسيه مجموعات على نحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختار الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم يختار من الباقين 20% أعلى من المتوسط و20% أخرى دون المتوسط ويبقى 40% تعتبر هي المستوى المتوسط.

يتميز هذا الأسلوب بسهولته و تمتعه بقدر مقبول من الموضوعية كونه يجبر المشرف على دراسة أداء مرؤوسيه من أجل توزيعهم على الفئات السابقة. و يؤخذ عليه عدم امكانية استخدامه إذا كان عدد الأفراد الخاضعين للتقييم صغيرا نظرا لصعوبة توزيعهم إلى خمس درجات كما هو موضوع في السابق[1].

[1] . أرزي فتحي، مرجع سابق،ص345

4- قوائم المراجعة : يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات المراد تقويمها في العامل[1]

و يعاب على هذه الطريقة، بأنها تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاصة بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة و تتطلب وقتا كبيرا لإعدادها و تصعب الاحاطة بكل مكونات الأداء[2].

الفرع الثاني، الطرق الحديثة : لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين، بدلاً من اعتمادها على الأهداف الممكن قياسها للأداء. كما أنها تعاني من التحيز الشخصي للرؤساء، وبالتالي بدأ التفكير في تطوير هذه الطرق لتصبح طرقاً أفضل لتقييم أداء الأفراد؛ ومن بين تلك الطرق الحديثة ما يلي:

1- طريقة الادارة بنظام الأهداف: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتخلص من عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء، و تتطلب من المدير أن يحدد أهدافا معينة لكل عامل، ثم يناقشها و يناقش سيره و تقدمه في العمل نحو هذه الأهداف، و يشير هذا المصطلح أيضا لبرنامج شامل التقييم على مستوى المنظمة، حيث يضع أهدافا شاملة لها، و هو نظام أو برنامج تقييمي أيضا يتكون من ست خطوات أساسية هي[3]:

- وضع أهداف تنظيمية من خلال خطة مستقبلية

[1] . محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 142.
[2] . محمد سعيد سلطان،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، 1993، ص311
[3] . ديسلر جاري، مرجع سابق، ص459

- وضع أهداف الأقسام من قبل الرؤساء و رؤسائهم
- مناقشة أهداف كل قسم و مناقشة تحقيقها
- تحديد النتائج المتوقعة بوضع أهداف أداء قصيرة الأجل
- مراجعة للأداء بقياس النتائج
- تقديم التغذية العكسية المرتدة

و تتمتع هذه الطريقة بمجموعة من المزايا نذكر منها[1]:

- توفر لكل مرؤوس مقياسا خاصا و محددا للأداء مبنيا على خصائص وظيفته و طبيعتها و أهدافها.
- تعطي الفرصة لكل مرؤوس لكي يقيّم نفسه عن طريق قياس النتائج التي يحققها.
- توضيح مسؤوليات و واجبات كل من الرئيس و المرؤوسين، و تنظم العمل و تنسق بين الجهود.
- تحويل تركيز الرئيس من نقد المرؤوسين إلى الاهتمام بكيفية مساعدته لتحسين نتائجه في المستقبل.
- من خلال التغذية المرتدة يتم تقوية و تنمية القدرة التعليمية للفرد.

و على الرغم من المزايا العديدة لهذه الطريقة، إلا أنها تعاني من العديد من العيوب و التي نذكر منها:

- أنّ حرية المرؤوسين في تحديد الأهداف ليست مطلقة، إذ يبقى دائما ذلك الخوف من الرئيس المباشر و الأعلى منه.

[1] . زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص125-126

- أنّ هذه الطريقة تعتمد في التقييم على الأهداف الكمية و تهمل العناصر الوصفية التي يصعب قياسها كالروح المعنوية، الولاء،...الخ.
- أنّ التركيز في هذه الطريقة على العوامل الممكن إخضاعها للقياس الكمي، قد تشجع على تغطية بعض أنواع التصور في الأداء أو تحديد الأهداف عند مستوى منخفض لا يمثل الحقيقة.

2- أسلوب الوقائع الحرجة أو الأحداث الهامة [1]:

يقيّم الفرد و فق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المؤسسة كالوضعيات السيئة مثلا، يعتمد هذا الأسلوب على تحديد أكبر عدد ممكن من الوقائع و الأحداث الهامة التي يمكنها أن تؤثر على كفاءة الفرد و مستوى أداء عمله، و يتم إعطاء كل منها درجة خاصة و ذلك بشكل تحتفظ به الإدارة و يتم وضعها عادة من قبل المشرفين أو من قبل الأفراد أنفسهم في ضوء الأحداث أثناء تأدية الفرد لعمله و لا يركز على الهدف بل يركز على السلوك الذي سيتبعه الفرد في مواجهة هذا الحدث.

من مزاياه، أنه يجعل عملية التقييم موضوعية لأنها تركز على الحقائق و الأحداث التي حدثت بشكل فعلي، إضافة إلى أنه يساعد على كشف نواحي القصور و إبراز نقاط القوة في أداء الفرد.

و من عيوب هذه الطريقة، أنها تتطلب جهدا و وقتا كبيرين، إضافة إلى أنّ المراقبة المستمرة قد تشعل المرؤوسين بالتذمر نتيجة احساسهم أنّ أفعالهم و تحركاتهم تتعرض للتقييد، إضافة إلى أنه يغلب

[1] . أرزي فتحي، مصدر سابق،ص350

عليها التحيز، لأنّ المقيّمين هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد و هناك من يميل إلى التساهل، و بالتالي فإنّ التقييم لن يكون عادلا.

3- أسلوب الاختيار الإجباري[1] :

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار المقيّم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد، بحيث تصف إحدى العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون و العبارة الأخرى بأبعد ما يكون، كما يوضح المثال التالي:

المجموعة الأولى : 1- يتصف بالجرأة 2- يحب المسؤولية

المجموعة الثانية : 1- يتصف بالسلبية 2- لا يحب المسؤولية

يتميز هذا الأسلوب بأنّ الأوزان المعطاة لكل عبارة مختارة غير معروفة لدى المقيّم، و يحتفظ بها بشكل سري في المؤسسة، و هذا يؤدي إلى تقليل درجة التحيز في عملية التقييم، فقد يختار المقيّم (1) من المجموعة الأولى و (2) من المجموعة الثانية، و تحسب نقاطا ايجابية للمقيّم في كلتا الحالتين، بينما يختار (2) من المجموعة الأولى و (1) من المجموعة الثانية، و لا يأخذ أي نقاط ايجابية في التقييم، و ذلك أنّ المقيّم لا يعرف العبارات الايجابية التي تصف الأداء الجيد و لا العبارات السلبية التي تصف الأداء السلبي، و يتصف هذا الأسلوب بالموضوعية إلا أنه معقد و صعب الفهم يحتاج لمهارة، كما لا يوجد ضمان لسرية الأوزان.

[1] . مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر،عمان،ط1، 2003، ص209

4- طريقة إدارة الجودة الشاملة[1] :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل ،أو بالأحرى دعامة أساسية من دعائم تحسين الأداء، كونها أسلوب يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العمال لتمكينهم من إرضاء العميل، حيث ترتكز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم أداء العمال، يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل إلى الاهتمام بمختلف الاتجاهات التي تبحث باستمرار على مدى قدرة وكفاءة المنظمة على إدارة التغيير بفعالية. لاتخاذ القرارات الصحيحة في بناء الكفاءات البشرية، من خلال رفع مستويات الأداء للعامل وهذا ما تؤكده طريقة إدارة الجودة الشاملة من مناقشة الأداء الأفضل المطلوب تحقيقه عند كل عامل ،بما يفيد في الوصول إلى أهداف المجموعات الأخرى من العمال في كل المستويات والوظائف

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

إنّ الرضا عن العمل شيء نسبي، حيث أنّ البعض يكون راضيا عن العمل في حين أنّ الآخرين قد يشعرون بعدم الرضا، لذلك يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات الهامة و المفاهيم التي يصعب قياسها نظرا لأنها تتضمن عوامل متعددة، و هناك الكثير من الدراسات التي أثبتت أنّ هناك رضا عن العمل لدى الأغلبية من الناس، و قد اختلفت النظريات في تحديد العوامل المسببة للرضا[2].

[1] . شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000،ص151

[2] . سامي علي أبو الروس و شفا سالم السقا، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد2010،2، ص6

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد مفهوم رضا العاملين موضوعًا يتعلق بمشاعر وسلوكيات الفرد العامل، سواء كان عاملًا أو مديرًا، وذلك لكونه موضوعًا يتعلق بمؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي

و قد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين، وبدأت محاولات متعددة لتحديده.

فقد عبّر الباحثون عن هذا المفهوم بعدة تعاريف، ولم يتوقفوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة و في القيم والمعتقدات ومحاور اهتمام الباحثين

إنّ العنصر البشري في المؤسسات يمثل العامل الأساس لنجاح إدارتها، إذ يتوقف هذا النجاح على مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه، فالعاملون هم الأشخاص الذين تقع على عاتقهم ترجمة السياسات إلى أفعال ومنجزات، ويتوقف نجاح أي مؤسسة أو فشلها على مدى إهتمام الإدارة بالعاملين من حيث رفع إنتاجيتهم، من خلال تنمية قدراتهم، ومهاراتهم، وزيادة دافعيتهم للعمل والإنتاج.

ويعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد والمجتمعات، فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والإجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء، لإرتباطه بالنجاح في مجال العمل.

الفرع الأول، تعريف الرضا الوظيفي

يرى Locke أنّ الرضا الوظيفي، "هو حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الايجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته في الوظيفة". و يقترح Adams&Bond و في نفس اتجاه أعمال Locke أنّ

الرضا الوظيفي هو "درجة التأثير الإيجابي تجاه الوظيفة أو مكوناتها"[1]

إلاّ أنّ تعريف Locke يفتقد إلى الدقة، فتعريف الرضا مقتصر على الشعور العام في الوظيفة دون التطرق إلى مكونات الوظيفة، و التعريف الثاني يتدارك ذلك لكنه لا يشرح ما المقصود بالمكونات.

الرضا الوظيفي هو" المشاعر الايجابية و السلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعاملين من مزايا مادية و نفسية و اجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثرا ملموسا على مستوى أداء العامل و إنتاجية العمل"[2]

ويضيف هذا التعريف مقارنة بما سبق، المزايا المادية النفسية و الاجتماعية التي تقدمها الوظيفة، غير أنه يبقى رضا عام.

و نفس السياق (أبو شيخة 2010) يجد أنّ الرضا الوظيفي هو " اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم فيها الفرد، حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية و الاجتماعية و الاقتصادية و الادارية و الفنية المتعلقة بالوظيفة"[3]

وذهب "الشماع" إلى القول بأن الرضا الوظيفي هو" مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المؤسسة، الإشراف، المكافآت المالية، زملاء العمل أو تصميم الوظيفة وليس بالضرورة أن تكون جميعها إيجابية أو سلبية" (حداد، 2003، 176) ويعرفه محمد ناصر العديلي بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات في العمل نفسه وبيئة

[1]. Randon S, Pourin c,Sibé M, Tricaud s,Michel P. Actualisation 2011 de la revue de la littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000. CCECQA 2011, p10.

[2] . علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة،1995،ص75

[3] . مراد سليم عطياني، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين "دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن"،الجامعة الأردنية، مجلد 41، العدد2014،2،ص390

العمل، مع الثقة والولاء، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (عمارة، 2010، 4). بالنسبة للتعريفين الأخيرين فهما يعبران عن الرضا الوظيفي الجزئي؛ فهو يعبر عن النزعة لدى الفرد بأن يكون راضيا بدرجة ما عن العوامل المختلفة للوظيفة، وتتجسد هذه النزعة عندما نجد أحد العاملين في المؤسسة يقول " أنا أحب عملي ولكني أكره رئيسي المباشر" أو "هذا المكان يدفع لي راتبا منخفضا، ولكني أشعر بالراحة مع الأفراد الذين أعمل معهم". إنّ مثل هذه الأمثلة تعكس اتجاهات مختلفة لأحد الأفراد نحو جوانب متعددة ومنفصلة حول الوظيفة. مما سبق فإن الرضا الوظيفي سواء كان كليا أو جزئيا فهو يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة شعور الفرد بالسعادة[1]

الفرع الثاني، بعض النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1- نظرية هرزبرج Harzberg (نظرية العاملين) :

أطروحة فريدريك هيرزبرغ حول عوامل الرضا وعدم الرضا في العمل هي نظرية مهمة جدًا في مجال إدارة الموارد البشرية والتحفيز. إنها تُقدم بُعدًا إضافيًا لنموذج ماسلو، وتفصل بين العوامل التي تسبب الرضا وتلك التي تسبب عدم الرضا.

تُعرف نظرية هيرزبرغ باسم نظرية العاملين (عوامل الصحة وعوامل التحفيز) وتفصل بين نوعين من العوامل التي تؤثر على العامل في بيئة العمل[2]:

[1] . أ.عمر شابونية، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر.- Cybrarians Journal.- ع 33، ديسمبر 2013،ص8

[2] . Blanc, M.-A., & Le Gall, M.-P. *Toute la fonction commerciale*. Dunod, paris, 2006, p 61-62

أ– عوامل الرضا : هذه العوامل هي التي تضيف قيمة إيجابية للعمل وتؤدي إلى الرضا والتحفيز عندما تكون موجودة. غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا، بل ببساطة إلى عدم وجود رضا. وهي ترتبط بالمحتوى الداخلي للوظيفة. و أهم مصادرها نجد :

- تحقيق الذات و الإنجاز: من خلال إتمام المهام بنجاح و الشعور بالإنجاز
- الاعتراف و التقدير : من خلال تقدير جهود العامل و عمله
- محتوى العمل نفسه : أي طبيعة العمل، هل هو ممتع و مليء بالتحدي
- المسؤولية : من خلال الشعور بالملكية و التحكم في العمل
- الترقية و النمو الوظيفي: مدى توفر فرص التقدم و التعلم و التطور الوظيفي

ملاحظة هامة :يوضح هيرزبرغ أن عوامل مثل الراتب والعلاقات تأتي في مرتبة متأخرة جدًا كمصادر للرضا، بل إنها تندرج أكثر ضمن عوامل الصحة.

ب– عوامل عدم الرضا

هذه العوامل هي التي تُزيل القيمة السلبية من العمل. وجودها يمنع عدم الرضا (يُبقي العامل على الحياد)، لكنه لا يسبب الرضا أو التحفيز الإيجابي أبدًا. عدم وجودها أو سوئها يؤدي إلى عدم الرضا . وهي ترتبط بسياق العمل المحيط.

و من أهم هذه العوامل نجد :

- الإجراءات والإدارة الداخلية: أو السياسات والإجراءات التنظيمية
- ظروف العمل : أو البيئة المادية للعمل.

- العلاقات الصعبة : و يعني بها العلاقات مع الزملاء والمشرفين
- الراتب : أي الأجر والمزايا.
- الأمن الوظيفي : أو الشعور بالأمان في الوظيفة

ت– علاقة النظرية بهرم ماسلو

يربط هيرزبرغ نظريته بهرم ماسلو للحاجات كما يلي:

- يرى هيرزبرغ أن المستويين الأدنى من هرم ماسلو (الحاجات الفسيولوجية والأمن) يمثلان عوامل عدم الرضا، حيث أنّ تلبية هذه الاحتياجات (مثل راتب مناسب، وظروف عمل جيدة) تمنع إزالة التحفيز (تمنع عدم الرضا) لكنها لا تخلق تحفيزًا إيجابيًا.
- المستويات الأعلى (عوامل التحفيز): المستويات الثلاثة العليا في هرم ماسلو (الحاجات الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات) هي عوامل التحفيز (عوامل الرضا)

و مثل هذه العوامل (العمل المثير للاهتمام والمسؤولية) هي ما يُوقد التحفيز الفعلي في العامل.

2– نظرية فروم Vroom:[1]

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي

[1] . جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير .الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين .*مجلة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد السادس عشر*، العدد الأول .2008 ص686

والمعنوي معا، وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه، لذا فإن هناك ارتباط عكسي بين الفارق العادل والعائد الفعلي من جهة، والرضا عن العمل من جهة أخرى، ومن أشهر الذين بحثوا في نظرية العدالة (آدمز) (1963) حيث قدم تفسيراً للرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات، والتأمينات الصحية وغيرها من المنظمة، فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة) مع (عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تساوى المعدلان ؛ شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره؛ فإنه يشعر بالغبن ؛ مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه.

نظرية القيمة للوك Lock:

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، و وفقا لهذه النظرية، فإنّ الرضا الوظيفي يكون بحسب درجة التوافق الذي يحصل بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من عوائد و ما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من هذه النظرية، فإنّ درجة رضا الفرد عن عمله أو أحد عناصر عمله تحكمها ثلاثة اشياء[1]:

- مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

[1] . أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 2002،ص299

و كلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له، زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير عوائد يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، و هذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو و بنفس التدرج، و إنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدى بما يريده من عوائد يرى أنها تتناسب و وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة، فمثلا أحد كبار المديرين و وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير و تحقيق الذات، و لكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية و المال أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له.

الفرع الثالث، العوامل المؤثرة على قبول ورفض العمل

يُعرَّف هذا المفهوم بأنه **مجموعة المؤثرات الإيجابية أو السلبية** التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال للعمل نتيجة لطبيعة عملهم، وإجراءات تحددها وتتبعها الإدارة بناءً على السياسة التنظيمية المتبعة.

وقد قسّم **بدر** هذه العوامل إلى خمسة محاور رئيسية[1]:

1- العوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها

تشتمل على ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة شغله للوظيفة، مثل: الراتب، التثبيت في الخدمة، الإجازات، التأمين الصحي والسكن، فرص الترقية و العلاقات مع الآخرين (الزملاء، الرؤساء، المرؤوسين).

[1] . سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عمليو، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان،2008، ص99

2- *العوامل المرتبطة بالوظيفة نفسها*

تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع وعمق أنشطة الوظيفة رأسياً، ومدى إشباعها للحاجات العليا. وتشمل:

- مدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، المراقبة، التنفيذ).
- مدى استغلال قدرة الفرد في وظيفته ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها.
- مدى شعور الفرد بالإنجاز.
- النظرة الاجتماعية للوظيفة والمستوى الإداري لها.

3- *العوامل التنظيمية المتعلقة بسياسات المؤسسة*

تتصل بما يسود المؤسسة من أنظمة وإجراءات وظروف، وساعات العمل، ونظم الاتصال في المؤسسة.

4- *العوامل التنظيمية المتعلقة بالفرد نفسه*

تتضمن سمات شخصية الفرد، مثل: شخصية الفرد، درجة استقراره في حياته، السن والمؤهل العلمي والجنس، أهمية العمل بالنسبة له.

5- *العوامل البيئية:* تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

في السياق ذاته، يرى **عبد الخالق** أن هناك محددات كثيرة تساهم مساهمة مباشرة أو غير مباشرة في خلق الرضا الوظيفي، ولكنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة للرضا[1]:

أ. *العوامل الذاتية*، حيث يتعلق القسم الأول منها بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها

[1] . نفس المصدر، ص100

أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل، والخبرة، و القسم الثاني بقوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين

ب. *العوامل التنظيمية*، و تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراء علاقات وظيفية ترتبط بالعامل والوظيفة، ومن هذه العوامل:

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.
- الرضا عن الوظيفة وما ينتج عنها لشاغلها من إشباع لحاجاته.
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (الرؤساء، الزملاء، المرؤوسون).

ت. *العوامل البيئية*، وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على العامل، وتؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل:

- الانتماء الاجتماعي والبيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة).
- النظرة العامة للمجتمع للعامل ومدى تقديره لدوره.
- درجة التكيف والاندماج في العمل.
- الأوضاع التي تسود المجتمع وقيمه ونظمه، وكل ذلك ينعكس إيجاباً أو سلباً على اندماج وتكامل العامل مع وظيفته.

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي

إنّ معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حدّ كبير يعتمد

في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، و عادة لا يفصح أو لا يستطيع الافصاح بصورة صادقة عما بداخله، و سنعرج في هذا المطلب على أهم أنواع القياس الوظيفي و طرق قياسه و المحددات المؤسّسية له.

الفرع الأول، أنواع قياس الرضا الوظيفي

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

1- مقاييس موضوعية: حيث يمكن قياس اتجاه العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، و كذلك معدل الشكاوي و مستوى إنتاج العامل[1].

فلو أخذنا أسلوب الغياب مثلا فإنّ درجة انتظام الفرد في عمله تعتبر مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون منتظما فيه، ومرتبطا به وبالتالي أكثر حرصا على الحضور الدائم في مؤسسته (عاشور، 1983، 404). وهذا ليس دليلا على أن كل حالات الغياب تمثل حالات عدم الرضا الوظيفي، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها، كونها ترجع لظروف طارئة مثل المرض والحوادث وبعض الظروف العائلية.

و كذلك الاستقالة وترك العمل، حيث يمكن استعمال حالات الاستقالة وترك العمل الاختياري كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فبقاء الفرد في وظيفته يعتبر مؤشرا قويا لارتباطه بهذه الوظيفة أو المؤسسة التي يعمل بها وارتياحه لها، أي إثبات الولاء والرضا عنها[2].

[1] . عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2003،ص235
[2] . أ.عمر شابونية، مصدر سابق،ص9

2- مقاييس ذاتية: و هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء، و تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملين في المنظمة، و لكل طريقة مزاياها و عيوبها و ظروف استخدامها[1].

الفرع الثاني، أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي

لقد بذل الباحثون و المنظّرون في السلوك التنظيمي جهودا كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس لتكون أكثر صدقا و ثباتا، و سنتعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها[2]:

1. المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة، و هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، و من أهم المقاييس المستعملة الآتي:

- الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI)، وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة و هي: الوظيفة نفسها – الأجر- فرص الترقية – الإشراف – الزملاء. و ضمن كل بعد من هذه البعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة، على العامل أو العامل أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الاثبات أو النفي أو عدم المعرفة، و لكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، و في النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

[1] . عبد الباقي صلاح الدين محمد، مصدر سابق، ص235.
[2] . رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004، ص170

- استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (PSQ)، و هو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي و الرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الاضافية، و إدارة نظام الأجور، ويتم الاجابة عليه في مقياس متدرج من خمس مستويات.

2. أسلوب الأحداث الحرجة: و هو أسلوب يعرف بطريقة القصة **لهيرزبرج** يتم من خلاله قياس و تقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الفرد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، و التي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار و فحص الاجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الاشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3. المقابلات الشخصية: و هي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور و الاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، و بالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، و تكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، و خاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، و تقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لأنّ الأفراد في الغالب يخشون الافصاح على أمور قد تضرّ بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات و مصالح المنظمة.

وما يمكن أن نقوله في الأخير عن مقاييس الرضا الوظيفي؛ أنه ليس بالأمر السهل القيام بعملية القياس خاصة عند مجموعة من العمال؛ لأنه للفروق الفردية دور أساسي في تحديد الاستجابة الجماعية مما يحول دون وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا الذي يعاني منه البعض لأسباب مختلفة فقد يكون الاتجاه العام ايجابيا عند حساب مجموع استجابات أفراد العينة، بينما يكون سلبيا لبعض أو معظم الأفراد لو أخدنا كل فرد على حدة[1].

الفرع الثالث، محدِّدات الرضا الوظيفي:

بالرجوع إلى مفهوم الرضا الوظيفي، نجد أنّ هناك من حدّد عوامل مؤسّسيّة من شأنها أن تجعل العامل راض عن عمله و منها:

1. الأجور و المكافئات[2]: و يضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها العامل مقابل الجهود التي يبذلها و التميز في الأداء تبعا لطبيعة الوظيفة و ظروف العمل.

و كما أنّ الحوافز المعنوية تلعب دورا بالغا في رفع معنويات العاملين و تؤثر في مدى رضاهم، فكذلك هي الحوافز المادية و الأجور، حيث يرى لورتي (1975) ، أنّ العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة، خصوصا في ضوء ما يسطره العامل من توقعات، فكلما تماشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا.

2. طبيعة و مضمون العمل: يمثل محتوى العمل و ما يضمنه من مسؤولية و صلاحية و درجة

[1] . أ.عمر شابونية، مصدر سابق،ص12.
[2] . بوطريفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، دار طب الملكية للطباعة و النشر و التوزيع و الإعلام، الجزائر،2007،ص50

التنوع في المهام، أهمية للعامل، حيث يشعر بهذه الأهمية عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، و بذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل[1].

3. كما أنّ اسناد أعمال و مهام تتناسب مع قدرة و معرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم و هذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك[2].

4. الاشراف و العلاقة مع الزملاء: يتعلق مستوى الرضا بنمط الاشراف و علاقة الرئيس بمرؤوسيه، و التفاعل بين العاملين و التعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل و خارجه.

و يؤكد ليكرت (1961) أنّ المشرف الذي ينظر لمرؤوسيه كوسائل لبلوغ أهداف انتاجية يفقد ولاءهم و يجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى الرضا عن العمل لديهم[3].

و بالنسبة للتفاعل بين العاملين فإنه "... كلما كان التفاعل في العمل يحقق التبادل للمنافع كلما كانت المجموعة مصدرا للرضا..."[4]. و العكس صحيح.

5. المحيط المادي للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة و ضوضاء على درجة تقبل العامل لبيئة العمل، و لذلك فإنّ الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا العاملين عن بيئة العمل[5].

تشير الدراسات أنّ درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله

[1] . سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2006،ص176
[2] . نفس المصدر
[3] . بوطريفة حمو و آخرين، مصدر سابق،ص54.
[4] . أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت،ط3 ،1983، ص145
[5] . سهيلة محمد عباس،مصدر سابق،ص176.

المطلب الثالث: العلاقة بين رضا العاملين وأدائهم

يمكن تحديد هذه العلاقة في ثلاث اتجاهات رئيسية[1]:.

الاتجاه الأول : يشير إلى أنّ الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء

الاتجاه الثاني: يرى أنّ الأداء يؤدي إلى الرضا

الاتجاه الثالث: يرى أنّ الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافئات عادلة، و التي هي نتيجة القيام بأداء معين، و بالتالي فليس هناك علاقة عضوية بين الرضا و الأداء في حدّ ذاتهما.

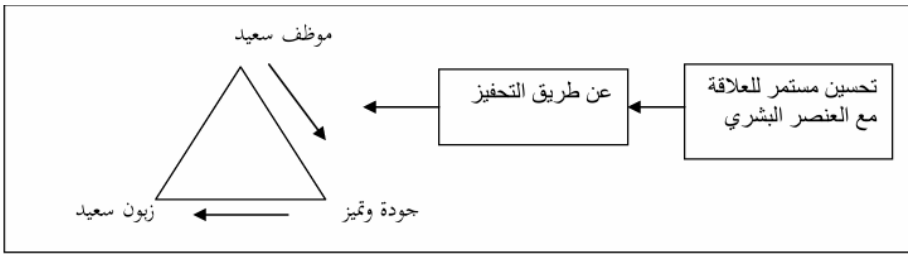
الفرع الأول، الرضا يؤدي إلى زيادة الأداء

هناك علاقة واضحة وقوية بين رضا العاملين وجودة الخدمة، حيث يؤكد هذه العلاقة البارزة اتفاق رواد الجودة الأوائل (مثل ديمنغ، جوران، وكروسبي) على أن مبدأ تطبيق الجودة يحتاج إلى جهود ومشاركة جميع العاملين في المنظمة (العاني وآخرون، 2002: 23)، كما أن منهجية إدارة الجودة الشاملة (TQM)تضع رضا العاملين جنباً إلى جنب مع رضا العمال .وذلك من خلال مبدأ التركيز على العميل، حيث يُعتبر العامل عميلاً داخلياً يجب تحقيق رضاه أولاً حتى يتمكن من تقديم خدمة عالية الجودة، و يُعدّ العنصر البشري (القوى العاملة) هو المسؤول الرئيسي والمباشر عن تحقيق الجودة ورضا العمال، ولا يمكن اعتبار هذا العنصر مستقلاً (الخزاز وعبد الملك، 2004: 64)، لذلك، يرى الباحثون أن مسألة تحقيق متطلبات العاملين وتحفيزهم وإرضائهم أمر أساسي في المنظمات التي تهدف إلى تحقيق

[1] . بدر حامد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت،ط1982،1، ص156

الجودة والتميز، هذا كله يؤكد وجود علاقة مستمرة ومتكاملة بين رضا العاملين وجودة الخدمة، حيث تكون نتيجتهما واحدة "عميل سعيد" وهذا ما يوضحه مثلث الجودة والتميز (العقيلي، 2000: 142[1])

الشكل رقم (11) : مثلث الجودة



المصدر: بدر حامد، السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت،ط1982،1، ص156

إنّ من الآثار الهادفة للرضا الوظيفي و التي لها علاقة مباشرة مع أداء العامل نجد[2]:

- يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية و ذهنية و جسمية عالية المعنوية، مما ينعكس أثره على زيادة الانتاجية و تحسين جودة المنتجات و الخدمات المقدمة للمستهلكين و العكس صحيح.
- انخفاض واضح و ملموس في مستوى الغيابات و التمارض و دوران العمل و الحوادث، و تحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض في السرقة و الضياع و توقف العمل، و غيرها من السلبيات المرافقة الأداء الانساني المتدني في العمل.
- انخفاض واضح و ملموس في الشكاوي و الظلم و الإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء و الانتماء للمنظمة و السعي الحثيث لتحقيق أهدافها.

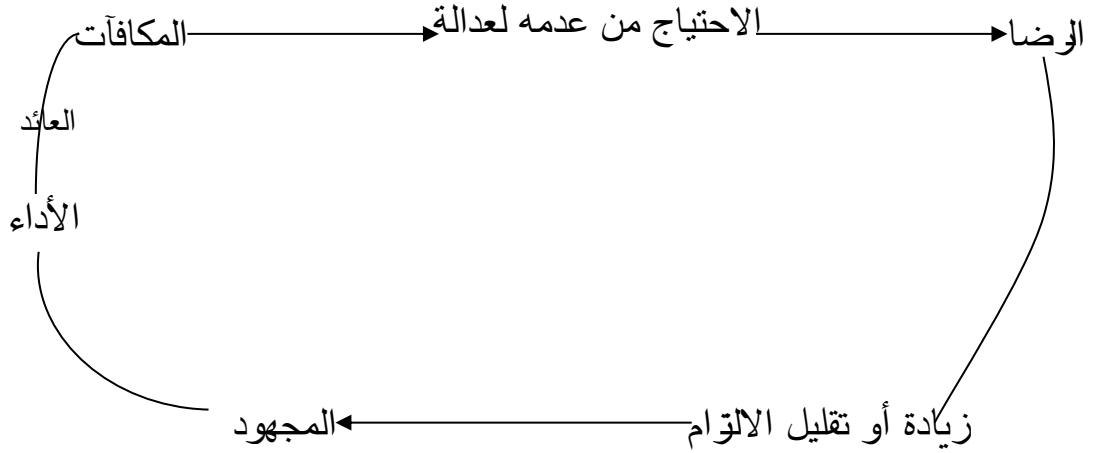
[1]. محمد فاضل عباس، رضا العاملين و أثره في جودة الخدمة الفندقية(دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة و الاقتصاد،ع 74 ، العراق ، 2009،ص6
[2] . خضير كاظم حمود الفريحات، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان،ط1، 2009، ص118-119

- يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز و التعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية و الذهنية و الهندسة في تطوير مجالات العمل و تحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- تتسم المنظمة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل، و هذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة.
- سيادة روح الثقة و المودة و التعاون بين القيادة الادارية و المرؤوسين و بين العاملين أنفسهم مما يساهم في تحقيق الإنجاز الفعال في هذا الميدان

الفرع الثاني، الأداء يؤدي إلى الرضا[1]

يرى أنصار هذا الافتراض أن الأداء المتميز يكسب مكافئات مغرية وبالتالي ينتج مستويات عالية من الرضا، لذا يمكن القول أن الأداء المرتفع يساهم في إحداث الرضا المرتفع في العمل والشكل 12 يوضح

الشكل رقم(12): العلاقة: أداء يؤدي إلى رضا.



المصدر: عبد الله علي، العلاقة بين سلوك و تصرفات العاملين و الأداء، السنة الجامعية 2002/2001، ص12.

[1] . نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، جامعة الجزائر، ماجستير، 2006،ص103-104

يوضح الشكل أن الأداء الجيد يؤدي إلى مكافأة (اقتصادية، اجتماعية، نفسية) و إذا تم النظر إلى هذه المكافأة بأنها ملائمة وعادلة فإنها ترفع مستوى الرضا و تحسّنه حيث يشعر العاملون أنهم يحصلون على المكافأة المرغوبة أو المتوقعة، أي أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت على الأداء إلا إذا أدرك العامل أن جهده سيقضي إلى مستوى عال من الأداء و إن ذلك سيحقق له مكافأة مغرية مرغوبة.

لو أن العامل الضعيف الأداء يحقق نفس العائد "مكافأة" التي يحققها العامل ذا مستوى أداء عال فإن هذا الأخير سيكون راضيا و لكن وقعها محدود، فمن غير المتوقع أن تؤدي إلى تفعيل مشاركته في العملية أي تقلل التزامه بينما كلما كان هناك تطابق بين مستوى الطموح و التوقعات و بين ما يتحقق من انجاز، وما يحصل عليه الأفراد من عوائد تولد عن هذا مشاعر الشعور بالرضا و بالتبعية زادت مشاركته و التزامه.

والرضا عن العمل حسب Porter يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المنظمة وما يحققه له من إشباعات و كذا إدراكه لعدالة العوائد فالإحساس في هذه الحالة هو المعيار الأساسي الذي يعتمد عليه العامل و يتحرك الرضا وفق عوامل تختلف من شخص لآخر، ولقد أثبتت مجموعة من الدراسات العلاقة بين الأداء والرضا كميا ومن هذه الدراسات نذكر :

- دراسة(Bowen and Siegel) و دراسة(Green) حيث أثبتت وجود درجة عالية من الإرتباط بين الأداء فترة معينة و ردود الفعل الناجمة و الخاصة بالرضا.

- أيدت الكثير من الدراسات ما توصل إليه كل منPorter and Lawlar أن الأداء المتنوع يحدد المكافآت التي تعطى للعاملين و التي تنتج بالتالي درجات متنوعة من الرضا لدى العاملين.
- إن نموذج Porter and Lawlar يختلف عن النظرة التقليدية في ظاهرة الرضا الوظيفي من ناحيتين:

أ- أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بالمكافأة الفعلية التي تم الحصول عليها، و انه يعتمد على شعور الفرد بما ينبغي على المنظمة أن تعطيه من مكافأة مقابل مستوى الأداء المتميز؛

ب- إن الرضا الوظيفي يعتمد على الأداء أكثر من اعتماد الأداء على الرضا الوظيفي بمعنى أن الأداء يقود إلى الرضا الوظيفي، و أن الرضا الوظيفي لا يقود حتما إلى الأداء.

الفرع الثالث، ليس هناك علاقة عضوية بين الرضا و الأداء في حدّ ذاتهما.

يرى فريق من الباحثين أن المكافآت تسبب الرضا و أن المكافآت التي تبنى على أساس مستوى الأداء الحالي تتسبب في ظهور مستويات تالية للأداء، وبالتالي لا توجد علاقة بين الرضا والأداء في حد ذاتها[1]. وهذه المكافآت يجب أن يتم إدراكها بواسطة العاملين على أنها عادلة و ملائمة حتى يحدث الرضا عنها ومن ثم زيادة المجهود المبذول و التي تولد زيادة في الأداء.

كما أوضح(Wanow) أن هناك متغيرات تساهم في إحداث نوع من التنوع في العلاقة بين الرضا والأداء و من أمثلة هذه المتغيرات:

- المكافأة.
- نوعية الرضا عن الوضعية أو الرضا عن محيط الوضعية.

[1] . . نعيمة فضيل،مصدر سابق،ص104-105

- خبرة المنظمة.
- بيئة العمل.

ويشير (Backman) و زملائه إلى أن النظام الكلي للرقابة بأشكالها يؤثر على الرضا والأداء، ويؤكد(Greene) أن العوامل التالية تؤثر على كل من الرضا و الأداء و هي:

1- دقة الدور: دقة إدراك المرؤوس لتوقعات رئيسه منه.

2- بدرجة امتثال المرؤوس لهذه التوقعات.

يرى البعض الآخر أن تأثير الرضا العام على الأداء يعمل من خلال مجموعة من العوامل الوسيطة مثل: السن، نوع العمل، مستوى التعلم، الدخل، الجنس، المركز الاجتماعي، حجم المنظمة.

بينما البعض الآخر يرى أن الرضا العام تحكمه مجموعة من العوامل هي عوامل مرتبطة بالبيئة الخارجية(ظروف سوق العمل، الظروف الاقتصادية)، و عوامل داخلية مرتبطة بالعامل ذاته كخصائص الفرد ذاته(السن، المستوى التعليمي، دوافع و قيم الأفراد)، و عوامل مرتبطة بالعمل ذاته كخصائص الوظيفة(فرص الإشباع و أهميتها...)، و عوامل مرتبطة ببيئة العمل الداخلية (وجود جماعة العمل والإشراف والقيادة)

المبحث الثالث : رضا العملاء

يمكننا أن نفكر في التسويق على أنه تحديد قيمة العميل، وإنشاؤها، وإيصالها، وتسليمها، ومراقبتها، حيث يعكس الرضا حكم الشخص على الأداء المُدرَك للمنتج فيما يتعلق بالتوقعات. إذا قصُر الأداء

عن التوقعات، يشعر العميل بخيبة الأمل. إذا تطابق مع التوقعات، فإن العميل راضٍ. وإذا تجاوزها، فإن العميل مُبتهج[1].

المطلب الأول : القيمة المدركة من طرف العملاء

تعتبر القيمة المدركة من قبل العميل، أحد أهم المفاهيم المحورية في الفكر التسويقي الحديث، فلم يعد نجاح الشركات يقاس فقط بجودة المنتج أو الخدمة من الناحية الفنية، بل بمدى إدراك العميل لهذه الجودة ومقارنتها بالتكاليف التي يتحملها.

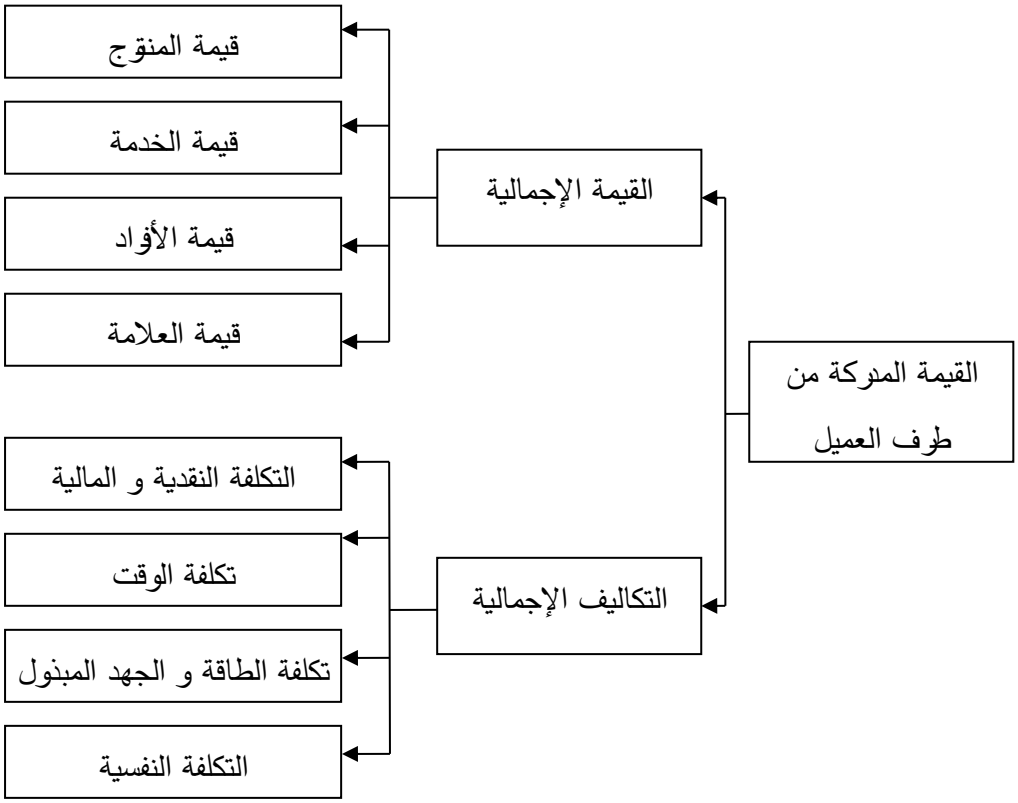
الفرع الأول، مفهوم "القيمة المدركة من طرف العميل"

حسب Kotler القيمة هي "ذلك الفرق بين القيم الكلية و التكلفة الكلية، حيث تتعلق القيم الكلية بالمنافع التي يحصل عليها العميل من المنتج، أما التكلفة الكلية فتتعلق بمجموع التكاليف المالية والوظيفية والنفسية التي يبذلها العميل"، حيث يختار المشتري العروض التي يرى أنها تقدم له أكبر قدر من القيمة، وهي مجموع الفوائد والتكاليف الملموسة وغير الملموسة بالنسبة له، وهي مفهوم تسويقي مركزي، هي في المقام الأول مزيج من الجودة والخدمة والسعر(QSP) ، ويُطلق عليها ثالوث قيمة العميل. تزداد تصورات القيمة مع الجودة والخدمة ولكنها تنخفض مع السعر[2].

[1]. Ph. Kotler & Keller, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 4éme Edition, 2012, p10

[2] . Ibid

الشكل رقم (13): القيمة المدركة من طرف العميل.



المصدر: Ph. Kotler & Keller, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 14éme Edition, 2012, P 125

يوضح الشكل رقم (13) محددين أساسين للقيمة المدركة أو المقدمة للعميل هما:

1- القيم الكلية : تتلخص القيم التي يحصل عليها العميل في العناصر الآتي[1] :

أ- *قيمة المنتج :* هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج مثل الصلابة، مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل الاعتمادية ، القدرة على الأداء لفترة طويلة ...

[1] . محمد فريد الصحن، "إدارة التسويق"، الدار الجامعية للطبع و النشر، الإسكندرية، 2002، ص 67.

ب- *قيمة الخدمة :* هي مجموع المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها العميل مثل خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم ، الصيانة ، توفر قطع الغيار في مجال أجهزة والمجال الميكانيكي.

ت- *قيمة الأفراد :* تكمن في الخبرات ومهارات العاملين في المؤسسة ، وما يمارسونه من تأثير على سلوك العميل وتقييمه للمنتج ، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والعميل وبناء علاقة طويلة المدى

ت- *قيمة التصور الذهني :* تشكل صورة العلامة و المؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها العميل و التي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء، البعد النفسي و البعد الاجتماعي الذي يحققه العميل من اقتناء المنتج (المتعة ، التفاخر...) .

2- مجموع التكاليف: تتمثل التكاليف التي يتحملها العميل من أجل الحصول على المنتج فيما يلي[1]:

أ- *التكلفة المالية :* تتمثل في سعر المنتج ومختلف المصاريف المتعلقة بعملية الشراء.

ب- *تكلفة الوقت :* تستغرق عملية الشراء وقتا محددا يسعى العميل دائما لتقليصه.

ت- *تكلفة الطاقة :*من اجل الحصول على المنتج يبذل العميل عدة مجهودات في عملية البحث أو التنقل

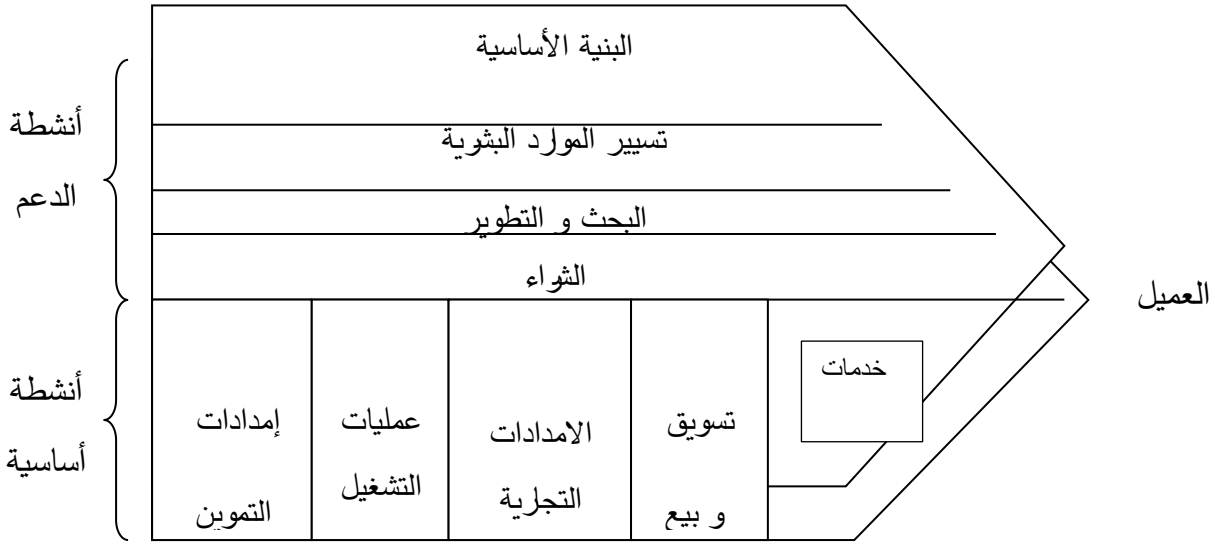
ث- *التكلفة النفسية :* تعتبر التكلفة النفسية عن تقبل الآخرين أو انتقاداتهم لقرار الشراء.

[1] . فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة، دمشق، 2002، الجزء الثالث، ص188.

الفرع الثاني، سلسلة القيمة

للعمل على رفع مستوى إدراك العميل للقيمة التي تقدمها المنظمة، يمكن تطبيق أداة استراتيجية مهمة، و هي سلسلة القيمة (شكل 14)، و التي يتم من خلالها مراجعة الأنشطة التي تؤديها المنظمة و هي مجموعة الأنشطة الأساسية (مناولة و تخزين المواد، عمليات التشغيل، مناولة و توزيع المنتجات النهائية، الأنشطة التسويقية و خدمات ما بعد البيع) و مجموعة الأنشطة المساعدة (المشتريات، إدارة الموارد البشرية، تطوير التكنولوجيا)، و تحقق المنظمات المزايا التنافسية من خلال تحسين الأداء و تخفيض التكلفة لكل نشاط من هذه الأنشطة بما ينعكس على تعظيم القيمة لكل نشاط، و بالتالي تعظيم القيمة النهائية التي يحصل عليها العميل[1].

الشكل رقم (14): سلسلة القيمة



المصدر : Ph. Kotler & Dubois, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 13éme Edition, 2009, p 76.

.. Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Equity, Journal of Marketing[1]

و لا يقتصر الأمر على تحليل سلسلة القيمة للمنظمة فقط بل أيضا تحليل أنشطة المنشآت المؤثرة في الشركة (الموردون، الموزعون، المنافسون) لتعظيم القيمة التي يحصل عليها العميل.

المطلب الثاني : مفهوم رضا العملاء

في ظل المنافسة العالية التي تواجه المنشآت في سوق العمل اتجهت المنشآت إلى الاهتمام بالعملاء ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والسعي لإشباعها وتحقيقها وقد توصلت الدراسات إلى ان أكثر من 55% من أرباح العمل تأتي من العملاء الدائمين للمنشأة. حيث تغيرت النظرة إلى العميل من مجرد مشترى لمنتجات المنشأة من خلال العلاقة التبادلية إلى قيمة كلية تهدف المنشأة إلى إرضائه لا عادة شراء المنتج والمداومة على ذلك، حيث صار إرضاء العميل جزء أصيل في استراتيجيات المنشآت الحديثة. مجال رضاء العملاء من المجالات التي اهتم بها علماء التسويق وذلك من خلال كثير من الدراسات النظرية والعملية والتي تركزت على وضع أسس علمية لقياس رضاء العملاء وتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم. ولكي تحقق المنشأة الجودة في عملياتها لابد ان تصميم وتنفيذ برامج رضاء العملاء والذي صار جزء من متطلبات تطبيق نظام الأيزو (**ISO**) حيث ينصّ **البند 9.1.2 رضا العميل** (**Customer satisfaction**)[1] **على ما يلي**:

"يجب على المنظمة أن تراقب تصورات العملاء عن مدى تلبية متطلباتهم.

يجب على المنظمة أن تحدد طرق الحصول على هذه المعلومات، ومراقبتها ومراجعتها.

[1] .**المنظمة الدولية للتوحيد القياسي** .(2015) .**(ISO)** ***أنظمة إدارة الجودة – المتطلبات*** (ISO 9001:2015)

يجب أن تتضمن أمثلة لمراقبة تصورات العملاء ما يلي، على سبيل المثال لا الحصر: استقصاءات العملاء، والتغذية الراجعة بشأن المنتجات والخدمات التي يتم تسليمها، والاجتماعات مع العملاء، وتحليل حصة السوق، والإشادات، ومطالبات الضمان وتقارير الموزعين".

الفرع الأول، تعريف رضا العملاء

1- تعريف رضا العملاء: رضا العميل من الألفاظ المهمة في علم التسويق، و يقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا العميل عن طريق ملاحظة ردود الأفعال و الأقوال عن المنتج أو الخدمة، و في تخصص التسويق يمكن قياسها علميا عن طريق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات العميل[1].

و يعرف الرضا بأنه " الانطباع الإيجابي أو السلبي الذي يشعر به العميل بشأن تجربة شراء و / أو استهلاك .وينتج عن المقارنة بين توقعاته للمنتج وأداءه المدرك"[2]

كما يُعرَّف أنه: "مستوى من الإحساس لدى الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المُدرَك وتوقعاته"[3]

و عرف أيضا أنه "نتيجة **لتصور القيمة** التي يتم الحصول عليها في معاملة أو علاقة"[4]

و عرف على أنه "إدراك العميل لمستوى تلبية المعاملات لحاجاته و توقعاته"[5]

كما قام كل من Howard & Sheth بتعريف رضا العميل على أنه: "الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة مقابل التضحية بالنقود والجهد" [6]

[1] . رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء و المستفيدين، مركز استراتيجيات التربية، ط1، 2017،ص12

[2]. Ph. Kotler & Dubois (2009), Op cit, p228

[3] . فريد الصحن، مرجع سابق، ص71

[4] . René Lefébure - Gilles Venturi, Op cit, p140

[5] . Jean Michel Monin ,La satisfaction qualité dans les services , AFNOR,Paris ,2001,P108

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

عندما يتعامل العميل مع شركة ما فإنه من دون شك يتوقع منها أشياء معينة من ضمنها جودة الخدمة، وعندما تكون النتائج أقل من توقعاته، فإنه يشعر بعدم الرضا عن الشركة ومنتجاتها، وكلما كانت النتائج أقرب إلى توقعات العميل، فإن رضا العملاء يكون أكبر، فإذا تساوت النتائج مع التوقعات حصلت الشركة على الرضا الكامل من العميل، ولكن يجب على الشركة أن تسعى دائمًا إلى جعل النتائج تفوق التوقعات لتجعل عملاءها يسعدون أكثر.

و في هذا السياق لا بدّ من التعرض الى نظرية عدم التحقق أو عدم التثبت[1]، و التي تجدد ثلاث حالات عندما يتصل الأمر بمطابقة التوقع مع الادراك

النتائج أقل من التوقعات ⟵ عدم رضا العميل: تسنى هذه الحالة عدم التثبت السلبي أو عدم تحقق التوقعات السلبي، و تسبب خيبة امل و عدم رضا من قبل العميل و بالتالي اتجاهات سلبية قد تدفع بالعميل الى عدم معاودة الشراء

النتائج مساوية للتوقعات ⟵ رضا العميل : و هي حالة التثبت أو تحقق التوقع، و هنا ينتج حالة من الرضا لدى العميل قد تؤدي مع الوقت الى تكوين اتجاهات إيجابية و تفضيلية نحو العلامة التي تم اختيارها، ة هذا الإحساس الإيجابي سيؤثر على المستهلك أو العميل في الشراء التالي

النتائج تفوق التوقعات ⟵ العميل أكثر رضًا : تسمى هذه الحالة بعدم التثيت الإيجابي أو عدم تحقق التوقع الإيجابي، و هما تفوق المنتج على توقعات العميل مما يخلق حالة تجعل العميل أكثر من راض، و تسمى إسعاد أو مفاجأة العميل

[1] . د.رانية المجني، د. محمد الخضر، تسويق الخدمات، الاجازة في العلوم الإدارية BSCM، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص66

2- أهمية رضا العملاء

أظهرت الدراسات أنّ رضا العميل يؤثر تأثيرا إيجابيا على نجاحات المنظمات الربحية المنظمات غير الربحية، لذا فإنّ عددا من المنظمات الكبيرة و العملاقة تضع اهتماما خاصا برضا العملاء. و يؤكد Iwaarden&Wiele على أهمية تطوير الجودة في الشركات الكبرى المتصلة بالانترنت، للوصول إلى رضا المستفيد و أثره في تطور هذه الأسواق، حيث إنّ تجارة الانترنت تقاس اليوم بالتريليونات، و قد بلغ العملاء أكثر من بليون عميل. يقول أحد منظري الادارة (بيتر دراكر) "إنّ مهمة العملية التجارية هي استقطاب العملاء و الاحتفاظ بهم"، و بدون بذل المحاولات للوصول إلى رضا العميل فإنه لا يمكن الاحتفاظ بالعملاء فضلا عن استقطابهم[1].

و لقد حدّد كوتلر (2003) أهمية رضا العملاء في شكل إحصائيات، و التي تؤكد مدى فعالية تحقيق رضا العميل في زيادة ربحية المنظمة، حيث أنّ تقليل احتمال توجه العميل الى منظمات أخرى أو منافسة، مع العلم أنّ تقليل معدل فقد العمال بنسبة 5% يزيد من الأرباح بنسبة 25-85%، كما أنّ معدل ربح العميل يزداد مع امتداد فترة الشراء[2]

اذا كان العميل راضيا عن أداء المنظمة فانه سيتحدث إلى الآخرين مما يولد عمال جدد، كما يعد رضا العميل أيضا، مقياسا لجودة الخدمة، فضلا على أنّ رضا العميل يساعد المنظمة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها و تحسينها نحو الأفضل

[1] . رائد بن عبد العزيز المهيدب، مصدر سابق،ص13-14
[2] . حسن علي سنهوري،قياس رضا العملاء، http://umsudan.blogspot.com

الفرع الثاني، خصائص رضا العملاء

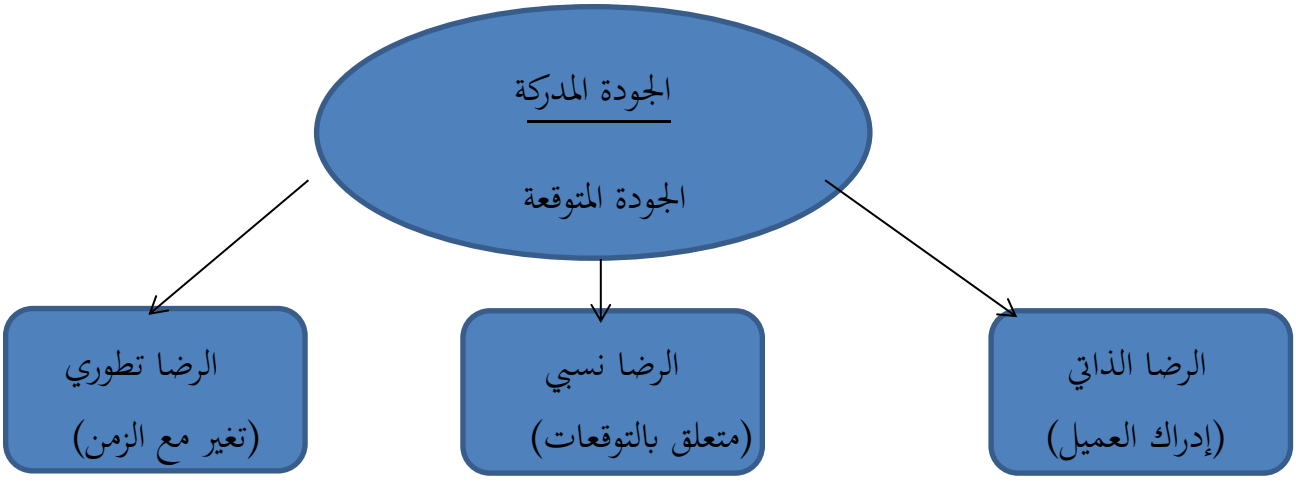
يوضح الشكل رقم (15) الخصائص الثلاثة للرضا: [1]

1- الرضا الذاتي :

يتعلق رضا العميل هنا بعنصرين أساسين: طبيعة و مستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة و الادراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص موضوع الرضا، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية و موضوعية، بل من خلال ما يتوقعه من الخدمة، فالعميل الذي يرى بأنّ الخدمة المقدمة أحسن من الخدمات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقلّ جودة من الخدمات الموجودة في السوق، و من هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على (الجودة–المطابقة)، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على (الجودة– الرضا)، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم خدمات وفق مواصفات و معايير محددة و إنما وفق ما يتوقعه و يحتاجه العميل. إنّ الخاصية الذاتية للرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة، حتى نجعل جودة الخدمة مرئية و من أجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل.

[1]. Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001,p24-30

الشكل (15) : خصائص رضا العملاء



المصدر: **Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001.P24**

2- الرضا نسبي : لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة و إنما بتقدير نسبي، فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق، فبالرغم من أنّ الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة عميلين يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما مختلف تماما لأن توقعاتهما الأساسية نحو الخدمة مختلفة، و هذا ما يفسر لنا بأنه ليست الخدمات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس لأن تكون الأحسن، و لكن أن تكون الأكثر توافقا مع توقعات العملاء. من هنا يمكن أن نفهم بشكل أفضل الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية و إنما لتحيد التوقعات المتجانسة للعملاء من أجل تقديم خدمات تتوافق مع هذه التوقعات.

3- الرضا تطوري : يتغير رضا العميل من خلال تطوير معياريّ مستوى التوقع من جهة و مستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف

تطورا نتيجة لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة، وذلك بسبب زيادة المنافسة، و نفس الشيء بالنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطورا من خلال عملية تقديم الخدمة. إنّ قياس رضا العميل أصبح يتبع نظام يتوافق مع هذه التطورات عن طريق الأخذ في الحسبان جميع التغيرات الحاصلة.

المطلب الثالث : قياس رضا العملاء

أصبح الاتجاه نحو العميل و كسب رضاه في قلب استرتيجيات المؤسسات، و لمعرفة مستوى هذا الرضا كان لا بدّ من التعرف عليه من خلال قياسه و وضع مؤشرات دالة عليه نتعرف عليها فيما يلي

الفرع الأول، مؤشّرات و مراحل قياس الرضا:

1- مؤشرات قياس الرضا، هناك عدة مؤشرات لقياس الرضا و من بين هذه المؤشرات هناك اثنين يعدّان من أهمّ مؤشرات قياس الرضا[1]:

أ- الشكاوى، إنّ المتابعة الجيدة في معالجة الشكاوى، يمكن أن تكون مؤشرا لرضا العملاء، فالمستوى العالي من الشكاوى علامة على رداءة الجودة ما يدعو إلى التصحيح. و قياس الرضا من خلال الشكاوى ليس بالطريقة المثالية، بما أنّ الكثير من العملاء غير الراضين لا يعبرون عن ذلك، و متابعة الشكاوى لا يسمح بتكوين فكرة حول رضا جميع العملاء.

ب- نسبة فقدان العملاء، قياس فقدان العملاء هو أيضا مؤشر مفيد لعدم الرضا، فالنسبة العالية لفقدان العملاء علامة على وجود مشكلة في رضا العملاء. و هذا المؤشر يتّبع خاصة في إطار

[1]. Ph. Kotler & Dubois (2009), op.cit, p172

سياسة وفاء العملاء. لذا فإنّ نسبة فقدان العملاء هو عرض و لا يبيّن سبب الصعوبات. و عليه فإنه من الضروري القيام ببحوث مع العمال لقياس و تقييم رضاهم.

ت- المراحل المتبعة في قياس الرضا: من أجل قياس رضا العملاء بالنسبة للخدمة المقدمة من طرف المنظمة لا بدّ من اتباع المراحل التالية[1]:

ث- التعرف على محددات الرضا، دور هذه المرحلة، هو معرفة معايير الرضا و عدم الرضا عن طريق دراسات كيفية (مقابلة شخصية أو جماعية) و هذا يسمح بتحديد معايير التقدير و المؤشرات التي يجب استعمالها.

ج- تحليل معايير الرضا و عدم الرضا، و في هذه المرحلة يجب قياس أهمية كل معيار و تحديد أولويات العملاء. الدراسات الكيفية تستعمل مختلف التقنيات الممكنة، كالتحليل المرفق (Trade off)، من أجل تصنيف المعايير و تجزئة العملاء حسب توقعاتهم.

ح- إنشاء و وضع مقياس، هي دراسة للرضا تنفّذ بطريقة منتظمة على عينة ممثلة للعملاء، تخص حالات خاصة بتجربتهم مع المنتج. فائدة هذا المقياس هو مقارنة نتائج فترة معينة مع فترة أخرى. ويمكن للدراسة أن تطبق عن طريق الرسائل، الهاتف، الانترنت أو وجها لوجه.

خ- المقارنة مع المنافسين، أفضل دراسات الرضا تبحث عن تموقع أداء المؤسسة بالنسبة لأداء المنافسين، عندما لا يكون العملاء خاصين إلا بالمنظمة، نطلب منهم تحديد رضاهم مقارنة بمنتج أو خدمة المنافس، أو ، نوسع الدراسة إلى عملاء المنافسين.

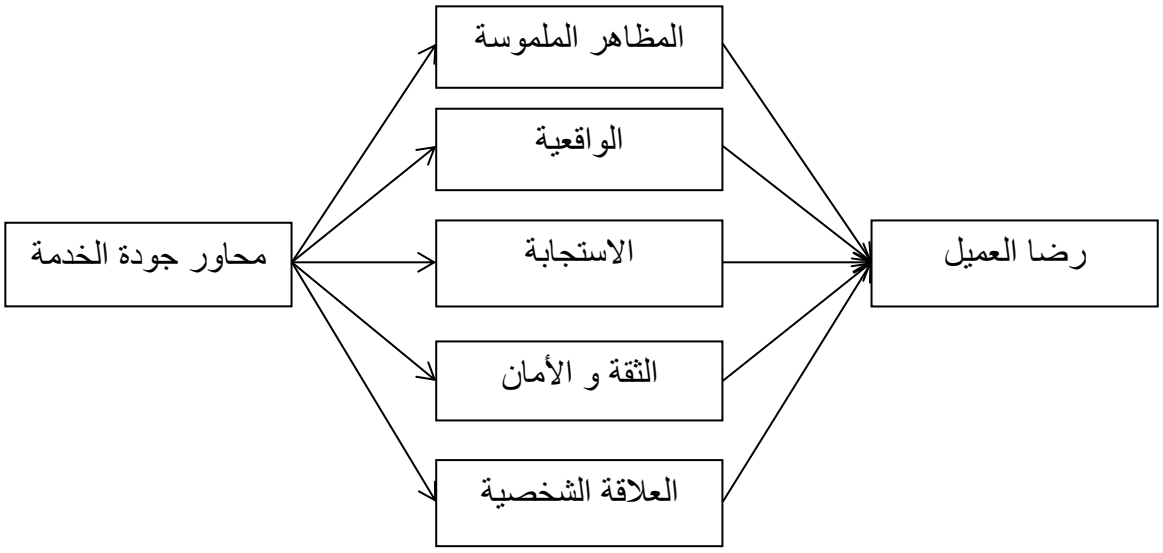
[1]. Jacques Lendrevie - Julien Lévy, op.cit,p860-862

الفرع الثاني، مقياس جودة الخدمات (SERVQUAL) [1]:

يمكن التأكد من قياس رضا العملاء عن الخدمات عبر أدوات علمية مشهورة كأداة SERVQUAL مثلا، و التي تهتم بقياس جودة الخدمة، و هناك عدد من الأدوات الأخرى و لكن تمّ اختيار هذه الأداة لأنّ الحاجة إليها أكبر، إذ أنها موجهة للخدمات، و لأنّ المنتجات في المنظمات الربحية تحتاج إلى خدمات تسويقية و علاقات أيضا.

و يتكون هذا المقياس من خمسة محاور (شكل 16)، و تحتوي هذه المحاور على اثنين و عشرين سؤالا تفصيليا و يتم تطبيق الأسئلة لاكتشاف توقعات العملاء، و من ثمّ تتم معرفة واقع الخدمة لقياس مستوى الرضا بعد الخدمة، و تحتوي الأسئلة على تفصيلات جيدة ينبغي الاهتمام بها لصناعة الصورة الذهنية الايجابية للمنظمة و خدماتها و منتجاتها، و يمكن تطوير الأسئلة لتوافق المجال المستهدف بإضافة عدد من الأسئلة أو حذف أخرى.

الشكل (16) : العلاقة بين جودة الخدمات و رضا العميل حسب ارتباطها بمعيار SERVQUAL



المصدر:مصطفى مستغل، إدارة جودة الخدمات، دار بلقيس للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2006، ص 153

[1] . رائد بن عبد العزيز المهيدب، مصدر سابق، ص 114-118

- **شرح المقياس**، يتكون هذا المقياس من خمسة محاور نسردها مع المعايير الجزئية لكل محور، بحيث يتم تحويل المعيار الجزئي إلى سؤال للتعرف على مستوى الرضا للعملاء.

1- المظاهر الملموسة:

- المكاتب الفخمة
- الجاذبية البصرية للمكاتب
- الشكل الجيد للعاملين
- الشكل الجذاب و الابتكاري لكتيبات الشركة و ملفاتها.

2- الواقعية (أو الاعتمادية)،

- بالمواعيد التي يقدمونها (الجودة، الحجم، الخدمة،...)
- إظهار المبادرات الإيجابية لحل مشكلات العملاء.
- الخدمة الجيدة للعميل الجديد.
- التزام المنظمة بالوقت الذي يقدمونه
- العمل على منع وجود أي أخطاء في سجلاتها.

3- استجابة العاملين،

- دقة العاملين في تقديم مواعيد الخدمات.
- سرعة الاستجابة.
- الاستعداد لتقديم مساعدات للعملاء.

- الاستجابة الفورية و المباشرة لطلبات العملاء.

4- الثقة و الأمان،

- زراعة الثقة في العملاء من قبل سلوك العاملين.
- شعور العملاء بالأمان في معاملات العاملين.
- التعامل المهذب مع العملاء.
- الخلفية المعلوماتية الكافية للإجابة على أسئلة العملاء.

5- العلاقة الشخصية،

- الاهتمام الفردي بالعملاء
- ساعات العمل المريحة
- العناية الشخصية.
- أفضل اهتمام لدى نفسية العملاء
- تفهم للاحتياجات المحددة.

عندما يتم عمل بحوث قياس العملاء، و من خلال هذه الأداة يمكن معرفة أهم تطلعات العملاء في هذا السوق، و ما حقيقة الخدمة الموجودة على أرض الواقع، فكثير من العملاء يهمهم في إحدى الأسواق محور الموثوقية أكثر بكثير من محور العلاقات الشخصية، خاصة م هو مرتبط بالجوانب المالية أو العمليات الطبية، و هناك خدمات أخرى يحتاج العميل فيها إلى العلاقات الشخصية كالتعليم و الخدمات السياحية، و قد يجذب العملاء التأثيث و الموقع كعملاء المطاعم و المقاهي و الماركات

المشهورة، و عندها يمكن للمنظمة التركيز على الجانب الذي ترغبه هذه الشريحة وقد تكون سببا في تحقيق الرضا فتوليه اهتماما أكبر.

المبحث الرابع : علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي و رضا العملاء

بعد أن تطرقنا إلى مفاهيم كل من التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي و رضا العملاء، سنحاول في هذا المبحث ابراز العلاقة بينهم و كيفية تأثير بعضهم على بعض، حتى نمهد للجزء التطبيقي من هذه المذكرة.

المطلب الأول : علاقة أبعاد التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي

لقد ركزت الكثير من الدراسات في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي على قضية تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك كأمر لا بد منه لأجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة و يُعد مطلب الرضا مطلباً قديماً في فكر إدارة الموارد البشرية.

ولكن، ظهر التسويق الداخلي كأسلوب إداري حديث، نتيجة للتطور الطبيعي للفكر الإداري للموارد البشرية. وقد أثبت التسويق الداخلي فعاليته في دعم تحقيق هذا المطلب (الرضا) من منطلق فلسفته في التعامل مع أفراد العاملين.

وهذا ما قد رأيناه في الفصل الثاني بكون التسويق الداخلي، يعمل على تلبية احتياجات ورغبات أفراد العاملين وتحقيق رضاهم.

الفرع الأول، أبعاد التسويق الداخلي و محددات الرضا الوظيفي

و تتضح هذه العلاقة من خلال استظهار كيفية ترابط أبعاد التسويق الداخلي و محددات الرضا الوظيفي كما يلي :

1-الأجور و المكافئات: للمكافئات و الأجور علاقة وطيدة بالتسويق الداخلي، كون هذا الأخير يركز على العامل في حدّ ذاته و عوامل ارضائه، و يعتبر هذا البعد من أهم اجراءات التسويق الداخلي التي تطرقنا إليها و التي تخص الحوافز و المكافئات، سواء المعنوية أو المادية، السلبية و الايجابية و التي تحفز العامل و تجعله يطور و يحقق أهدافه و أهداف المنظمة، كون نظام المكافئات و الأجور يؤثر بشكل فعال و يجعل العامل يشعر بانتمائه و أنّ هدف المنظمة هدفه.

2-طبيعة و مضمون العمل : إنّ تحديد المهام المنوطة بالعامل من محدّدات الأداء الذي يؤدي تحسينه إلى رضا العاملين عند بعض الدارسين، و رأينا كيف تؤثر اجراءات التسويق الداخلي على أداء العاملين من خلال التدريب و التمكين، بل إنّ التمكين في حدّ ذاته لا يتأتى إلاّ بتوضيح المهام و المسؤوليات.

3-الاشراف و العلاقة مع الزملاء: و نلمس العلاقة هنا أيضا مع إجراءات التسويق الداخلي من خلال التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات كفريق واحد، وتقييم أداء كل من الرؤساء و المرؤوسين ما ينعكس بالثقة المتبادلة بينهم و بين العاملين فيما بينهم، و هو ما يضفي جوا من الرضا لدى العاملين.

4-المحيط المادي للعمل: ويقصد به جميع الظروف المحيطة بالعامل و التي من شأنها تحسين ظروف العمل و تحسين الأداء الذي لا يتم إلاّ بتوفير جو مريح و هادئ، و من ثمّ تحقيق رضا العاملين، الذي يعتبر من أهداف تطبيق التسويق الداخلي في أي منظمة.

الفرع الثاني، أثر غياب أبعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

إنّ عدم الحرص على رضا العملاء من خلال اهمال إجراءات التسويق الداخلي قد يؤدي الى [1]:

- عدم شعور العامل بالانتماء إلى مؤسسته، وعدم اهتمامه بما يجري فيها حتى لو تراجع إنتاجها وتدنى مستوى أدائها قياسًا بمؤسسات مماثلة .
- علاقات العمل غير جيدة، ويسود جو من الانطواء وعدم التعاون بين العاملين .
- احتفاظ كل عامل بمعارفه وخبراته لنفسه (ولا ينقلها لغيره) لأنها بالنسبة له مصدر قوته في المؤسسة التي يعمل فيها
- يبحث العامل عن مصالحه الشخصية ولو كانت على حساب مؤسسته.
- تراجع أداء الكوادر والكفاءات، لعدم تقدير الإدارة العليا للكفاءات والانجازات. وتبدأ هذه الكوادر رحلة البحث عن عمل آخر في مؤسسات أخرى يمكن أن تقدرها، وتوفر لها بيئة عمل أفضل يمكن أن تشجع أكثر على العطاء والإبداع والتميز.

حيث نجد أنّ أهم الأسباب المؤدية إلى هذه النتائج و التي عالجها التسويق الداخلي تتمحور حول[2] :

- عدم اكتراث المسؤولين بإنجازات وإبداعات العاملين.
- التقليل من قيمة العمل المنجز واستسهال عملية إنجازه، مما يقلل من حافز العاملين ويشعرهم بتضاؤل أهمية جهودهم.
- التقليل من قيمة المقترحات التي يقدمها العاملون و تجاهلهم، ونسبة المقترحات المقدمة إلى المشرفين أو المديرين بدلاً من أصحابها.

[1] . د.فهيمة ذيب، أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي و الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة العلوم الإنسانية، ع 50، مجلد ب، 2018،ص546

[2] . نفس المصدر بتصرف، ص547

- عدم منح المكافآت والترقيات لمستحقيها وانصراف هذه المزايا إلى من لا يستحقها، أو الأقل استحقاقاً.
- المبالغة في تقدير أو التحيز لأعمال ليست ذات قيمة حقيقية و عدم تقييم أداء العمال بموضوعية.

المطلب الثاني : علاقة الرضا الوظيفي برضا العملاء

يعتبر الرضا الوظيفي في بعض الدراسات الجسر الذي تعبر من خلاله المؤسسة الى رضا عملائها مرورا بجودة الخدمة المقدمة، و سنقوم في هذا المطلب بتسليط الضوء على فلسفة هذه العلاقة.

الفرع الأول، مدخل :

الخبراء في الإدارة يربطون طرديا بين مستوى الرضا عند العاملين وبين مستوى الرضا عند العملاء، فكلما كان مستوى الرضا جيدا عند العاملين انعكس بالضرورة على مستوى الرضا عند العملاء والعكس صحيح، ولعل المثل الدارج لدينا الذي يقول "فاقد الشيء لا يعطيه" أصدق تعبير على ذلك، فمن غير المنطقي أن نتوقع من عامل لا يشعر بالرضا في عمله أن يهتم بتحقيق مستوى جيد من الرضا عند عملاء الشركة، بمعنى آخر لا يمكن أن نتوقع من شخص محبط بسبب تدني أجره أو مستاء من أسلوب تعامل رؤسائه أو منزعج من ضعف إمكانات وبيئة العمل في شركته أن يستطيع نيل رضا عملائها، فهذه العوامل وغيرها تضغط على العامل فتجعل تفكيره منصبا ومركزا على همومه الشخصية وبالتالي تتقدم هذه الهموم من حيث الأولية على مشكلات العملاء[1].

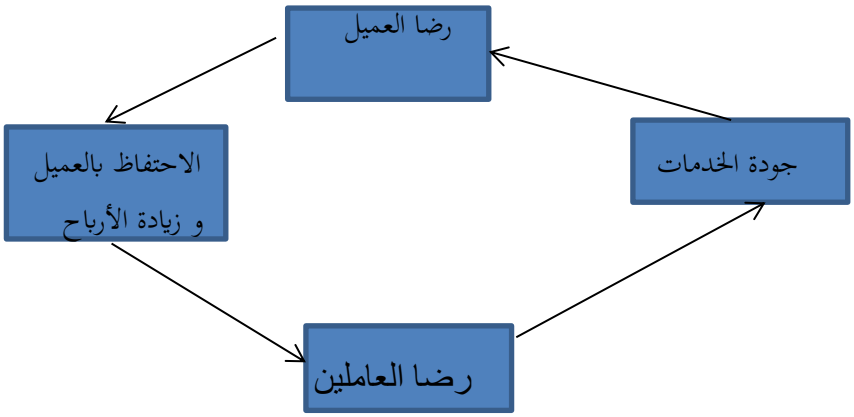
[1] . فواز فائز الأحمد، رضا العملاء انعكاس مباشر لمدى رضا العاملين،مركز أبحاث فقه المعاملات الاسلامية، kantakji.com

و يشير Lan lings إلى أنّ رضا العاملين يعد شرطا أساسيا و خطوة أولى لتحقيق رضا العمال، كما أنّ جودة الخدمات ترتبط بدرجة أساسية بنوعية الأفراد القائمين على انتاج و تقديم هذه الخدمات[1].

و خلاصة لذلك فإنه لا يمكن للمنظمات أن تتوقع تقديم خدمة استثنائية تحقق رضا العملاء وولاءهم دون أن تبدأ بإرضاء عمالها أولاً وإعدادهم لتقديم تلك الخدمة. ففي قطاع الخدمات تحديداً، يُعتبر العامل هو واجهة المنظمة ونقطة الاتصال الرئيسية مع العميل. لذلك، أي شعور بعدم الرضا أو الإحباط لدى العامل ينتقل مباشرة إلى العميل، مما يؤثر سلبًا على تجربة الخدمة.

الفرع الثاني، جودة الخدمة كوسيط: العلاقة بين رضا العاملين ورضا العملاء هي علاقة قوية، ومباشرة، وإيجابية، و تُشير إلى أنَّ مستوى رضا العاملين يؤثر بشكل حاسم ومباشر على جودة الخدمة المقدمة، وبالتالي على رضا العملاء وولائهم وربحية الشركة.

الشكل (17) : **دورة رضا العاملين و الاحتفاظ بالعملاء**



المصدر: تيسير محمد العفيشات، الجودة و رضا العميل و أثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، 2001، ص203

[1] . صالح عمرو كرارمة الجريري، مصدر سابق، ص61

و يبين الشكل (17) كيف أنّ جودة الخدمات لها تأثير مباشر على رضا العملاء، و المتحققة ابتداء من رضا العاملين لقوة العلاقة بين الرضا و جودة الخدمة، كما أنّ قيمة الأفراد جزء من القيمة الاجمالية المدركة من طرف العميل (شكل04).

كما يستجيب رضا العميل بمستوى الأداء المدرك للعاملين، و المتأثر بأسلوب تقديم الخدمة، و بالعودة إلى الشكل(09) نجد أنّ استجابة العاملين (الثقة، سرعة الاستجابة، الاستعداد لتقديم المساعدة و الاستجابة الفورية) و الثقة و الأمان التي يثبتها العامل (زراعة الثقة، شعور العملاء بالأمان، التعامل المهذب و الخلفية المعلوماتية الكافية) من اهم عناصر جودة الخدمة التي تؤدي إلى رضا العملاء (تلبية توقعاتهم و تجاوزها).

و تضع منهجية ادارة الجودة الشاملة مثلا رضا العاملين بجانب رضا العمال من خلال مبدأ التركيز على العميل و تعدّهم عميلا داخليا يجب تحقيق رضاه أولا عن المنظمة حتى يتمكن من تقديم خدمة ذو جودة و تميز تحقق رضا العمال، و بهذا تعدّ القوى العاملة متغير مستقل لأنها المسؤول الرئيس عن تحقيق الجودة و رضا العمال اللذان يعتمدان عليه[1].

وتوصف العلاقة بين رضا العاملين ورضا العملاء غالبًا في الإدارة الحديثة بأنها سلسلة قيمة الخدمة تبدأ هذه السلسلة كما ذكرنا سابقا باستثمار الشركة في عمالها من خلال توفير بيئة عمل داخلية ذات جودة عالية (ظروف عمل جيدة، قيادة داعمة، تدريب فعال) و توفير الموارد والصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، هذا الاستثمار يرفع من رضا العاملين، حيث يشعرون بالتقدير والعدالة والدعم، مما يحقق ولاءهم

[1] . القزاز اسماعيل ابراهيم،عبد المالك عادل،التغير الذاتي و عملية التحسين المستمر: بموجب ارشادات مواصفة ISO 2004V2000 ، مكتبة المشهداني للطباعة و النشر، بغداد، ط1، 2004، ص64

و تنخفض معدلات دوران العمالة (الترك) ويحتفظون بالخبرات. مما يؤدي الى تحسين إنتاجية العاملين وجودة الخدمة (العمل بكفاءة، مهارات أفضل، استجابة أسرع و سلوك راقي)

و تنتهي السلسلة الى زيادة رضا العملاء وولائهم حيث تؤدي جودة الخدمة العالية والمستمرة إلى رضا العميل (بتلبية توقعاته وتجاوزها). مما يحقق الربحية و النمو للمنظمة

المطلب الثالث : علاقة أبعاد التسويق الداخلي برضا العميل

إنّ علاقة التسويق الداخلي برضا العملاء، تتجلى من خلال تكامل أبعاد التسويق الداخلي الذي يبرز دوره في مدى تحقيق علاقة طردية مباشرة على رضا العملاء

الفرع الأول، من الناحية النظرية:

تُفسر الأدبيات التسويقية العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء من خلال عدد من المنطلقات النظرية، من أبرزها نظرية سلسلة الربح الخدمي[1](Service Profit Chain) ، التي تؤكد أن الاستثمار في العاملين وتحسين بيئة العمل يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء، ومن ثم تحقيق مستويات أعلى من الرضا والولاء.

كما تؤكد نظرية تبادل الخدمة[2] أن الموظفين الذين يحصلون على الدعم والتقدير من مؤسساتهم يميلون إلى رد هذا الدعم من خلال بذل جهود إضافية في خدمة العملاء. ويؤدي ذلك إلى تحسين تجربة العميل وتعزيز إدراكه لجودة الخدمة، مما يرفع مستوى رضاه عن المؤسسة.

[1] . Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A.. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review,1994

[2] . Vargo, S. L., & Lusch, R. F.. *Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution*. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1–10, 2008

وبناءً على ذلك، فإن العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء ليست علاقة غير مباشرة فحسب، بل يمكن أن تكون علاقة مباشرة تنبع من تأثير ممارسات التسويق الداخلي على سلوك العاملين وأدائهم أثناء تعاملهم مع العملاء.

الفرع الثاني، نتائج دراسات السابقة :

أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء. فقد توصلت دراسة [1] Foreman and Money (1995) إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات فعالة للتسويق الداخلي تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بغيرها.

كما بينت دراسة [2] Rafiq and Ahmed (2000) أن نجاح برامج التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمة المدركة من قبل العملاء، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم.

وأظهرت دراسة **محمد نغوما** (2000)، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى العلاقة بين التسويق الداخلي و رضا العميل من خلال[3] أربعة عناصر للتسويق الداخلي و هي التدريب و التطوير المستمر، نظام الحوافز و التحفيز، الاتصال الداخلي و مشاركة المعلومات، تمكين الموظفين ، و من بين أهم أهداف هذه الدراسة تقويم أثر التسويق الداخلي في رضا العميل، واستخدم في هذه الدراسة أسلوب الاستبيان باختيار عينة عشوائية من المصارف الأوغندية (محلية و أجنبية) و خلصت الى أنّ بيئة السوق الداخلية الجيدة أوجدت مستوى عاليا من الرضا.

[1] . Foreman and Money, Internal Marketing : concept and management, journal of marketing management, 1995

[2] . Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000.

[3]. محمد نغوما، التسويق الداخلي ورضا العميل في الصناعة المصرفية الأوغندية، كلية أدارة الأعمال بالتعاون مع جامعة ماكريري في كمبالا، أوغندا ، 2000

دراسة [1] Lings (2004)، حيث أثبتت أن المؤسسات التي تولي اهتماماً أكبر للعاملين من خلال تبني استراتيجيات التسويق الداخلي تتمكن من تحقيق مستويات مرتفعة من رضا العملاء نتيجة لتحسن أداء الموظفين في التعامل مع احتياجاتهم ومتطلباتهم.

وتؤكد هذه النتائج أن التسويق الداخلي يمثل أحد المحددات الأساسية لرضا العملاء، وأن أثره لا يقتصر على العاملين فقط، بل يمتد إلى العملاء الذين يتأثرون مباشرة بمستوى الخدمة المقدمة لهم.

انطلاقاً من الطرح النظري ونتائج الدراسات السابقة، يمكن استخلاص وجود علاقة إيجابية مباشرة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء. فكلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب والتحفيز والاتصال والتمكين، تحسن أداء العاملين وجودة تعاملهم مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة رضا هؤلاء العملاء عن الخدمات المقدمة.

وعليه، فإن التسويق الداخلي لا يعد مجرد وسيلة لتحسين أوضاع العاملين داخل المؤسسة، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً لتحقيق رضا العملاء وتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق.

يتضح مما سبق أن التسويق الداخلي يمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في رضا العملاء، حيث يسهم من خلال الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتطوير قدراتهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة وتعزيز تجربة العميل. ومن ثم يمكن اعتبار رضا العملاء إحدى النتائج المباشرة للتطبيق الفعال للتسويق الداخلي داخل المؤسسة.

[1] . Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and Consequences. Journal of Business Research, 57(4), 405-413.

المطلب الرابع : العلاقة بين التسويق الداخلي و الخارجي.

هناك علاقة تأثير و تأثر بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي، فنجاح هدا الأخير مرتبط بنجاح الأول، أيّ أنّ هناك تشاركية في العلاقة بينهما، حيث أنّ هناك عديد العناصر المشتركة بين التسويق الداخلي و الخارجي.

الفرع الأول، أهداف التسويق الخارجي

من خلال التسويق الخارجي تعمل المنظمات المختلفة التي تنتج السلع والخدمات على الحصول على أكبر نصيب من السوق المستهدف وهي في سبيل ذلك تسعى للتأثير في سلوك العملاء الشرائي عن طريق الاستراتيجيات التسويقية التي تتبناها، حيث تعمل جاهدة من خلال هذه الاستراتيجيات لجعل العميل يفضل منتجاتها و خدماتها حتى تضمن لنفسها البقاء في وسط بيئة الأعمال التي تتعقد يوما بعد يوم، و هي تعمد في ذلك إلى تطبيق المزيج التسويقي التقليدي (المنتج، السعر، التوزيع و الترويج) أو حتى المزيج التسويقي الموسع (الأفراد، الدليل المادي و عملية تقديم الخدمة).

كما أنّ بناء علاقات مع العملاء من أهداف التسويق الحديث، و عندما نصل بالعلاقات إلى مرحلة الرضا، فإنّ المنظمة تكون قادرة على جذب العملاء، و دعم المبيعات و الانتاج والأرباح بإذن الله تعالى (Wilson,et al,2008). يرى (Dru) أنّ هناك سرا مهما في صناعة العلاقات مع العملاء، و ذلك أنّ العميل سيعود لصاحب العلاقات إذا رغب في نفس الخدمة[1].

و بالنظر إلى خصوصية الخدمات، حيث تباع أولا ثم تستهلك و تنتج في نفس الوقت، و بالتالي فإنّ

[1] . رائد بن عبد العزيز المهيدب، مرجع سابق، ص72-73

جهود التسويق في منظمة الخدمات، ما هي إلا وعود تلبية حاجات العملاء و العمل على إرضائهم و ضمان الاحتفاظ بهم عن طريق تجسيد تلك الوعود، و في المقابل ليس أمام العميل المحتمل لخدمة معينة أو منظمة إلا أن يثق بما تعد به برامجها التسويقية (الوعود الصريحة أو المباشرة و الوعود الضمنية أو غير المباشرة)، و بعد تجربته للخدمة يكون قرار الشراء و إعادة الشراء بناء على ما توقعه من تلك الوعود و ما حصل عليه فعلا، و بصفة عامة تشير مؤلفات و أدبيات التسويق إلى أنّ نجاح جهود التسويق الخارجي يجب أن تأخذ في الاعتبار النقاط التالية[1]:

- بدون وجود عملاء تتضاءل أصول المنظمة (ضرورة التوجه بالعميل)
- نجاح المنظمة يقوم على إيجاد العملاء و الاحتفاظ عليهم.
- يمكن جذب العملاء عن طريق الوعود و الاحتفاظ بهم عن طريق الارضاء.
- وعليه مهمة التسويق تحديد وعد مناسب للعميل و ضمان الوفاء به.
- يتأثر الاشباع الحقيقي للعميل بالتنسيق الكامل بين مختلف المنظمة.

الفرع الثاني، علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

إنّ التسويق الداخلي يساعد المنظمة على بناء علاقات مع العملاء طويلة الأمد، فالحفاظ على العاملين و تحسين مستواهم و تدريبهم يساعد أيضا على استقرار العلاقة بين العامل و العميل و تحقيق الوعود التي أطلقتها المنظمة من خلال التسويق الخارجي.

و قد لاحظنا كيف أنّ أبعاد التسويق الداخلي تدفع بالعاملين إلى تحسين أدائهم، و تحقق الرضا

[1] . كريم جنادي، مصدر سابق، ص59-60

الوظيفي، و الذي بدوره يلعب دورا مهما في تحقيق رضا العملاء، مما يؤثر إيجابيا على قرارات الشراء و تكرار الشراء للعملاء.

و بالنظر إلى المزيج التسويقي الخدمي في إطار التسويق الخارجي، فإننا نستعمل المزيج التسويقي الموسع إلى الأفراد، البيئة المادية و عملية تسليم الخدمة.

و الأفراد هم العاملون في صلب اهتمام التسويق الداخلي، حيث تسعى اجراءات التسويق الداخلي إلى حسن اختيارهم، تدريبهم و تحفيزهم ماديا و معنويا، مما يجعلهم راضين عن منظمتهم و من ثمّ يؤثرون على درجة رضا العملاء.

و بالرغم من أنّ البيئة المادية تعبر عن الجانب الملموس للخدمة كما أشرنا سابقا، إلا أنّ هذه البيئة أيضا لها تأثير مباشر على العاملين القائمين على خدمة العملاء، فالمكاتب الجميلة و المقاعد المريحة و درجة الحرارة و الاضاءة المعتدلة و غيرها من الظروف المادية المؤثرة، تلعب دورا كبيرا في رضا كل من العاملين و العملاء.

بالنسبة لنظام تسليم الخدمة، فإنّ تعامل العاملين مع العملاء من حسن استقبالهم و توجيههم و التحادث معهم، و الصدق معهم في تقديم الخدمة أو دقة المواعيد المتفق عليها، يؤثر ايجابيا على رضا العملاء، كما أنّ توفير الوسائل المادية و المعنوية للعاملين من أجل تحقيق ذلك يساعدهم على تأدية أعمالهم على أحسن وجه، و عدم توفرها قد يجعلهم ساخطين و ينعكس ذلك على أدائهم و جودة الخدمة الداخلية (التي يتحملها جميع أفراد المنظمة من المسؤول الأول إلى مقدم الخدمة في الخط الأمامي)، و من ثمة على رضا العملاء.

خلاصة الفصل

لقد سلطنا الضوء في هذا الفصل على مفهوم و كيفية تقييم الأداء و كذا مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التطرق إلى تعريفه و بعض النظريات المفسرة له، أنواع قياساته و أهم الطرق المستخدمة في ذلك، و تعرفنا على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و بين أداء العاملين و التي نحى فيها المسوقون ثلاث اتجاهات، (فمنهم من اعتبر الرضا يحسن الأداء، و منهم من رأى أنّ الأداء هو من يؤدي إلى الرضا و منهم من أدخل وسائط بينهما و نفى العلاقة المباشرة).

ثمّ عرجنا على مفهوم رضا العملاء، حيث تطرقنا إلى مفهوم القيمة المدركة من طرف العميل و كيفية تعظيمها من خلال أداة سلسلة القيمة، و كذا أهمية و خصائص رضا العملاء، و مؤشرات و مراحل قياسه.

و في المبحث الأخير، و الذي يعتبر خاتمة الفصل، تطرقنا إلى العلاقات فيما بين المفاهيم التي مرت معنا مثنى مثنى، فتعرفنا على كيفية تأثير ابعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، من خلال ابراز محدّدات الرضا الوظيفي، ثمّ العلاقة الارتباطية لكل محدّد بأبعاد التسويق الداخلي. و علاقة الرضا الوظيفي برضا العملاء، و كيف أنّ رضا العاملين الداخليين له تأثير ايجابي على رضا العملاء، و أكدنا ذلك أيضا من خلال ابراز العلاقة بين التسويق الداخلي و الخارجي و العناصر المشتركة بينهما، بعدما عرفنا أهداف التسويق الخارجي و كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تحقيقها.

و أخيرا، يمكن القول أنّ التسويق الداخلي هو أحد أوجه التسويق الحديث الذي يأخذ في عين الاعتبار مسؤولية المنظمة تجاه العاملين (بتوفير المناخ و الظروف الملائمة للعمل، و السعي لتحقيق قدر من الرضا

الوظيفي) و مسؤوليتها تجاه العملاء (اشباع حاجاتهم و الوفاء بالوعود و الالتزامات اتجاههم بما يتوافق مع توقعاتهم) على حدّ سواء.

و خلصنا الى أنّ التسويق الخارجي هو "**الوعود** "التي تقطعها الشركة للعملاء. بينما التسويق الداخلي هو "**القدرة** "على الوفاء بهذه الوعود من خلال عاملين متحفزين ومؤهلين.

الفصل الثالث
أثر تطبيقات التسويق الداخلي
في تحقيق رضا عملاء المنظمة عينة الدراسة

تمهيد :

بعد ما تمّ التطرق إلى جميع العناصر و المفاهيم الخاصة بموضوع البحث كالتسويق بالخدمات، التسويق الداخلي، رضا العاملين و أدائهم و رضا العملاء، و تحديد العلاقات فيما بينها، و التي تخدم منطق دراسة اشكالية البحث و المتمثلة في تحديد دور التسويق الداخلي في كسب رضا العملاء، فإننا سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية التحليلية لعناصر الموضوع، من خلال تحديد ميدان التسويق المختار من قطاع الخدمات لدراسة هذه الاشكالية، و كذا التعرف على المنظمة موضوع الدراسة، عرض منهجية الدراسة و كيفية جمع المعلومات و تحليلها، و اختبار صحة الفرضيات و عرض الاستنتاجات و النتائج الخاصة بموضوع الدراسة.

حيث وقع الاختيار على شركة موبيليس، وهي منظمة عمومية تهدف إلى الربح، ذلك أنّ الدراسة تبحث عن اثبات العلاقة بين التسويق الداخلي و رضا العملاء، و المنظمات التي تسعى إلى الربح تكون أكثر حرصا على كسب رضا عملائها من تلك التي تقدم خدمات عمومية صرفة، و أنّ نسبة تطبيق اجراءات التسويق الداخلي بها تكون أكبر أيضا.

حيث كان من بين المعايير التي وضعها الباحث في اختيار المؤسسة موضوع الدراسة :

- أن تتبنّى المنظمة قيد الدراسة استراتيجية التوجه نحو العملاء، حيث لا معنى لرضا العملاء و اجراءات التسويق الداخلي في منظمة لا تبحث عن رضا عملائها.

- التواجد الجغرافي الواسع، لأنّ تواجد المنظمة على نطاق واسع يسمح لنا بأخذ عينات من عدة أنحاء من البلاد قدر الامكان (شرق، غرب، وسط، شمال و جنوب)

و بالنظر إلى العديد من البحوث و الدراسات التي أجريت حول مواضيع العملاء و حتى التسويق الداخلي، نجد أنها قد تباينت دراسات الحالة فيها على منظمات إمّا مصرفية و إمّا خاصة بالاتصالات.

المبحث الأول : منظمة خدمات الاتصالات العمومية اتصالات الجزائر موبيليس

تعد مؤسسة موبيليس(ATM Mobilis) ، ركيزة أساسية لقطاع الاتصالات في الجزائر، وأحد أهم الفاعلين الاقتصاديين في البلاد، فقد نجحت المؤسسة في ترسيخ مكانتها كمتعامل تاريخي ورائد في سوق الهاتف النقال والخدمات الرقمية.

المطلب الأول : التعريف بمنظمة موبيليس

نشرت منظمة موبيليس معرفة عن نفسها على موقعها الرسمي على النت ما يلي[1] :

"فخورون بتاريخنا، متطلعون إلى المستقبل"

لقد نجحت منظمة موبيليس، وهي منظمة تابعة لمجموعة اتصالات الجزائر، في ترسيخ مكانتها باعتبارها المشغل الرائد للهاتف المحمول في الجزائر منذ إنشائها في عام 2002. وفي أغسطس 2003، اكتسبت موبيليس استقلاليتها، مما سمح لها بالتركيز على أهدافها الرئيسية: رضا العملاء وولائهم. والابتكار والتقدم التكنولوجي. وقد أتت هذه الاستراتيجية بثمارها، حيث حققت نمواً مبهراً واستحوذت على ما يقرب من 23 مليون مشترك في وقت قياسي.

1 – الرؤية

أن تصبح الشريك المفضل للتحول الرقمي في **الجزائر** من خلال تقديم أحدث حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية والمساهمة في الإدماج الرقمي لجميع الجزائريين

[1]. https://mobilis.dz/apropos

2- المهمة

-تقديم خدمات اتصالات عالية الجودة وبأسعار مناسبة.

-الاستثمار باستمرار في الابتكار وتطوير التقنيات الجديدة.

-تقديم تجربة عملاء استثنائية ودعم فني سريع الاستجابة.

-المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في الجزائر من خلال تعزيز الشمول الرقمي-

3 – القوة الدافعة: الابتكار والقرب

تلتزم موبيليس التزامًا راسخًا بسياسة التغيير والابتكار، و تعمل الشركة باستمرار على تحسين صورة علامتها التجارية وتزويد عملائها بتجربة مثالية من خلال نشر شبكة عالية الجودة وضمان خدمة عملاء لا تشوبها شائبة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة، تضع موبيليس نفسها كمشغل قريب من شركائها وعملائها، إن توقيعها المؤسسي، "**معا، نصنع المستقبل**"، يلخص تماما هذا الالتزام.

4- الابتكار في قلب الاستراتيجية

موبيليس هي منظمة تتبنى الابتكار والرقمنة حيث تعمل بلا كلل لتحسين صورة علامتها التجارية وتسعى باستمرار لتقديم الأفضل لعملائها بفضل الشبكة عالية الجودة وخدمة العملاء الاستثنائية ومجموعة من المنتجات والخدمات المبتكرة، حيث أنّ موبيليس تحتل مكانة رائدة على الصعيد الوطني في قطاع اتصالات الهاتف المحمول

5- شبكة عالية الجودة وخدمة عملاء لا تشوبها شائبة

وينعكس التزامها في نشر شبكة عالية الجودة تغطي كامل التراب الوطني، فضلا عن خدمة العملاء

اليقظة والمستجيبة، موبيليس هي شركة تشغيل قريبة من عملائها وشركائها، كما يؤكد ذلك توقيعها المؤسسي" :**معا، نصنع المستقبل**" المشاركة المسؤولة للمواطن

شعارها هو وعد بالاستماع وعلامة على التزامنا بتحمل دورنا في التنمية المستدامة و تشارك موبيليس بنشاط في التقدم الاقتصادي، وتحترم التنوع الثقافي وتشارك في حماية البيئة

6- قيمها الأساسية

الشفافية والولاء والديناميكية والابتكار هي القيم التي توجه أعمالها اليومية، إنها تتيح لها تحسين جودة خدماتها وبناء ولاء العملاء.

7- موبيليس بالارقام

-إجمالي تغطية الشبكة للسكان 100% (69 ولاية، 10000 محطة قاعدية)

- عدد العملاء (المشتركين النشطين) : 23.477.942 مشترك في الثلاثي الثالث 2025[1]

-شبكة تجارية موسعة تضم 165 وكالة موبيليس

-أكثر من 12000 نقطة بيع غير مباشرة

-أكثر من 4500 محطة راديو(BTS)

-أحدث منصات الخدمة قادرة على معالجة سريعة لملايين البيانات و طلبات عملائها و تسيير4500 محطة راديو (BTS) وشبكة تجارية بها 165 وكالة

-مجموعة واسعة من العروض والخدمات المبتكرة المتجددة باستمرار

[1] . سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية(ARPCE) ، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر: مؤشرات السوق للثلاثي الثالث من سنة 2025، منشورات سلطة الضبط، الجزائر، ص1، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20 جانفي 2026

8- موبيليس: منظمة ديناميكية ومبتكرة ومخلصة وشفافة

وفي سوق تنافسية للغاية، تؤكد موبيليس نفسها كلاعب جاد وذو مصداقية وقريب من عملائها." رضا العملاء هو أولويتنا القصوى ونحن مصممون على مواصلة نمونا من خلال التركيز على الابتكار والتميز في الخدمة"

"موبيليس" هي التسمية التجارية أو الاسم التجاري لمنظمة اتصالات الجزائر للهاتف المحمول(ATM) ، و هي كلمة مؤلفة من "موبيل" التي تعني الهاتف النقال و "يس" التي تدل على امتلاك الأخر للشيء، وبهذا فكلمة موبيليس تعني هاتفك النقال، ويعد هذا الاسم مميزا بحيث انه يعبر عن مزايا المنتج واستخداماته، ولكن قد يشكل هذا الاسم صعوبة في النطق والتذكر في البداية باعتبار أن أصل الكلمة أجنبي خاصة بالنسبة للأشخاص الذين لا يتقنون اللغة الأجنبية .برزت العلامة التجارية موبيليس بشعار Logo بسيط بألوان العلم الوطني (الأخضر والأبيض والأحمر) الذي يرمز إلى أن المؤسسة وطنية، وصمم الشعار على شكل مستطيل اخضر دلالة على التوازن والاستقرار و الكفاءة مكتوب عليه كلمة mobilis بحجم كبير وباللغة الفرنسية باللون الأبيض الذي يوحي إلى البساطة والنقاء والشفافية، مع كتابة كلمة موبيليس باللغة العربية بحجم صغير باللون الأحمر الذي يرمز إلى الثقة والقوة والثورة، و أضافت مؤسسة موبيليس شعاراً كتابياً وهو "أينما كنتم"، وهو عبارة عن جملة لفظية تذكيرية تعبر عن هدف المؤسسة وتتميز بالسهولة والوضوح .ويترتب على ترددها أن ترتبط في ذهن العميل من أجل زيادة إمكانية التذكر وتكوين درجة من ولاء العميل لهذه العلامة التجارية. فشعار "موبيليس أينما كنتم "دلالة على أن المؤسسة تقدم خدماتها عبر كامل التراب الوطني في 58 ولاية. وقد قامت المؤسسة

مؤخراً بوضع شعار جديد "معاً نصنع المستقبل ."حيث يعبر هذا الشعار الجديد عن رغبة المؤسسة وشغفها في الاستمرار والتطور والتجديد، والتزامها بالتقدم معاً نحو صنع المستقبل، وتقديم منتجات وخدمات موثوقة ومبتكرة تماشياً مع أصالتها .وهو أسلوب مناسب للرفع من تنافسية علامتها التجارية ولتكوين صورة ذهنية إيجابية لدى العملاء[1]

كما يمنح هذا الشعار المؤسسة طابعاً جديداً، مع المحافظة على رسالتها وهويتها المعتمدة، وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة :الشفافية، الوفاء، الحيوية، والإبداع.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمنظمة موبيليس[2]

تتكون المديرية العامة لمنظمة "**موبيليس** "من إدارة مكلفة بالتسيير العام للشركة، وتنبثق عنها ثماني مديريات جهوية موزعة على كامل التراب الوطني.

- **المديريات الجهوية**

تتمثل المهمة الأساسية للمديريات الجهوية في مباشرة وتطبيق السياسات المحددة من طرف المديريات المركزية، مع توطيد علاقات وظيفية معها. وعلى هذا الأساس، يشاركون في تنفيذ خطة العمل لكل مديرية مركزية، والتي تُعين حسب احتياجات وأهداف كل مديرية جهوية في مجال عملها.

تتوزع هذه المديريات عبر الولايات التالية:

[1]. نورة سليماني، الهوية المرئية كأداة لتعزيز تنافسية العلامة التجارية -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد6، العدد01، جامعة الجزائر3، 2024، ص230.

[2] . الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس

- الجزائر العاصمة.
- وهران.
- قسنطينة.
- سطيف.
- ورقلة.
- بشار.
- الشلف.
- عنابة.

– المديرية العامة والمركزية

تتواجد المديرية العامة والمركزية على مستوى **الجزائر العاصمة**، ويرأسها الرئيس المدير العام لمنظمة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، بالإضافة إلى:

- نائب المدير.
- مدير الديوان (الذي يضم مستشاراً تقنياً، مستشار الموارد البشرية، محامي، وأمانة مجلس الإدارة).
- مستشار مالي ووحدة مراجعة (خلية مراجعة).

– الموارد البشرية

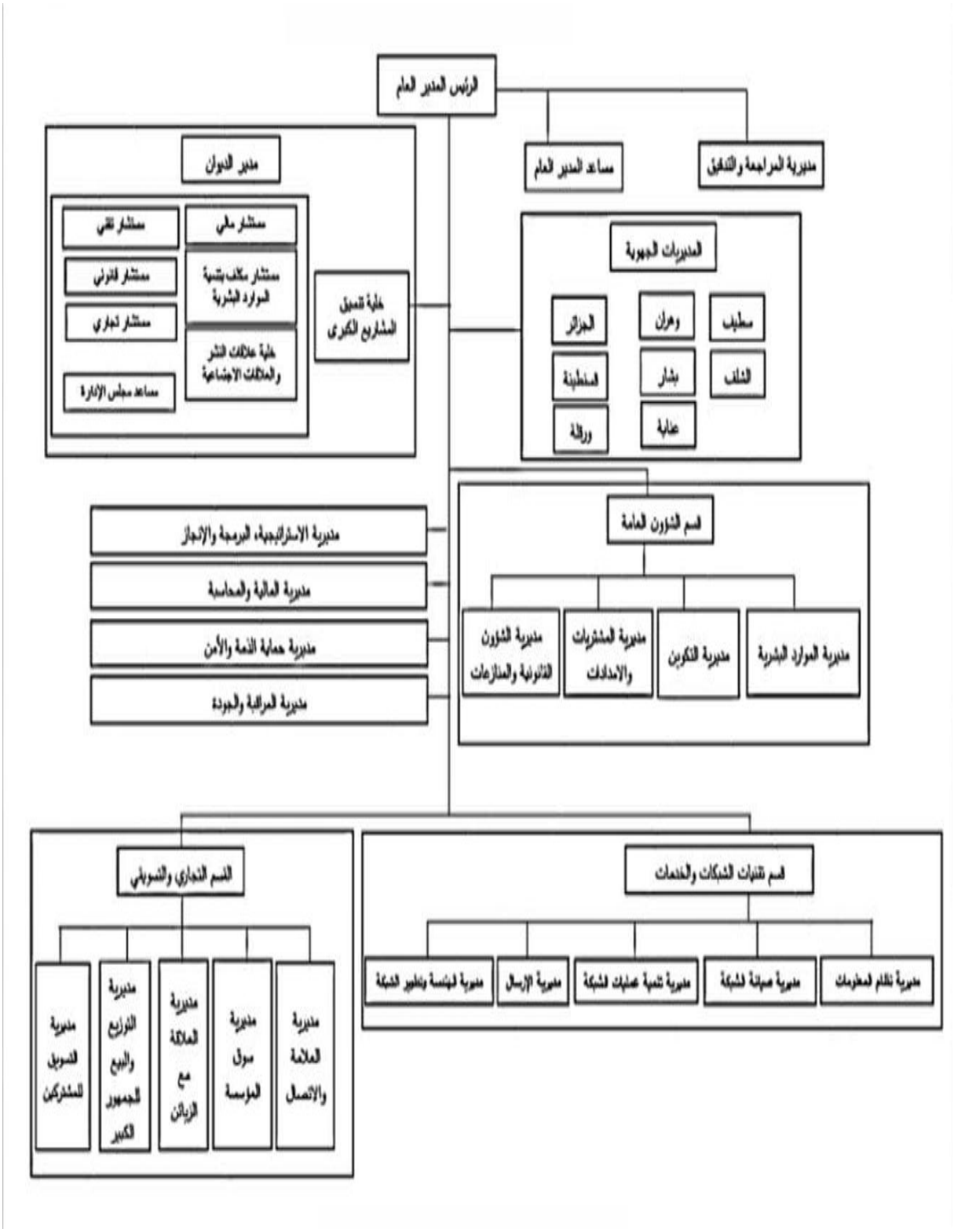
يبلغ عدد عمال منظمة اتصالات الجزائر "موبيليس" حوالي **4600عامل**، بينما تضم المديرية العامة وحدها حوالي **871عاملاً**، يتوزعون بين:

1. إطارات مسيرة.
2. إطارات سامية.

3. تقنيين.

يتمتع هؤلاء العملاء بكفاءات وخبرات ومهارات عالية تعتمد عليهم المنظمة في المجالات الإدارية، التقنية، والتجارية. وتعتبر المديرية العامة **العضو المركزي** في الهيكل التنظيمي، حيث تقوم بأدوار أساسية تتمثل في **القيادة، التنسيق، والرقابة.**

الشكل رقم 18 : الهيكل التنظيمي لمنظمة موبيليس



المصدر : شركة اتصالات الهاتف النقال – موبيليس، مديرية الموارد البشرية، *الهيكل التنظيمي للمؤسسة*، وثيقة إدارية داخلية غير منشورة، الجزائر، 2025

بالنظر الى الشكل (18) نجد أنّ المديرية المركزية لمنظمة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس **تتضمن** في هيكلها المركزي عدة مقاطعات، تضم كل مقاطعة مجموعة من المديريات المركزية، وهي كالتالي:

أولاً: مقاطعة الشؤون العامة والمصالح

وتشمل المديريات التالية:

- **مديرية الموارد البشرية** :تهتم بشؤون العاملين وتطوير كفاءاتهم، وذلك من خلال المشاركة في إعداد استراتيجية تطوير وسائل تسيير العاملين والكفاءات.
- **مديرية التكوين** :تعمل بالتنسيق مع باقي المديريات على تحليل الاحتياجات التدريبية وإعداد مخططات التدريب لتطوير كفاءات وتكوين العاملين الجدد، إضافة إلى إعداد وتحضير الاجتماعات مع الجامعات والمعاهد.
- **مديرية المشتريات واللوجستيك** :تعمل على التحكم في سير العمل من خلال الإشراف على عمليات المشتريات والعمليات المتعلقة بها، وضمان جودة المدخلات، وتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- **مديرية الشؤون القانونية والنزاعات** :تسهر على تطبيق القواعد القانونية المنظمة للهاتف النقال، كما تقوم بمراقبة المفاوضات في مجال الشراء مع الموردين للحفاظ على حقوق المؤسسة.

ثانياً: مقاطعة الشبكة والخدمات

وتضم المديريات التقنية التالية:

- **خلية تطوير واستغلال الشبكات** :تعمل على التسيير العقلاني للموارد والثروات الوطنية وتثمينها والمحافظة عليها لصالح الأجيال الحاضرة والمستقبلية. تضمن أداء نظم المعلومات في المؤسسة وصيانة الشبكة الداخلية، والسهر على حسن سير المعلومات التقنية، المالية، والتجارية، وتطوير نظام المعلومات بما يتوافق مع متطلبات السوق.
- **مديرية صيانة الشبكات** :مهمتها متابعة وتسيير وتطوير عمليات إنشاء واستغلال الشبكات، وذلك بالتنسيق والمساعدة مع المديريات الجهوية.
- **مديرية الإرسال (أو الإشارة)** :تعمل على تنمية التغطية الشبكية والعمل على خدمة المشتركين الحاليين لضمان ولائهم للمؤسسة، ومن ثم مواجهة حملات المنافسين.
- **مديرية هندسة وتطوير الشبكة** :تعمل على هندسة الشبكة ومتابعة التطورات التكنولوجية للسهر على جودة الخدمات ودراسة العروض من الجانب الشبكي، وتطويرها من خلال البحث عن الحلول التقنية والتخطيط لها بهدف توسيع التغطية الشبكية لتصل إلى 100.%

ثالثاً: مقاطعة التجارة والتسويق

تتكون هذه المقاطعة من أربع مديريات أساسية هي:

مديرية التسويق: تعمل هذه المديرية على تسيير وتطوير النشاط التسويقي من خلال تحديد خطط التسويق، ورسم سياسة العروض والخدمات، مع الأخذ بعين الاعتبار العروض المنافسة في السوق.

مديرية العلاقات مع العملاء: تهدف إلى تخطيط ووضع سياسة خدمة العملاء وتطويرها، لضمان أعلى درجات التخصيص والجودة في التعامل مع المشتركين.

مديرية سوق المؤسسات: تهتم بالنشاط التجاري الموجه للمؤسسات والشركات، حيث تعمل على تسييره وتطويره في مرحلتي ما قبل البيع وما بعد البيع. بالإضافة إلى تطوير نقاط البيع التابعة للمنظمة، ورصد البيئة المحيطة للتنبؤ بأي تغييرات والتفاعل معها بفعالية.

مديرية التوزيع والمبيعات: تشرف على جميع عمليات المبيعات والأنشطة المرتبطة بها، وتعمل على وضع وتطوير سياسات توزيع المنتجات، بالإضافة إلى ضمان جودة وكفاءة قوى البيع (فريق المبيعات).

كما تجدر الإشارة الى أن منظمة موبيليس و في منتصف سنة 2025، قد أطلقت مناقصة وطنية محدودة تحت رقم **10/04/ATM/DG/DVALP/DPMGC/2025**، لمرافقتها في تصميم جديد لهيكلها التنظيمي بما تقتضيه وضعية و أهداف المؤسسة [1]

المطلب الثالث : الخدمات

الفرع الأول، العروض التجارية لمنظمة موبيليس[2]

1- عروض الدفع المسبق (Prepaid Offers)

تستهدف هذه الفئة الجمهور العريض من الخواص، وتتميز بالمرونة وتنوع الخيارات حسب الاستهلاك:

[1] https://mobilis.dz/appeldoffres?page=7
[2] . https://mobilis.dz

- **سلسلة عروض**:"Sama"

  - Sama Mix : عرض متوازن يجمع بين أحجام إنترنت كبيرة ومكالمات غير محدودة.
  - **Sama Net** : عرض موجه مكثف لمستخدمي البيانات (Data) بأحجام تصل إلى 150 جيجابايت.
  - **Sama Talk** : عرض مخصص للمكالمات الصوتية الطويلة.

- **سلسلة عروض**:"**PixX**"

  - عروض يومية، أسبوعية، وشهرية مثل (PixX 50, PixX 1200) تتيح رصيداً إضافياً (Bonus) ومكالمات مجانية ضمن الشبكة.

- **عرض**:"**Twenty**"

  - عرض احتفالي بامتيازات سخية (80 جيجابايت ومكالمات غير محدودة لكل الشبكات) مقابل 2000 دج.

2- عروض الدفع البعدي (**Postpaid Offers**)

تستهدف النخبة والمشتركين الذين يفضلون الفواتير الشهرية والخدمات المستمرة دون انقطاع:

- **سلسلة عروض**:"**Revolution**"

  - تعتمد على نظام الوحدات (**Units**) الذي يمنح المشترك حرية كاملة في تحويل رصيده بين الإنترنت والمكالمات حسب الحاجة اللحظية.

- **عروض"Win"**: عروض كلاسيكية بنظام الفاتورة توفر اشتراكات شهرية بمزايا ثابتة وأسعار تفضيلية للمكالمات الدولية.

3- العروض الموجهة للمؤسسات والمهنيين (B2B Offers)

هذه العروض مصممة لتلبية احتياجات الشركات والمهنيين الأحرار لضمان استمرارية التواصل المهني:

- **Revolution ProMU**:
  - نسخة احترافية من نظام الوحدات تتيح تسييراً ذكياً لميزانية الاتصالات داخل المؤسسة.
- **عروض:"Flotte"**
  - حلول ربط العاملين ببعضهم البعض (Intra-fleet) بمكالمات مجانية تماماً وغير محدودة لضمان كفاءة التنسيق الداخلي.

4- عروض الإنترنت وخدمات البيانات (Data Solutions)

تستهدف المستخدمين الذين يحتاجون للإنترنت عبر أجهزة المودم أو الأجهزة اللوحية:

- **عروض:"Navigui"**
  - شرائح مخصصة للإنترنت فقط، تتوفر مع أجهزة مودم 4 Gأو مفاتيح إنترنت.(Keys)
- **عروض الجيل الرابع للمنازل:(4G Home)**
  - باقات سعة كبيرة مخصصة للاستخدام المنزلي عبر أجهزة المودم الثابتة، مع إمكانية التعبئة بمبالغ تبدأ من 500 دج.

5- العروض الدولية والتجوال (Roaming & International)

تستهدف الحجاج، المسافرين، والعملاء الذين لديهم اتصالات دائمة مع الخارج:

- **جوازات السفر**:(**Pass Roaming**)
  - باقات مسبقة الدفع تسمح باستقبال وإجراء المكالمات واستخدام الإنترنت أثناء التواجد خارج الوطن بأسعار مخفضة.
- **عروض الدفع الدولي**:
  - تخفيضات مباشرة على المكالمات نحو دول معينة (خاصة فرنسا، تونس، والمملكة العربية السعودية).

الفرع الثاني، دليل الخدمات الرقمية لمنظمة موبيليس[1]

1- خدمات الإدارة الذاتية (Self-Care Services)

تتيح هذه الخدمات للمشترك التحكم في حسابه وإدارة اشتراكاته دون الحاجة للتنقل إلى الوكالات التجارية:

- **تطبيق "MobiSpace"** : الواجهة الرقمية الأهم التي تسمح بمتابعة الاستهلاك، تفعيل العروض، والاطلاع على الفواتير.
- **خدمة "MeetMob"** : مساحة عملاء عبر الويب مخصصة للتحكم المتقدم في الشريحة والخدمات المرتبطة بها.

[1] . https://mobilis.dz

- **قائمة الخدمات "#600 *"** :القائمة التفاعلية الأساسية (USSD) لتفعيل العروض والتحقق من الرصيد.

- **خدمة "تعبئتي** :(**E-rselli**) "منصة الدفع الإلكتروني لتعبئة الرصيد ودفع الفواتير عبر البطاقة الذهبية أو البنكية.

2- خدمات تحويل الرصيد والاتصال الضروري

مجموعة من الخدمات الاجتماعية والتقنية التي تضمن بقاء المشترك على اتصال حتى في الحالات الطارئة:

- **خدمة "سلكني** :(**Sellekni**) "تتيح للمشترك تحويل رصيد مالي من حسابه إلى مشترك آخر ضمن شبكة موبيليس.

- **خدمة "ارسل لي** :(**Arsel-ni**) "طلب رصيد من مشترك آخر عند نفاذ الرصيد الشخصي.

- **خدمة "اتصل بي** :(**Appelle-moi**) "إرسال رسالة مجانية قصيرة تطلب من الطرف الآخر الاتصال بك.

- **خدمة "الرصيد الاحتياطي** :(**SOS Credit**) "الحصول على رصيد إضافي مؤقت يمنحه المتعامل عند نفاذ الرصيد، يتم خصمه عند أول عملية تعبئة.

3- خدمات القيمة المضافة والإعلام (VAS Services)

خدمات ترفيهية وإخبارية تهدف إلى إثراء تجربة المستخدم:

- **خدمة "نغمتي** :(**Naghmati**) "تخصيص نغمة الانتظار التي يسمعها المتصلون بدلاً من الرنة العادية
- **خدمة "موبينت** :(**MobiNet**) "بوابات المحتوى التي توفر الأخبار، نتائج المباريات، وحالة الطقس عبر الرسائل القصيرة.
- **الخدمات الدينية** :تشمل أوقات الصلاة، الأذكار، وخدمات خاصة بموسم الحج والعمرة.

4- خدمات إدارة المكالمات والخصوصية

تمنح المشترك قدرة أكبر على تنظيم اتصالاته الواردة وحماية خصوصيته:

- **خدمة "موبيزي** :(**MobiZ**) "تسمح بإخفاء رقم المتصل أو التحكم في هوية المتصل.
- **خدمة "البريد الصوتي** :(**Messagerie Vocale**) "استقبال الرسائل الصوتية عندما يكون الهاتف مغلقاً أو خارج مجال التغطية.
- **خدمة "من اتصل بي؟** :(**Who Called**) "استلام رسالة نصية تعلمك بالأرقام التي حاولت الاتصال بك أثناء عدم توفر هاتفك.
- **خدمة "القائمة البيضاء والسوداء** :"حظر الأرقام المزعجة أو تخصيص أرقام معينة فقط للاتصال بك.

5- الخدمات المخصصة للمؤسسات (Corporate Services)

حلول تقنية متطورة موجهة حصراً لقطاع الأعمال:

- **خدمة** :"**IP-VPN**" ربط فروع المؤسسة ببعضها عبر شبكة خاصة وآمنة لنقل البيانات.
- **خدمة** :"**Bulk SMS**" إرسال رسائل نصية جماعية ترويجية أو إعلامية لآلاف العملاء دفعة واحدة.
- **خدمة "التحكم في الأسطول** :"أدوات تقنية تسمح لمدير المؤسسة بتوزيع الرصيد والإنترنت على العاملين ومراقبة الاستهلاك.

6- خدمة المراقبة الأبوية من موبيليس « MobiliS@fe » :

تتيح خدمة « **MobiliS@fe** » موبيليس الإشراف على استخدام الأطفال للإنترنت وضمان تصفح آمن، من خلال تصفية المحتويات غير اللائقة أو الخطرة، بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي.

بفضل « **MobiliS@fe** »، يمكن:

- **حماية الأطفال** من المحتويات غير المناسبة، العنيفة أو الصادمة.
- **تصفية الوصول إلى فئات معينة** من المواقع الإلكترونية، التطبيقات أو المنصات غير الملائمة
- **تقييد أو حظر وصول الأطفال** إلى مواقع التواصل الاجتماعي وخدمات البث

•**ربط أرقام SIM الخاصة** بالأطفال برقمك أوليائهم الأساسي (المشرف) لضمان إدارة مركزية وآمنة وسهلة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

إنّ الطرق الاحصائية تصنف إلى طرق الإحصاء الوصفي و طرق الإحصاء الاستنتاجي، فطرق الاحصاء الوصفي هي التي تهتم بالبيانات المتوفرة فقط و لا تحاول تعميم العينة الصغيرة المدروسة إلى مجتمع أكبر، أما طرق الإحصاء الاستنتاجي فتهتم بالمعالجات التي تؤدي إلى تعميم أو استنتاج أو تنبؤ من مجتمع كبير مع مشاهدة بعض عناصره[1].

و بناء عليه فإننا استعملنا الاحصاء الوصفي (جمع البيانات و عرضها) في تبيان المفاهيم النظرية ، بينما استعملنا الاحصاء الاستنتاجي في الدراسة الميدانية، قصد تحليل البيانات و تفسيرها و التوصل إلى نتائج و توصيات.

المطلب الأول : نموذج و فرضيات الدراسة

سنقوم من خلال هذ المطلب ببناء نموذج الدراسة التطبيقية و وضع فرضيات العدم قصد اثباتها أو نفيها من خلال الدراسة الإحصائية لاستبيان كل من العمال و العملاء.

الفرع الأول، نموذج الدراسة

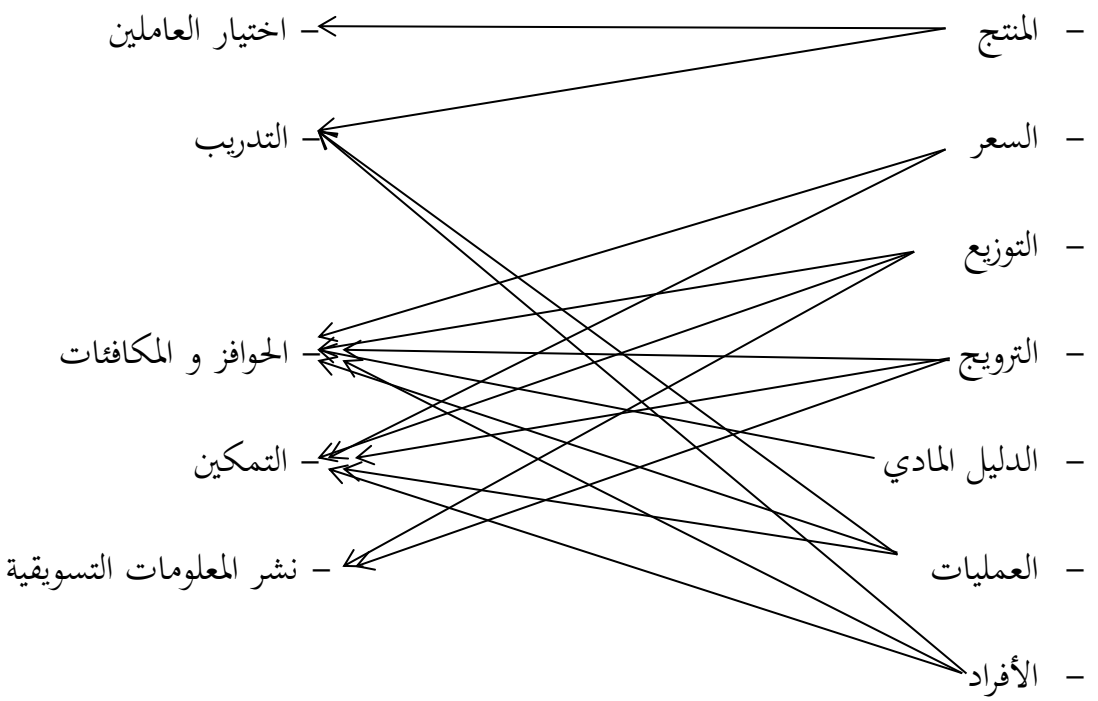
تتمحور هذه الدراسة حول دور التسويق الداخلي (كمتغير مستقل) في كسب رضا العملاء (كمتغير تابع)، و لبناء نموذج الدراسة، فإننا سندقق في هذين المتغيرين اعتمادا على الدراسة النظرية، كما يلي :

[1]. **أ.د. محمود حسين الوادي، د.علي فلاح مفلح الزعبي، أساليب البحث العلمي"مدخل منهجي تطبيقي" ، ص149، كتاب الكتروني من موقع books.google.dz**

أ- التسويق الداخلي : إنّ نجاح التسويق الداخلي و تحقيقه للأثر المرجو منه، مرتبط بمدى نجاعة المزيج التسويقي الداخلي المتكون من : المنتج (أو الوظيفة)، السعر، المكان، التوزيع، الدليل المادي، العمليات و الأفراد.

و يعتمد في ذلك على أبعاد التسويق الداخلي، من خلال العلاقة المبينة في الشكل رقم (19) الآتي:

الشكل رقم (19) : علاقة أبعاد التسويق الداخلي بمزيجه التسويقي

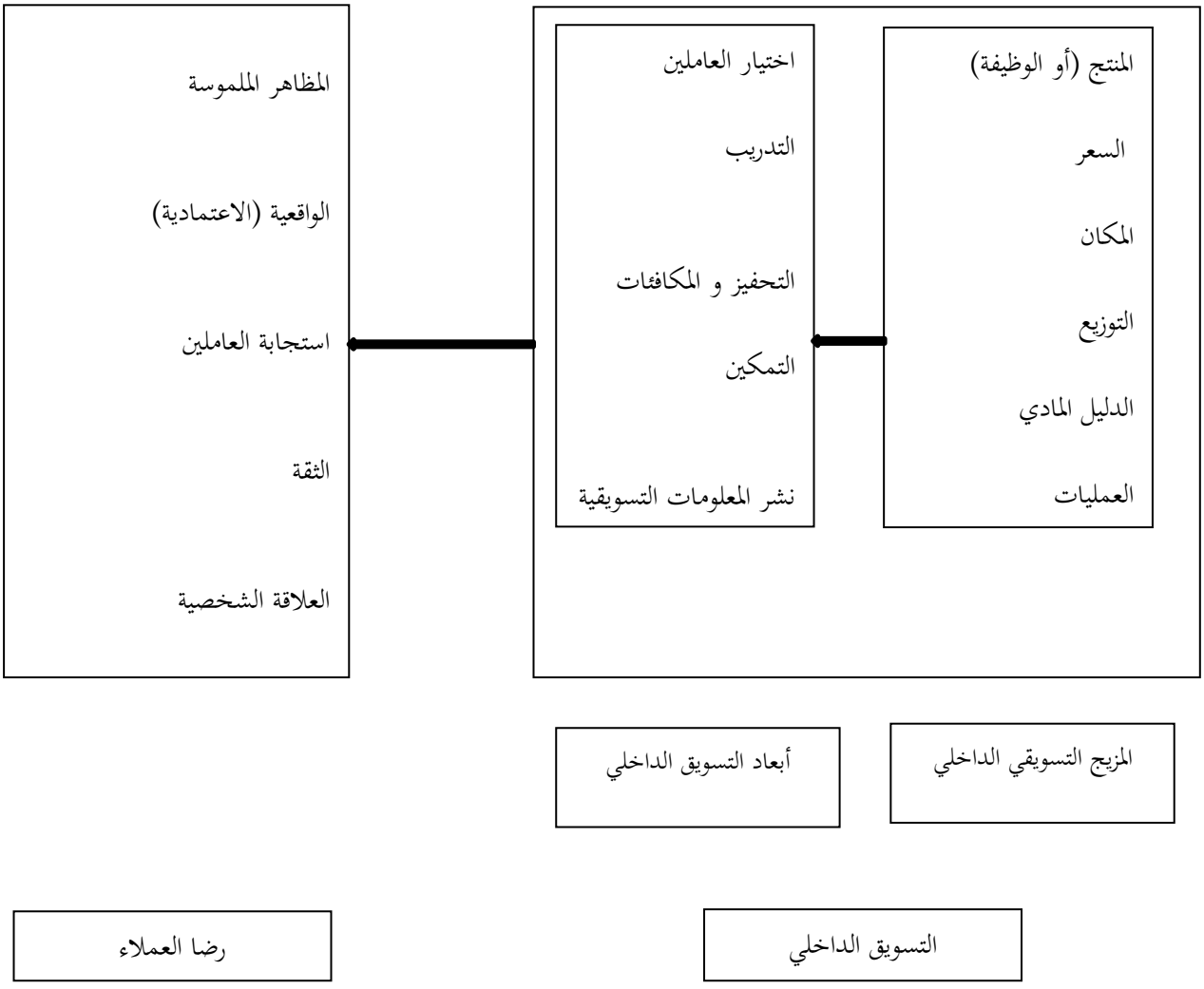


المصدر: من إعداد الباحث

ب- رضا العملاء: بالاعتماد على الدراسة النظرية، فإنه يمكننا اعتماد العناصر التالية في قياس رضا العملاء: المظاهر الملموسة – الواقعية (الاعتمادية) – استجابة العاملين – الثقة- العلاقة الشخصية،

كما هو موضح في الشكل رقم (16) من الفصل الثاني، و التي ستساعدنا فيما بعد في وضع اسئلة استبيان الدراسة. و الشكل رقم (20) يلخص لنا هذه العلاقات :

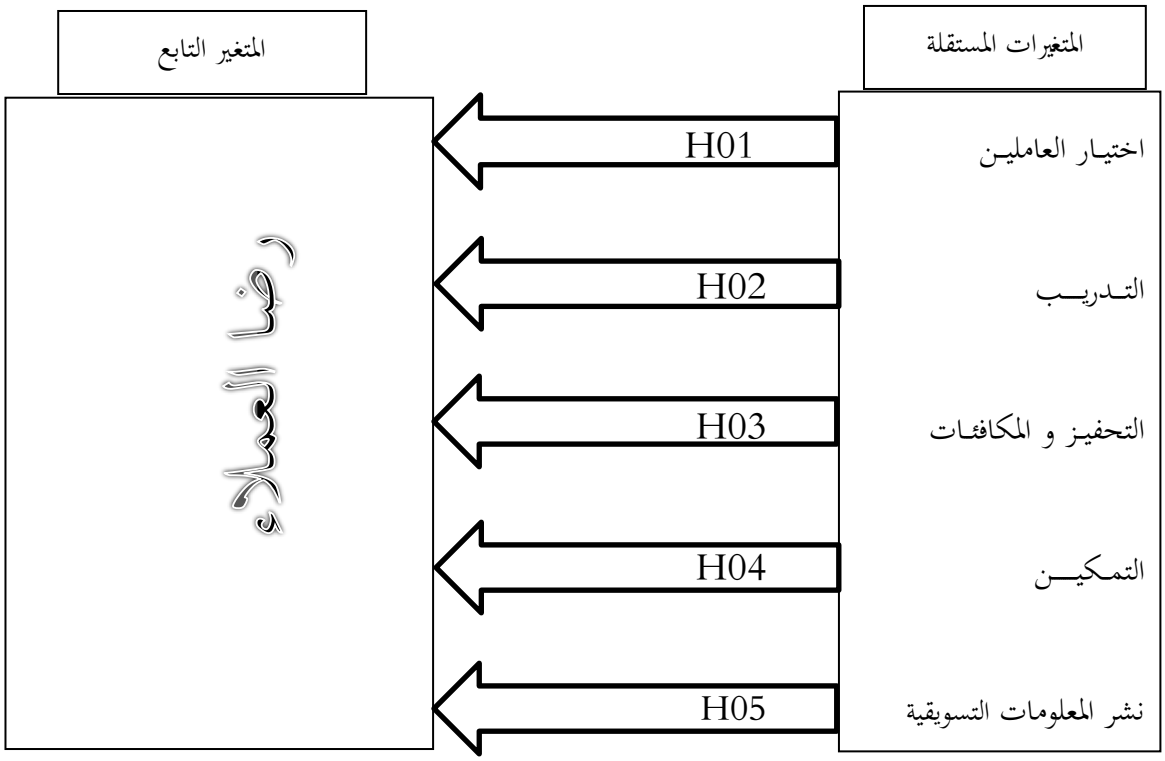
الشكل رقم (20) : التسلسل المنطقي لبناء نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

و لتبسيط هذا النموذج حتى يكون واضحا، سهلا و قابلا للدراسة، فإننا نعرض النموذج المبين في الشكل رقم (21) و الذي نعتمده كنموذج نهائي لهذه الدراسة، و نستمدّ منه فرضياتها.

الشكل رقم (21) : نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحث

الفرع الثاني، فرضيات الدراسة الميدانية

إنّ فرضيات الدراسة التطبيقية (الرئيسية منها و الفرعية)، لا بدّ لها أن تجيب على الاشكالية الرئيسية للبحث، و المتمثلة في تبيان دور التسويق الداخلي في كسب رضا العملاء، من خلال البحث في الفرضية الثالثة المقترحة في المقدمة العامة للبحث " تعتمد مؤسسة موبيليس أبعاد التسويق الداخلي، و الذي له دور واضح و مباشر على رضا عملائها".

واعتمادا على ما سبق، يمكن اعتماد الفرضية الصفرية (فرضية العدم) الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة في تحقيق رضا العملاء.

و من أجل تحديد الفرضيات الفرعية، فإنّنا نعتمد على نموذج الدراسة المبين في الشكل رقم (29)، حيث يهتم النموذج بدراسة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي الخمسة على رضا العملاء.

و عليه فسيتكوّن لدينا خمسة فرضيات فرعية و هي :

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في تحقيق رضا العملاء

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق رضا العملاء

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافئات في تحقيق رضا العملاء

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق رضا العملاء

H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية في تحقيق رضا العملاء

المطلب الثاني : أساليب جمع البيانات واختباراتها

سنقوم في هذا المطلب بتحديد مجتمع و عينة الدراسة و أساليب جمع البيانات من خلال الاستبيانات، ثم اختبار صدق وثبات هذه الاستبيانات

الفرع الأول، مجتمع و عينة الدراسة

7- **مجتمع الدراسة** : تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين نظراً لطبيعة الموضوع الذي يربط بين متغير داخلي (التسويق الداخلي) ومتغير خارجي (رضا العملاء)، المتواجدين في ولايات

الجزائر العاصمة، ورقلة و واد سوف، في الفترة الممتد من 15 نوفمبر 2025 الى 31 جانفي 2026

- **الفئة الأولى (العملاء)** :وهم "العملاء الداخليون" الذين يتلقون أنشطة التسويق الداخلي (الاختيار، التدريب، الحوافز و المكافئات، التمكين والاتصال).

حيث ركزنا على عمال المكاتب الأمامية والوكالات التجارية لأنهم حلقة الوصل مع العميل مع التركيز على ولاية الجزائر العاصمة و ولايتي ورقلة و واد سوف، نظرا لوجود تسهيلات بهاته الولايات.

- **الفئة الثانية (العملاء)** :وهم الطرف الذي يقيس مدى نجاح هذه الاستراتيجية من خلال "رضاهم" عن الخدمة المقدمة، و هو مجتمع كبير حيث يمس كل من يتعامل مع شركة موبيليس

8- عينة الدراسة :

- **الفئة الأولى (العملاء)** : تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من عمال مؤسسة موبيليس بالولايات الثلاثة المذكورة أعلاه، حيث شملت الدراسة 83 عاملاً، من مختلف المصالح

و الوكالات التجارية، للادلاء بآرائهم حول ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة.

- **الفئة الثانية (العملاء)** : نظراً لضخامة مجتمع الدراسة المتمثل في عملاء مؤسسة موبيليس، اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع الاستبيان على العملاء المترددين على الوكالات التجارية التابعة للمؤسسة خلال أوقات زمنية مختلفة من خلال توزيع قصاصات بصمة الكترونية تفتح بالمسح رابط الاستبيان الالكتروني، و على من يحملون شرائح موبيليس

عبر رسائل نصيّة (SMS) أو عبر وسائط التواصل الاجتماعي من خلال رابط الكتروني. بلغ قوام هذه العينة (حدد العدد، مثلاً 107 عميلا)، وهي عينة تمثل مختلف الفئات العمرية والمهنية للمشتركين، وذلك لقياس مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

الفرع الثاني، أساليب جمع البيانات

1. مصادر جمع البيانات

أ- المصادر المباشرة أو الأولية: المصدر الأولي لجمع البيانات هو ذلك المصدر الذي يقوم بجمع البيانات بنفسه أو تحت إشرافه، فإذا قام الباحث بدراسة عينة من المجتمع و جمع من أفراد العينة (بنفسه أو تحت إشرافه) البيانات المطلوبة لبحثه، فهذا مثال على مصدر مباشر لجمع البيانات، وتسمى البيانات التي يجمعها بيانات أولية[1]

و قد قام الباحث باعتماد أسلوب الاستبيانات في جمع البيانات الأولية، نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة و توزعها على مناطق جغرافية متباعدة و أيضا لتكلفتها المنخفضة.

ب- المصادر غير المباشرة أو الثانوية: في كثير من الأحيان يجد الباحث نفسه في وضع لا يتمكن فيه من جمع البيانات بنفسه أو تحت إشرافه، لذلك يلجأ إلى المصادر غير المباشرة أي البيانات التي جمعها غيره، و تكون البيانات إما من مصادر منشورة (كالتقارير و المنشورات الرسمية و غير الرسمية، التقارير و المنشورات الخاصة) أو غير منشورة (كالبيانات المدونة في سجلات الهيئات)[2].

[1] . أ.د. محمود حسين الوادي، د.علي فلاح مفلح الزعبي، مصدر سابق،ص149

[2]. نفس المصدر،ص150

و قد اعتمد الباحث أيضا على هذا النوع من البيانات في التعرف على المنظمة موضوع الدراسة (كطبيعة أنشطتها و حجمها السوقي و المنافسة...).

ت- المصادر الالكترونية: هي مصادر تعتمد كليا على تكنولوجيا المعلومات في وضع البيانات بين يدي الباحث، و يذكر بأن اصلها مجموعات ورقية تمت أتمتتها بأسلوب الكتروني مستحدث ليسهل استخدامها و تبادلها مع الآخرين بغض النظر عن الموقع الجغرافي[1]

و قد اعتمد الباحث على هذا الأسلوب أيضا في جمع العديد من البيانات النظرية ، من خلال مواقع الكترونية متنوعة مذكورة في مراجع الدراسة و البصمة الالكترونية لجمع الاستبيانات .

2. أداة الدراسة : تمّ الاعتماد في تصميم نوعيّ الاستبيانات في هذه الدراسة على نموذج الدراسة المعتمد و كذا مقياس **SERVQUAL** كما تمت صياغة الاستبيانات باللغتين العربية و الفرنسية (لطبيعة المنظمة عينة الدراسة و التي تعتمد على اللغتين) قصد التأكد من فهم الفقرات جيدا ، و لقد استهدف الاستبيان الأول العاملين في المنظمة عينة الدراسة لقياس مدى تطبيق المزيج التسويقي من خلال أبعاده، و استهدف الثاني عملاء هاته المنظمة لقياس رضاهم بالتركيز على الأبعاد ذات العلاقة بمخرجات التسويق الداخلي ، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لترميز إجابات العينة على فقرات الاستبيانات، و تفسير وقراءة نتائج الاستبيان حسب الأوزان، و الجدول رقم (02) يبين ذلك.

[1] .إيمان الحياري،طرق جمع البيانات و عرضها، mawdoo3.com، 2017/04/18

الجدول رقم (02) : مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
الرمز	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر : الشامل- موسوعة البحوث : مقياس ليكرت الخماسي بتصرف
(https://fr.scribd.com/document/323596103)

أ- استبيان العمال: استهدف هذ الاستبيان عمال المنظمات عينة الدراسة، و قد حوى 27 فقرة تقيس المتغيرات المستقلة الخمسة الممثلة في نموذج الدراسة (انظر الشكل رقم 29)، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة (05) المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، و الجدول رقم (03) يبين هيكل الاستبيان

الجدول رقم (03) : هيكل استبيان العمال

الجزء	المحور	عدد الفقرات
I	البيانات الشخصية	05
II	اختيار العاملين	05
	التدريب	06
	التحفيز و المكافئات	06
	التمكين	05
	نشر المعلومات التسويقية	05
المجموع		**32**

المصدر: من إعداد الباحث

ب- تصميم استبيان العملاء : استهدف هذ الاستبيان عملاء المنظمات عينة الدراسة، و قد حوى 20 فقرة تقيس المتغير التابع الممثل في نموذج الدراسة (انظر الشكل رقم 21)، بالإضافة إلى مجموعة من الأسئلة (06) المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، و الجدول رقم (03) يبين هيكل الاستبيان

الجدول رقم (04) : هيكل استبيان العملاء

الجزء	المحور		عدد الفقرات
I	البيانات الشخصية		06
II	رضا العملاء	الأفراد (العملاء)	05
		الواقعية (الاعتمادية)	04
		الثقة	06
		العلاقات الشخصية	02
		المظاهر الملموسة (المحيط المادي)	02
المجموع			**26**

المصدر: من إعداد الباحث

الفرع الثالث، اختبارات صدق و ثبات الاستبيانات

أولا، اختبار صدق الاستبيانات

يُقصد بالصدق المدى الذي يقيس به المقياس ما صُمم من أجل قياسه فعلياً، كما يشمل الشمولية في تمثيل كافة عناصر الظاهرة محل التحليل. ولضمان صدق الاستبيان من حيث وضوح المفردات، وسلامة العبارات، وفهم المستجيبين لها، تم اتباع الخطوات التالية:

2- عرض الأداة على المحكمين: تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة في تصميم الاستبيانات والإلمام بموضوع الدراسة. معايير التحكيم، طُلب من السادة المحكمين إبداء آرائهم حول:

- مدى مناسبة العبارات للمحتوى وارتباطها بالمحاور المخصصة لها.
- كفاءة الأداة وشموليتها وتنوع فقراتها.
- سلامة الصياغة اللغوية والوضوح المفاهيمي.
- تقديم ملاحظات حول الحذف، الإضافة، أو تعديل شكل العبارات ومضمونها.

3- **نتائج التحكيم**:

بناءً على توجيهات السادة المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة؛ حيث تم تبويب أسئلة الاستبيان بحسب نموذج الدراسة حيث،

- شمل استبيان الفئة الأولى (العمال) على 27 سؤالا، وزّعوا على خمس محاور تعبر عن متغيرات الدراسة (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز و المكافئات، التمكين، نشر المعلومات التسويقية)
- و شمل استبيان الفئة الثانية (العملاء) على 20 سؤالا، وزّعوا أيضا على خمس (05) محاور تعبر عن محددات رضا العملاء المعتمدة في هذه الدراسة (المظاهر الملموسة، الواقعية (الاعتمادية)، استجابة العاملين، الثقة، العلاقة الشخصية)

ثانيا، اختبار ثقة الاستبيانات (ثبات الاستبيان) لقياس ثبات الاستبيان المرفق نقوم بحساب معامل

الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، و قد قمت بتحليل الإجابات الأولية، وحساب معامل الثبات لكل محور من الاستبيان.

حيث يعتمد هذا المقياس على مدى اتساق الإجابات في الأسئلة التي تقيس سمة معينة.

- **استبيان الفئة الأولى (العمال) :**

- بعد معالجة البيانات الأولية (30 إجابة) لجميع الفقرات السبعة و العشرين (27) المتعلقة بمحددات التسويق الداخلي، كانت **قيمة ألفا كرونباخ : 0.946**

جدول رقم 05 : معامل ثبات استبيان الفئة الأولى

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	التقييم
المحور الأول: اختيار العاملين	5	0.809	جيد جدا
المحور الثاني: التدريب	6	0.883	جيد جدا
المحور الثالث: التحفيز و المكافئات	6	0.788	جيد
المحور الرابع: التمكين	5	0.706	جيد
المحور الخامس: نشر المعلومات التسويقية	5	0.867	جيد جدا
إجمالي الاستبيان ككل	**27**	**0,946**	**ثبات عالٍ جدا**

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

- **تفسير النتائج:**

الثبات العام : 0.946، و هذه القيمة قوية جداً وتؤكد أن الأداة (الاستبيان) متسقة للغاية، وإذا

تم إعادة توزيعها على عينة مماثلة فستعطي نتائج متقاربة جداً.

عند فحص البيانات، تبين أنه لا يوجد سؤال يؤثر سلباً على الثبات بشكل كبير؛ أي أن حذف أي سؤال لن يؤدي لزيادة ملحوظة في القيمة، مما يعني أن جميع الفقرات في الملف الأول مصاغة بشكل جيد وتخدم الغرض منها.

- **استبيان الفئة الثانية (العملاء)** :

– بعد معالجة البيانات الأولية (30 إجابة) لجميع الفقرات العشرين (20) المتعلقة بالخدمة والعاملين، كانت **قيمة ألفا كرونباخ : 0.953**

جدول رقم 06 : معامل ثبات استبيان الفئة الثانية

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (المعدل)	التقييم
المحور الأول: الأفراد (العملاء)	6	**0.904**	ممتاز
المحور الثاني: الواقعية (الاعتمادية)	4	**0.859**	جيد جداً
المحور الثالث: الثقة	6	**0.828**	جيد جداً
المحور الرابع: العلاقات الشخصية	2	**0.774**	جيد
المحور الخامس: المحيط المادي (البيئة)	2	**0.941**	ممتاز
إجمالي الاستبيان ككل	**20**	**0.953**	**ثبات عالٍ جداً**

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

- تفسير النتائج: تعتبر القيمة 0.953 قيمة ممتازة ومرتفعة جداً في البحوث العلمية والاجتماعية. كما تعني هذه النتيجة أن الأسئلة تقيس بالفعل المفهوم المستهدف بشكل مترابط، ويمكن الاعتماد على النتائج المستخلصة من هذا الاستبيان في الدراسة التحليلية. حيث هناك انسجام كبير في الطريقة التي أجاب بها المشاركون على مختلف فقرات الاستبيان.

المبحث الثالث : الدراسة التحليلية

نعرض في هذا المبحث تحليلاً للبيانات واختباراً لفرضيات الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلتها واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية لعباراتها ومتغيراتها، ليتم استعراض أهم النتائج والتحليلات التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول : دراسة و تحليل استبيان العمال

سنركز في هذا المطلب على الإحصاء الوصفي للعينة و الاتساق الداخلي و البنائي لمحاور الاستبيان

الفرع الأول، الإحصاء الوصفي للعينة

يبين الجدول رقم 07 "وصف جنس العينة" أنّ 75,9% من العينة من الذكور و فقط 24.1% من الاناث

جدول رقم 07 : وصف جنس العينة

الجنس		
	التكرارات	النسبة المؤية
ذكر	63	75,9
أنثى	20	24,1
المجموع	83	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

كما يبين الجدول رقم 08 وصف الفئة العمرية للعينة، حيث نجد أنّ أكبر نسبة كانت في الفئة العمرية الثانية، أي بين 36 و 46 سنة ، و هي فئة ناضجة مهنيا، مما يعطي قوة للاستبيان

جدول رقم 08: وصف الفئة العمرية للعينة

العمر		
	التكرارات	النسبة المؤية
25-35	16	19,3
36-46	43	51,8
47-57	24	28,9
المجموع	83	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

كما يبين الجدول رقم 09 وصف المستوى التعليمي للعينة، حيث أنّ أغلب الفئة هي من الجامعيين، مما يدل على المستوى التعليمي العالي للعينة

جدول رقم 09 وصف المستوى التعليمي للعينة

المستوى التعليمي		
	التكرارات	النسبة المؤية
غير جامعي	11	13,3
جامعي	52	62,7
ما بعد التدرج	16	19,3
شهادة مهنية	4	4,8
المجموع	83	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

كما يبين الجدول رقم 10 وصف المستوى الوظيفي للعينة، حيث أن أغلب العينة من الإطارات المتوسطة

جدول رقم 10 وصف المستوى الوظيفي للعينة

المستوى الوظيفي		
	التكرارات	النسبة المؤية
اطار سامي	8	9,6
اطار متوسط	59	71,1
عامل	16	19,3
المجموع	83	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

كما يبين الجدول رقم 11 وصف عدد سنوات العمل للعينة، حيث أن أغلب العينة ذات خبرة وظيفية طويلة داخل المنظمة.

جدول رقم 11 وصف عدد سنوات العمل للعينة

عدد سنوات العمل بالمنظمة		
	التكرارات	النسبة المؤية
سنوات 1-5	12	14,5
سنوات 6-10	8	9,6
أكثر من 16 سنة	63	75,9
المجموع	83	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

الخلاصة:

عموما، يدلّ الاحصاء الوصفي للعينة على أنها تتميز باستقرار وظيفي مرتفع، خبرة طويلة، تأهيل أكاديمي جيد، وهذا يفترض منطقياً أن يكون للتسويق الداخلي أثر واضح على رضا العملاء (لكن النتائج الاستدلالية لم تؤكد ذلك كما سنرى).

الفرع الثاني، الاتساق الداخلي و البنائي للعينة

سنقوم بدراسة الاتساق البنائي والداخلي للعينة حيث نعرض نتائج دراسة الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري في نفس الجدول مع معامل ارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية، كما سنعرض جداول التكرار للعبارات الأضعف احصائيا لتجنب الحشو الزائد

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول مع عباراته

جدول رقم 12: الاتساق الداخلي لمحور اختيار العاملين مع عباراته

المحور الأول: اختيار العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
يرتبط قرار التوظيف لدى المنظمة بالمناصب الشاغرة المتوفرة	3.08	1.16	0.625**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
تقوم إدارة المنظمة باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المهارات العالية	2.80	1.15	0.840**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
مهام وظيفتي واضحة و أعرفها جيدا	3.71	0.94	0.733**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
إنّ العمل الذي أمارسه موافق لمؤهلاتي و رغباتي المادية و المعنوية	3.18	0.97	0.721**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو ترقيته حسب الكفاءة و الخبرة المهنية	2.43	1.19	0.746**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم 12:

العبارة الأضعف و هي الأولى " يرتبط قرار التوظيف لدى المنظمة بالمناصب الشاغرة المتوفرة"، لها ارتباط احصائي موجب متوسط مع المحور الأول "اختيار العاملين" يقدر تقريبا ب 63% مع قيمة

إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.08) عن ارتباط متوسط لقرار التوظيف في المنظمة بالمناصب الشاغرة مع تباين نسبي في الآراء (1.16)

جدول رقم13: تكرارات العبارة الأضعف في محور اختيار العاملين

يرتبط قرار التوظيف لدى المنظمة بالمناصب الشاغرة المتوفرة	التكرارات	النسبة المئوية
أتفق بشدة	04	4.82
اتفق	39	46.99
لا أتفق	08	9.64
لا أتفق بشدة	08	9.64
محايد	24	28.92
المجموع	83	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

تميل نتائج جدول التكرارات رقم 13، الى أنّ قرابة 51% من العينة يوافقون على أنّ قرار التوظيف لدى المنظمة مرتبط بالمناصب الشاغرة المتوفرة مقابل 39% لا يوافقون و نسبة 9.64% محايدون.

العبارة الأقوى و هي الثانية "تقوم إدارة المنظمة باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المهارات العالية" لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الأول "اختيار العاملين" يقدر تقريباً 84% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الثانية على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.80) عن اعتماد متوسط على اختيار الكفاءات مع تباين نسبي في الآراء (1.15)

العبارات الأخرى، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 73% و 76%، و هو موجب قوي جداً مع المحور الأول: اختيار العاملين % مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي،

أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.43-3.71) عن تطبيق ضعيف الى متوسط للعبارات مع ميول الى تباين نسبي في الآراء (0.94-1.19)

2- الاتساق الداخلي للمحور الثاني مع عباراته

جدول رقم 14: الاتساق الداخلي لمحور التدريب مع عباراته

المحور الثاني: التدريب	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل إرتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
تعقد المنظمة دورات تدريبية للعمالن بشكل دوري	3.57	0.86	.868**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تتناسب مواضيع و طبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين	3.52	1.06	.816**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تساهم الدورات التدريبية التي تعقدها المنظمة في تعزيزوتطوير قدرات ومهارات العاملين	3.47	0.97	.815**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تحرص المنظمة على اختيار أصحاب الكفاءة و المهارة العالية لتقديم الدورات التدريبية	3.08	1.12	.737**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تساهم الدورات التدريبية في توضيح اجراءات و قوانين المنظمة و كيفية تطبيقها	3.18	0.91	.808**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
هناك عدالة و فرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية	2.72	1.09	.568**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم 14:

الارتباط الأضعف و هي العبارة السادسة " هناك عدالة و فرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية "، لها ارتباط احصائي موجب متوسط مع المحور الثاني "التدريب" يقدر تقريبا ب 57% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت

لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (2.72) عن تطبيق متوسط لمبدأ العدالة في الفرص التدريبية مع تباين نسبي في الآراء (1.09)

جدول رقم 15: تكرارات العبارة الأضعف في محور التدريب

هناك عدالة و فرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية	التكرارات	النسبة المئوية
أتفق بشدة	04	4.82
اتفق	16	19.28
محايد	28	33.73
لا أتفق	23	27.71
لا أتفق بشدة	12	14.46
المجموع	83	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

تميل نتائج جدول التكرارات رقم 15، الى أنّ قرابة 25% من العينة يوافقون على أنّ هناك عدالة و فرص متكافئة بين العاملين للحصول على الدورات التدريبية، مقابل 42% لا يوافقون و نسبة 33.73% محايدون.

الارتباط الأقوى و هي العبارة الأولى " تعقد المنظمة دورات تدريبية للعمال بشكل دوري " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الثاني "التدريب" يقدر تقريباً 87% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الأولى على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.57) عن وجود قوي لدورات تدريبية و بشكل دوري مع تقارب في الآراء (0.86)

العبارات الأخرى، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 74% و 82%، و هو موجب قوي جداً مع المحور الثاني: التدريب مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.08-3.52) عن تطبيق متوسط الى قوي للعبارات مع تباين نسبي في الآراء (1.06-1.12)

3- الاتساق الداخلي للمحور الثالث مع عباراته

جدول رقم 16: الاتساق الداخلي لمحور التحفيز و المكافئات

المحور الثالث:التحفيز والمكافئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
يوجد بالمنظمة نظام عادل للتحفيز و المكافئات	2.39	1.06	.638**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
الأجر الذي أتلقاه ملائم مع حجم الجهد الذي أقوم به	2.65	1.13	.827**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهدا متميزا في خدمة العملاء	2.46	1.00	.779**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
أتحصل دائما على الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر	2.24	1.03	.551**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
هناك اهتمام من طرف المنظمة بمطالب العاملين وشكاويهم	2.34	0.95	.590**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
أجد مكان عملي مريحا و مجهز بكل الوسائل اللازمة لتأدية	2.65	1.21	.806**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم 16 :

الارتباط الأضعف و هي العبارة الرابعة " أتحصل دائما على الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر "، لها ارتباط احصائي موجب متوسط يقدر تقريبا ب 55% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.24) عن ضعف الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر مع تباين نسبي في الآراء (1.03)

جدول رقم 17: تكرارات العبارة الأضعف في محور التحفيز و المكافئات

أتحصل دائما على الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر	التكرارات	النسبة المئوية
أتفق بشدة	0	0
اتفق	16	19.28
محايد	08	9.64
لا أتفق	39	46.99
لا أتفق بشدة	20	24.10
المجموع	83	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

تميل نتائج جدول التكرارات رقم 17، الى أنّ قرابة 19% من العينة يوافقون على أنّهم يحصلون دائما على الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر مقابل 80% لا يوافقون و نسبة 9.64% محايدون، فأغلبية العينة لا يتفقون على حصولهم للدعم المعنوي من مسؤولهم المباشر

الارتباط الأقوى و هي العبارة الثانية " الأجر الذي أتلقاه ملائم مع حجم الجهد الذي أقوم به " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الثالث "التحفيز و المكافئات" يقدر تقريباً 83% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الثانية على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.65) عن تلاؤم متوسط بين الجهد و الأجر مع تباين نسبي في الآراء (1.13)

العبارات الأخرى، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 59% و 81%، و هو موجب قوي جداً مع المحور الثالث "التحفيز و المكافئات" مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.34-2.65) عن تطبيق ضعيف الى متوسط للعبارات مع تباين نسبي في الآراء (0.95-1.21)

4- الاتساق الداخلي للمحور الرابع مع عباراته

جدول رقم 18: الاتساق الداخلي لمحور التمكين

المحور الرابع: التمكين	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل ارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
إمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر	2.87	1.37	.337**	0,002	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
أمتلك حرية التصرف بعملي وفقا للصلاحيات الممنوحة و دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر	2.94	1.83	.906**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء لتقديم أحسن خدمة للعملاء.	3.33	1.14	.605**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
توفر ادارة المنظمة و تدعم فرص الابداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم الوظيفية	3.23	0.87	.659**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
هناك ثقة من قبل الادارة بالعاملين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء	3.04	1.01	.784**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم 18 :

- **الارتباط الأضعف و هي العبارة الأولى** " بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر"، لها ارتباط احصائي موجب ضعيف يقدر تقريبا ب 34% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير ضعيف للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.
- كما يعبر المتوسط الحسابي (2.87) عن تطبيق متوسط لعدم اللجوء الى المسؤول المباشر في تعديل الخدمات مع تباين نسبي في الآراء (1.37)

جدول رقم 19: تكرارات العبارة الأضعف في محور التمكين

بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر	التكرارات	النسبة المئوية
أتفق بشدة	16	19.28
اتفق	12	14.46
محايد	12	14.46
لا أتفق	31	37.35
لا أتفق بشدة	12	14.46
المجموع	83	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

تميل نتائج جدول التكرارات رقم 19، الى أنّ قرابة 34% من العينة يوافقون على أنّه بإمكانهم أن يقوموا بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر مقابل 52% لا يوافقون و نسبة 14.46% محايدون.

- **الارتباط الأقوى و هي العبارة الثانية** " أمتلك حرية التصرف بعملي وفقا للصلاحيات الممنوحة و دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر" لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الرابع "التمكين" يقدر تقريباً 91% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الثانية على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.94) عن وجود متوسط لحرية التصرف مع تباين كبير في الآراء (1.83)

- **العبارات الأخرى،** يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 61% و 78%، و هو موجب قوي مع المحور الرابع "التمكين" مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.04-3.33) عن تطبيق متوسط للعبارات مع توافق نسبي في الآراء (0.87-1.14)

5- الاتساق الداخلي للمحور الخامس مع عباراته

جدول رقم 20: الاتساق الداخلي لمحور نشر المعلومات التسويقية

المحور الخامس: نشر المعلومات التسويقية	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل ارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
تقوم الادارة بإعلام العاملين بالأهداف و الاستراتيجيات المسطرة من قبل المنظمة	3.57	0.86	.776**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تعلم المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي الادارة الترويج لها و تقديمها في المستقبل	3.13	1.18	.718**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاج إليها في أي وقت	3.18	1.23	.865**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تستعمل المنظمة كل الطرق المتاحة (التقليدية و الحديثة) من منشورات مرئية، سمعية أو ورقية في ايصال المعلومات للعاملين	3.66	1.05	.913**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
تقوم المنظمة بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم	2.99	1.16	.663**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم 20 :

- **الارتباط الأضعف و هي العبارة الخامسة** " تقوم المنظمة بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم"، لها ارتباط احصائي موجب متوسط يقدر تقريبا ب 66% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.99) عن تواصل متوسط مع العاملين مع تباين نسبي في الآراء (1.16)

جدول رقم 21: تكرارات العبارة الأضعف في محور نشر المعلومات التسويقية

تقوم المنظمة بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم	التكرارات	النسبة المئوية
أتفق بشدة	08	9.64
اتفق	23	27.71
محايد	20	24.10
لا أتفق	24	28.92
لا أتفق بشدة	08	9.64
المجموع	83	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

تميل نتائج جدول التكرارات رقم 21، الى أنّ قرابة 37% من العينة يوافقون على أنّ المنظمة تقوم بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم مقابل 39% لا يوافقون و نسبة 24.10% محايدون.

- **الارتباط الأقوى و هي العبارة الرابعة** " تستعمل المنظمة كل الطرق المتاحة (التقليدية و الحديثة) من منشورات مرئية، سمعية أو ورقية في ايصال المعلومات للعاملين " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الخامس "نشر المعلومات التسويقية" يقدر تقريباً 91% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الرابعة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

  كما يعبر المتوسط الحسابي (3.66) عن حرص قوي من المنظمة على إيصال المعلومات للعاملين مع تباين نسبي في الآراء (1.05)
- **العبارات الأخرى**، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 72% و 87%، و هو موجب قوي مع المحور الخامس "نشر المعلومات التسويقية" مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.13-3.57) عن تطبيق متوسط الى قوي للعبارات مع توافق نسبي في الآراء (0.86-1.18)

الخلاصة:

جميع معاملات ارتباط بيرسون للمحاور الخمسة، تتراوح بين 0.337 و 0.913 و جميعها دالة عند مستوى 0.01، و هذا يعني أنّ الاستبيان صادق إحصائياً و العبارات تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه و لا توجد مشكلة في الثبات أو البناء الداخلي

كما أنّ أقوى المحاور هي نشر المعلومات التسويقية (حتى 0.913)، التدريب (حتى 0.868)، التمكين (0.906 في إحدى العبارات)، و أضعف عبارة هي بمحور التمكين (0.337) لكنها ما تزال دالة إحصائياً.

6- صدق الاتساق البنائي

جدول رقم 22 : ملخص محاور استبيان العمال

المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	معامل ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	القيمة الاحتمالية	النتيجة
اختيار العاملين	3.40	.922**	1.08	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
التدريب	3.91	.858**	1.04	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
التحفيز والمكافئات	2.94	.681**	1.04	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
التمكين	3.08	.863**	1.00	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
نشر المعلومات التسويقية	3.22	.904**	1.00	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
		**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم (22) يمكن القول أنّ النموذج **المفاهيمي متماسك نظريًا**، حيث أنّ الارتباط بين كل محور والمتغير الكلي كان مرتفعا و جميعها دالة عند 0.01، مع تباين متوسط في الإجابات (انحراف معياري بين 1.00 و 1.08).

كما أنّ محور التدريب جاء في المرتبة الأولى من حيث قوة التطبيق (متوسط حسابي = 3.91)، يليه محور اختيار العاملين (3.40)، **مما يدل على اهتمام المنظمة باختيار عمالها و تدريبهم**

و بتطبيق متوسط لباقي المحاور في مؤخرتهم محور التحفيز و المكافئات(2.94) و محور التمكين (3.08) و بدرجة أفضل محور نشر المعلومات التسويقية (3.22)، **و الذي يبين ضعف الاهتمام بالتحفيز و المكافئات و ضعف التمكين بالمنظمة**

المطلب الثاني : دراسة و تحليل استبيان العملاء

سنركز في هذا المطلب على الإحصاء الوصفي للعينة و الاتساق الداخلي و البنائي لمحاور الاستبيان

الفرع الأول، الإحصاء الوصفي للعينة

جدول رقم 23 : وصف جنس العينة

الجنس		
	التكرارات	النسبة المؤية
مذكر	93	86,9
أنثى	14	13,1
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

يبين الجدول (23) "وصف جنس العينة" أنّ % 86.9 من العينة من الذكور و فقط 13.1% من الاناث

جدول رقم 24: وصف الفئة العمرية للعينة

العمر		
	التكرارات	النسبة المئوية
18-30	3	2,8
31-45	57	53,3
46-60	44	41,1
أكثر من 60	3	2,8
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

كما يبين الجدول رقم (24) وصف الفئة العمرية للعينة، حيث نجد أنّ أكبر نسبة كانت في الفئة العمرية الثانية و الثالثة ، أي بين 31 و 60 سنة ، و هي فئة ناضجة، مما يعطي قوة للاستبيان

جدول رقم 25 : وصف المستوى التعليمي للعينة

المستوى التعليمي		
	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي/متوسط	01	0.93
ثانوي	10	9,35
جامعي	96	89,72
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

كما يبين الجدول رقم (25) وصف المستوى التعليمي للعينة، حيث أنّ أغلب الفئة هي من الجامعيين، مما يدل على المستوى التعليمي العالي للعينة

جدول رقم 26 : قطاع عمل العينة

قطاع العمل		
	التكرارات	النسبة المئوية
عمومي	95	88,8
خاص	8	7,5
أعمال حرة	4	3,7
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

يبين الجدول رقم (26) أنّ أغلب فئة في العيّنة تشتغل في القطاع العمومي

جدول رقم 27 : الدخل الشهري للعينة

الدخل الشهري		
	التكرارات	النسبة المؤية
أقل من 24.000 دج	3	2,8
أقل من 50.000 دج	8	7,5
أقل من 100.000 دج	48	44,9
أكثر من 100.000دج	48	44,9
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم (27) نجد أنّ عيّنة الدراسة لها دخل مقبول حيث تتقاسم الرتبة الأولى فئة من 50.001 -100.000 & اكثر من 100.000دج

جدول رقم 28 : عدد سنوات التعامل مع المنظمة

عدد سنوات التعامل مع المنظمة		
	التكرارات	النسبة المؤية
أقل من 5 سنة	03	2.8
من 1-5 سنوات	10	9,3
أكثر من5 سنوات	94	87,9
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم (28) نلاحظ أنّ الفئة الغالبة هي فئة أكثر من خمس سنوات، أي أن أغلب العينة لها علاقة طويلة مع المنظمة

جدول رقم 29 : نوع الخدمة لدى العينة

نوع الخدمة		
	التكرارات	النسبة المؤية
الدفع المسبق	51	47,7
خط اشتراك	56	52,3
المجموع	107	100,0

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

الجدول رقم (29) يبين أنّ أغلب العينة تمتلك خط اشتراك مقابل نسبة معتبرة أيضا من الدفع المسبق

الخلاصة :

عموما، يدلّ الاحصاء الوصفي للعينة على أنّ العملاء ذووا مستوى تعليمي مرتفع و مخلصون للمنظمة، كما لديهم تجربة طويلة معها، وهذا يجعل تقييمهم مبنيًا على تجربة واقعية وليس انطباعًا مؤقتًا.

الفرع الثاني، الاتساق الداخلي و البنائي للعينة

سنقوم بدراسة الاتساق البنائي والداخلي للعينة حيث نعرض نتائج دراسة الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي، في نفس الجدول مع معامل ارتباط بيرسون والقيمة الاحتمالية، كما سنعرض جداول التكرار للعبارات الأضعف احصائيا لتجنب الحشو الزائد

1- الاتساق الداخلي للمحور الأول مع عباراته

جدول رقم 30: الاتساق الداخلي لمحور الأفراد (العملاء)

المحور الأول: الأفراد (العملاء)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
يتمتع عاملوا المنظمة بالكفاءة و المهارة العالية في تقديم خدمة مميزة	3.27	0.99	.810**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
يتميز مقدم الخدمة بالدقة العالية و السرعة في الانجاز	3.12	1.04	.790**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
لا أنتظر لوقت طويل حتى أحصل على الخدمة المطلوبة	3.07	1.15	.704**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
يمتلك العملاء معلومات كافية عن الخدمات المقدمة من طرف المنظمة	3.38	0.99	.814**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
يتعامل عاملوا المنظمة بعدالة و شفافية مع جميع العملاء	3.15	1.06	.735**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
أشعر أنّ عمال المنظمة محفّزون للقيام بأعمالهم بشكل جيد	3.18	1.02	.757**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم (30) :

- **الارتباط الأضعف و هي العبارة الثالثة** " لا أنتظر لوقت طويل حتى أحصل على الخدمة المطلوبة "، لها ارتباط احصائي موجب متوسط يقدر تقريبا ب 70% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

  كما يعبر المتوسط الحسابي (3.07) عن **رضا متوسّط** حول مدة انتظار الخدمة المطلوبة
- **الارتباط الأقوى و هي العبارة الرابعة** " يمتلك العملاء معلومات كافية عن الخدمات المقدمة من طرف المنظمة " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الأول "الأفراد(العملاء)" يقدر تقريباً 81.4% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الرابعة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.38) عن **رضا مقبول** حول امتلاك العملاء لمعلومات كافية عن خدمات المنظمة

- **العبارات الأخرى**، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 74% و 81%، و هو موجب قوي مع المحور الأول "الأفراد(العملاء)" مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (3.12-3.27) عن **رضا متوسّط** حول باقي العبارات

2-الاتساق الداخلي للمحور الثاني مع عباراته

جدول رقم 31 : الاتساق الداخلي لمحور الواقعية (الاعتمادية)

المحور الثاني: الواقعية (الاعتمادية)	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل إرتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
لدى مقدم الخدمة القدرة على حل المشكلات و إن كانت خارجة عن صلاحياته	2.67	1.04	.734**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
عدد عمال المنظمة يتناسب مع عدد العملاء، مما يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة	2.78	1.02	.779**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
دائما ما تلبي المنظمة احتياجاتي و رغباتي	3.00	1.07	.869**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
الخدمات المقدمة من طرف المنظمة أفضل من توقعاتي	2.63	0.97	.791**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم (31) :

الارتباط الأضعف و هي العبارة الاولى " لدى مقدم الخدمة القدرة على حل المشكلات و إن كانت خارجة عن صلاحياته "،

لها ارتباط احصائي موجب قوي يقدر تقريبا ب 73% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير قوي للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.67) عن **حياد يميل لعدم الرضا** حول حلّ العميل للمشكلات اذا كانت خارج صلاحياته

الارتباط الأقوى و هي العبارة الثالثة " دائما ما تلبي المنظمة احتياجاتي و رغباتي "

لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الثاني "الواقعية (الاعتمادية)" يقدر تقريباً 87% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الثالثة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (3.00) عن **رضا متوسّط** حول تلبية المنظمة لاحتياجاته و رغباته

العبارات الأخرى، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 78% و 79%، و هو موجب قوي مع المحور الثاني "الواقعية (الاعتمادية)" مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

كما يعبر المتوسط الحسابي (2.63-2.78) عن **رضا متوسّط يميل للحياد** حول العبارات الأخرى

3-الاتساق الداخلي للمحور الثالث مع عباراته

جدول رقم 32: الاتساق الداخلي لمحور الثقة

المحور الثالث: الثقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بين عمال المنظمة عند تقديم الخدمة للعملاء	3.17	0.96	.775**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
تطلعني المنظمة بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي تقدمها	3.39	1.06	.663**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
اجراءات تقديم الخدمة للعميل مريحة و تخلوا من التعقيدات	3.25	1.01	.695**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
ألمس لدى العاملين أنّ شعار المنظمة "العميل دائما على حق"	2.77	0.97	.764**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
تحرص المنظمة و باستمرار للاطلاع على رأيي في جودة الخدمة المقدمة	2.57	1.02	.786**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
يمتلك عاملو المنظمة الصلاحيات للتعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر	2.79	1.03	.747**	0,000	يوجد إرتباط معنوي (دال)
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم (32) :

الارتباط الأضعف و هي العبارة الثانية " تطلعني المنظمة بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي تقدمها "، لها ارتباط احصائي موجب متوسط يقدر تقريبا ب 66% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

جدول رقم 33: تكرارات العبارة الأضعف في محور الثقة

تطلعني المنظمة بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي تقدمها	التكرارات	النسبة المئوية
أتفق	55	51.40
اتفق بشدة	09	8.41
لا أتفق	17	15.88
لا أتفق بشدة	7	6.54
محايد	19	17.75
المجموع	83	100

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

تميل نتائج جدول التكرارات رقم (33)، الى أنّ قرابة 60% من العينة يوافقون على أنّ المنظمة تطلعهم على الخدمات الجديدة مقابل 22.4% لا يوافقون و نسبة 17.75% محايدون. كما يعبر المتوسط الحسابي (3.39) عن **رضا مقبول** حول اطلاعهم على الخدمات الجديدة

الارتباط الأقوى و هي العبارة الخامسة " تحرص المنظمة و باستمرار للاطلاع على رأيي في جودة الخدمة المقدمة " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الثالث "الثقة" يقدر تقريباً 79% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الخامسة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (2.57) عن **عدم رضا** حول حرص المنظمة على رأي العملاء في جودة الخدمة

العبارات الأخرى، يقع الارتباط الإحصائي للعبارات الأخرى بين 70% و 76%، و هو موجب قوي مع المحور الثالث "الثقة" مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً لهذه العبارات على محورها وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (2.77-3.25) عن **رضا متوسّط** حول العبارات الأخرى

4- الاتساق الداخلي للمحور الرابع مع عباراته

جدول رقم 34: الاتساق الداخلي لمحور العلاقات الشخصية

المحور الرابع: العلاقات الشخصية	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل إرتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
تتميز علاقتي بعمال المنظمة بالاحترام و التقدير	3.66	0.88	.821**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
لم أتقدم بأي شكوى لإدارة المنظمة بسبب سوء تعامل العاملين	3.65	1.04	.878**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم (34) :

الارتباط الأضعف و هي العبارة الأولى " تتميز علاقتي بعمال المنظمة بالاحترام و التقدير "، لها ارتباط احصائي موجب قوي يقدر تقريبا ب 82% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير متوسط للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (3.65) عن **رضا** العملاء عن علاقتهم بعمال الخدمة

الارتباط الأقوى و هي العبارة الثانية " لم أتقدم بأي شكوى لإدارة المنظمة بسبب سوء تعامل العاملين " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الرابع "العلاقات الشخصية" يقدر تقريباً 88% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الثانية على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (3.66) عن **رضا** العملاء على حسن تعامل العاملين و عدم الإساءة اليهم.

العبارات الأخرى، لا توجد عبارات أخرى

5- الاتساق الداخلي للمحور الخامس مع عباراته

جدول رقم 35: الاتساق الداخلي لمحور المظاهر الملموسة (المحيط المادي)

المحور الخامس: المظاهر الملموسة (المحيط المادي)	**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**معامل إرتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
الجوّ العام والديكور في المنظمة كاف، مميز و جذاب	3.29	1.20	.961**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
التجهيزات و المرافق بالمنظمة مرضية	3.26	1.16	.958**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

قراءة في الجدول رقم (35) :

الارتباط الأضعف و هي العبارة الثانية " التجهيزات و المرافق بالمنظمة مرضية "، لها ارتباط احصائي موجب قوي جدا يقدر تقريبا ب 95.8% مع قيمة إحتمالية أقل من 1 بالمائة، و هو دال احصائي، أي أن هناك تأثير قوي جدا للعبارة على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (3.26) عن **رضا متوسّط** حول التجهيزات و المرافق

الارتباط الأقوى و هي العبارة الأولى " الجوّ العام والديكور في المنظمة كاف، مميز و جذاب " لها ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع المحور الخامس "المحيط المادي" يقدر تقريباً 96.1% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي جدا، أي هناك تأثير كبير جداً للعبارة الأولى على محورها، أو بتعبير آخر الفقرة دالة إحصائياً في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه. كما يعبر المتوسط الحسابي (3.29) عن **رضا متوسّط** حول الجوّ العام و ديكور المنظمة.

العبارات الأخرى، لا يوجد عبارات أخرى

الخلاصة:

جميع معاملات ارتباط بيرسون للمحاور الخمسة، تتراوح بين 0.663 و 0.961 و جميعها دالة عند مستوى 0.01، و هذا يعني أنّ الاستبيان صادق إحصائياً و العبارات تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه و لا توجد مشكلة في الثبات أو البناء الداخلي

أقوى المحاور: المحيط المادي (حتى 0.961)، العلاقات الشخصية (حتى 0.878)، الاعتمادية (حتى 0.869)، الأفراد أو العملاء (حتى 0.864)

أضعف عبارة هي بمحور الثقة (0.663) لكنها ما تزال دالة إحصائياً.

6- صدق الاتساق البنائي

جدول رقم **36** : ملخص محاور استبيان العملاء

المتغير التابع العملاء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الأفراد (العملاء)	3.19	1.05	.818**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
الواقعية (الاعتمادية)	2.76	1.04	.807**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
الثقة	2.99	1.05	.867**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
العلاقات الشخصية	3.66	0.97	.683**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
المظاهر الملموسة (المحيط المادي)	3.27	1.18	.822**	0,000	**يوجد إرتباط معنوي (دال)**
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم (36) يمكن القول أنّ **النموذج المفاهيمي متماسك نظريًا**، حيث أنّ الارتباط بين كل محور والمتغير الكلي كان مرتفعا و جميعها دالة عند 0.01، مع تباين متوسط في الإجابات (انحراف معياري بين 097 و 1.18).

كما أنّ محور العلاقات الشخصية جاء في المرتبة الأولى من حيث رضا العملاء (متوسط حسابي = 3.66)، يليه محور المظاهر الملموسة (3.27)، **أي أنّ أكثر تأثير على رضا العاملين يتأتى من العلاقات الشخصية مع العاملين و ديكور المنظمة.**

و بتطبيق متوسط لباقي المحاور (3.19-2.76)، **و الذي يبين عدم تأثيرها القوي و المباشر على رضا العملاء**

المطلب الثالث : اختبار صحة الفرضيات

سنقوم في هذا المطلب بتحليل البيانات من خلال برنامج SPSS و مناقشة فرضيات العدم

الفرع الأول، تحليل البيانات

بعد عملية اختبار الانحدار المتعدد باستخدام أفرز النتائج التالية :

أولاً : الفرضية الصفرية (فرضية العدم) الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي على رضا العملاء .

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل بيانات الدراسة تمكنّا من صياغة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

رضا العملاء = 3,115 + 0,012 التسويق الداخلي + e

حيث: e هو متغير عشوائي

جدول رقم 37 : ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الرئيسية

المؤشر	القيمة	الدلالة
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.903	غير دال
معامل التحديد R^2	0.000	لا تفسير
معامل الارتباط R	0.014	علاقة ضعيفة جدًا
اختبار– (F)	0.015	نموذج غير صالح
معامل الانحدار(B)	0.012	تأثير ضعيف جدًا
اختبار(t)	0.122	غير معنوي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم 37 نستنتج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(Sig) = 0.903> 0.05 : العلاقة غير دالة احصائيا
- معامل التحديد(R^2) = 0.000 أي 0% : التسويق الداخلي **لا يفسر أي تغير** في رضا العملاء
- معامل الارتباط(R) = 0.014 ≈0 ، العلاقة ضعيفة جدًا (شبه منعدمة) : **لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين**
- اختبار – (F) تحليل التباين= 0.015 صغيرة جدًا و Sig كبيرة: **نموذج الانحدار غير معنوي**
- معامل الانحدار (B) = 0.012، و هي قيمة صغيرة جدًا، تدلّ على ضعف أو شبه انعدام لأي دور **للتسويق الداخلي على رضا العملاء**
- اختبار(t) = 0.122، صغيرة جدًا و Sig كبيرة : **المتغير المستقل غير مؤثر**

ثانياً : الفرضيات الصفرية (فرضية العدم) الفرعية للدراسة على النحو الآتي:

➢ **H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في تحقيق رضا العملاء**

جدول رقم 38 : ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية**H_{01}**

المؤشر	القيمة	الدلالة
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.942	غير دال
معامل التحديد R^2	0.008	علاقة منعدمة
معامل الارتباط R	0.000	لا تفسير
اختبار– (F)	0.005	نموذج غير صالح
معامل الانحدار(B)	-0.009	تأثير سلبي ضعيف جدًا
اختبار(t)	-0.073	غير معنوي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم 38 نستنتج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) = 0.942 >0.05 : العلاقة غير دالة احصائيا
- معامل التحديد(R^2) = 0.008 أي 0% : التسويق الداخلي **لا يفسر أي تغير** في رضا العملاء
- معامل الارتباط(R) = 0.000 ، العلاقة ضعيفة جدًا (منعدمة) : **لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين**
- اختبار – (F) تحليل التباين= 0.005 صغيرة جدًا و Sig كبيرة: **نموذج الانحدار غير معنوي**
- معامل الانحدار (B) = 0.009-، تأثير سلبي ضعيف : **مقدار تأثير اختيار العاملين على رضا العملاء ضعيف جدًا**
- اختبار(t) = 0.073-، غير معنوي و Sig كبيرة : **المتغير المستقل غير مؤثر**

- **H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق رضا العملاء**

جدول رقم 39 : ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية**H_{02}**

المؤشر	القيمة	الدلالة
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.447	غير دال
معامل التحديد R^2	0.085	علاقة ضعيفة جدًا
معامل الارتباط R	0.007	تفسير ضعيف جدًا
اختبار– (F)	0.584	نموذج غير معنوي
معامل الانحدار(B)	0.079	تأثير ضعيف
اختبار(t)	0.764	غير معنوي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم 39 نستنتج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(Sig) = 0.447 > 0.05 : العلاقة غير دالة احصائيا
- معامل التحديد(R^2) = 0.085 ≈0 : التسويق الداخلي **لا يفسر أي تغير** في رضا العملاء
- معامل الارتباط(R) = 0.007 ، العلاقة ضعيفة جدًا (شبه منعدمة) : **لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين**
- اختبار – (F) تحليل التباين= 0.584 صغيرة جدًا و Sig كبيرة: **نموذج الانحدار غير معنوي**
- معامل الانحدار (B) = 0.079، تأثير ضعيف : مقدار تأثير اختيار العاملين على رضا العملاء ضعيف جدًا
- اختبار(t) = 0.764 ، غير معنوي و Sig كبيرة : **المتغير المستقل غير مؤثر**

➢ **H_{03}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافئات في تحقيق رضا العملاء**

جدول رقم 40 : ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية**H_{03}**

المؤشر	القيمة	الدلالة
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.263	غير دال
معامل التحديد R^2	0.124	علاقة ضعيفة
معامل الارتباط R	0.015	تفسير ضعيف
اختبار– (F)	1.270	نموذج غير معنوي
معامل الانحدار(B)	-0.120	تأثير سلبي ضعيف
اختبار(t)	-1.127	غير معنوي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم 40 نستنتج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(Sig) = 0.263 > 0.05 : العلاقة غير دالة احصائيا
- معامل التحديد(R^2) = 0.124 ≈0 : التسويق الداخلي **لا يفسر أي تغير** في رضا العملاء
- معامل الارتباط(R) = 0.015 ، العلاقة ضعيفة جدًا (شبه منعدمة) : **لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين**
- اختبار – (F) تحليل التباين= 1.270 صغيرة و Sig كبيرة: **نموذج الانحدار غير معنوي**
- معامل الانحدار (B) = 0.120-، تأثير سلبي ضعيف : **مقدار تأثير التحفيز و المكافئات على رضا العملاء ضعيف جدًا**
- اختبار(t) =1.127- ، غير معنوي و Sig كبيرة : **المتغير المستقل غير مؤثر**

- **H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق رضا العملاء**

جدول رقم 41 : ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية**H_{04}**

المؤشر	القيمة	الدلالة
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.608	غير دال
معامل التحديد R^2	0.057	علاقة ضعيفة جدًا
معامل الارتباط R	0.003	تفسير شبه منعدم
اختبار– (F)	0.265	نموذج غير معنوي
معامل الانحدار(B)	0.056	تأثير ضعيف جدًا
اختبار(t)	0.515	غير معنوي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم 41 نستنتج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(Sig) = 0.608 > 0.05 : العلاقة غير دالة احصائيا
- معامل التحديد(R^2) = 0.057 ≈0 : التسويق الداخلي **لا يفسر أي تغير** في رضا العملاء
- معامل الارتباط(R) = 0.003 ، العلاقة ضعيفة جدًا (شبه منعدمة) : **لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين**
- اختبار – (F) تحليل التباين= 0.265 صغيرة و Sig كبيرة: **نموذج الانحدار غير معنوي**
- معامل الانحدار (B) = 0.056، تأثير ضعيف : **مقدار تأثير التمكين على رضا العملاء ضعيف جدًا**
- اختبار(t) =0.515، غير معنوي و Sig كبيرة : **المتغير المستقل غير مؤثر**

➢ **H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية في تحقيق رضا العملاء**

جدول رقم 42 : ملخص لأهم مؤشرات نتائج تحليل الفرضية الفرعية**H_{05}**

المؤشر	القيمة	الدلالة
مستوى الدلالة الإحصائية Sig	0.501	غير دال
معامل التحديد R^2	0.075	علاقة ضعيفة جدًا
معامل الارتباط R	0.006	تفسير ضعيف جدًا
اختبار– (F)	0.457	نموذج غير معنوي
معامل الانحدار(B)	-0.077	تأثير سلبي ضعيف
اختبار(t)	-0.676	غير معنوي

المصدر : من اعداد الطالب بناء على النتائج المحصل عليها من SPSS V27

من الجدول رقم 42 نستنتج ما يلي:

- قيمة مستوى الدلالة الإحصائية(Sig) = 0.501 > 0.05 : العلاقة غير دالة احصائيا
- معامل التحديد(R^2) = 0.075 ≈0 : التسويق الداخلي **لا يفسر أي تغير** في رضا العملاء
- معامل الارتباط(R) = 0.006 ، العلاقة ضعيفة جدًا (شبه منعدمة) : **لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين**
- اختبار – (F) تحليل التباين= 0.457 صغيرة و Sig كبيرة: **نموذج الانحدار غير معنوي**
- معامل الانحدار (B) = 0.077-، تأثير سلبي ضعيف : **مقدار تأثير نشر المعلومات التسويقية على رضا العملاء ضعيف جدًا**
- اختبار(t) =0.676-، غير معنوي و Sig كبيرة : **المتغير المستقل غير مؤثر**

الفرع الثاني، مناقشة الفرضيات

أولا: الفرضية الرئيسية H_0 :

✓ H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية دور التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة في تحقيق رضا العملاء:

العلاقة بين التسويق الداخلي و رضا العملاء غير دالة احصائيا، و التسويق الداخلي لا يفسر أي تغير في رضا العملاء، كما أنه لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين و مقدار تأثير التسويق الداخلي على رضا العملاء ضعيف جدًا (شبه معدوم)

كل هذا يدفعنا الى **قبول فرضية العدم** و رفض الفرضية البديلة، أي أنه **لا توجد علاقة بين ممارسة التسويق الداخلي بمؤسسة موبيليس و رضا عملائها،** بالرغم من أنّ الأداة صادقة وثابتة، العاملين ذوو خبرة طويلة و العملاء ذووا تعامل طويل مع المؤسسة.

ثانيا: الفرضيات الفرعية H_{01}-H_{05} :

✓ H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في تحقيق رضا العملاء

العلاقة بين اختيار العاملين و رضا العملاء غير دالة احصائيا، و هو لا يفسر أي تغير في رضا العملاء، كما أنه لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين و مقدار تأثير اختيار العاملين على رضا العملاء ضعيف جدًا.

✓ كل هذا يدفعنا الى **قبول فرضية العدم** و رفض الفرضية البديلة، أي أنه **لا توجد علاقة بين اختيار العاملين بمؤسسة موبيليس و رضا عملائها**، بالرغم من أنّ الأداة صادقة وثابتة، و إدراك العاملين لعدالة الاختيار وَ وضوح سياسة التوظيف في اختيار الكفاءات

✓ H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق رضا العملاء

العلاقة بين تدريب العاملين و رضا العملاء غير دالة احصائيا، و هو لا يفسر أي تغير في رضا العملاء، كما أنه لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين و مقدار تأثير تدريب العاملين على رضا العملاء ضعيف جدًا.

✓ كل هذا يدفعنا الى **قبول فرضية العدم** و رفض الفرضية البديلة، أي أنه **لا توجد علاقة بين تدريب العاملين بمؤسسة موبيليس و رضا عملائها**، بالرغم من أنّ الأداة صادقة وثابتة، و عملية التدريب موجودة و فعّالة، الا أنه أيضا هناك إحساس بعدم العدالة في فرص التدريب

✓ H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافئات في تحقيق رضا العملاء

العلاقة بين اختيار التحفيز و المكافئات و بين و رضا العملاء غير دالة احصائيا، و هو لا يفسر أي تغير في رضا العملاء، كما أنه لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين و مقدار تأثير اختيار العاملين على رضا العملاء ضعيف جدًا.

- ✓ كل هذا يدفعنا الى **قبول فرضية العدم** و رفض الفرضية البديلة، أي أنه **لا توجد علاقة بين تحفيز و مكافئة العاملين بمؤسسة موبيليس و رضا عملائها**، بالرغم من أنّ الأداة صادقة وثابتة، الّا أنّ عملية التحفيز متوسطة وغير مثالية، خاصة في الدعم النفسي و الاهتمام بالشكاوى

✓ H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق رضا العملاء

العلاقة بين تمكين العاملين و رضا العملاء غير دالة احصائيا، و هو لا يفسر أي تغير في رضا العملاء، كما أنه لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين و مقدار تأثير تمكين العاملين على رضا العملاء ضعيف جدًا.

كل هذا يدفعنا الى **قبول فرضية العدم** و رفض الفرضية البديلة، أي أنه **لا توجد علاقة بين تمكين العاملين بمؤسسة موبيليس و رضا عملائها**، بالرغم من أنّ الأداة صادقة وثابتة، الّا أنّ عملية التمكين صحيح موجودة لكنها غير متوازنة و تطبيقها محدود.

✓ H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية في تحقيق رضا العملاء

العلاقة بين نشر المعلومات التسويقية و رضا العملاء غير دالة احصائيا، و هو لا يفسر أي تغير في رضا العملاء، كما أنه لا توجد علاقة حقيقية بين المتغيرين و مقدار تأثير نشر المعلومات التسويقية على رضا العملاء ضعيف جدًا.

كل هذا يدفعنا الى **قبول فرضية العدم** و رفض الفرضية البديلة، أي أنه **لا توجد علاقة بين نشر المعلومات التسويقية بمؤسسة موبيليس و رضا عملائها**، بالرغم من أنّ الأداة صادقة وثابتة،

و نشر المعلومات التسويقية موجودة و قويّة، و تدفق المعلومات جيد و الاتصال الداخلي فعال.

المطلب الرابع : النتائج و المقترحات

من خلال الدراسة التحليلية للاستبيانات و اختبار الفرضيات، و التي أسفرت عن قبول فرضيات العدم و رفض الفرضيات البديلة، أي عدم اثبات العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي و رضا العملاء، نعرض في هذا المبحث تحليلا مفصلا لهذه النتائج و نعطي بعض المقترحات التي من شأنها تصحيح الوضع الذي خلصت اليه هذه الدراسة.

الفرع الأول، تحليل النتائج

على ضوء النتائج المحصل عليها من عدم اثبات العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة مع رضا العملاء، سنقوم بتحليلها من خلال إيجاد التفاسير المنطقية لهذه النتائج التي جاءت معاكسة لفرضيات الدراسة المستنبطة مما تم التطرق اليه نظريا.

أولا، بالنسبة للفرضية الرئيسية :

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة في تحقيق رضا العملاء"

يمكن ارجاع هذه النتيجة الى ما يلي :

- بالرغم من أنّ النتائج أظهرت أن مستوى رضا العملاء جيد، خاصة فيما يتعلق بكفاءة العاملين، الاعتمادية في تقديم الخدمة، العلاقات الشخصية و البيئة المادية، الّا أنّ رضا العملاء مرتبط بعوامل خارج نطاق التسويق الداخلي مثل: جودة الخدمة التقنية، الأسعار، السرعة في الإنجاز و البنية التحتية. لمؤسسة موبيليس، المنافسة الشرسة

- وجود متغير وسيط بين التسويق الداخلي ورضا العملاء، مثل: رضا العاملين، جودة الخدمة المدركة، الالتزام التنظيمي.
- ممارسات التسويق الداخلي موجودة شكليًا ولكنها غير مفعّلة على أرض الواقع أمام العملاء و غير موجهة لكسب رضاهم.
- بالرغم من إيجابيات ارتفاع سنوات الخبرة الملاحظ في العينة المدروسة، الّا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية مثل: مقاومة التغيير، ضعف تبني المفاهيم الحديثة

ثانيا، بالنسبة للفرضيات الفرعية :

H_{01} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في تحقيق رضا العملاء "

و يمكن ارجاع هذه النتيجة الى ما يلي :

- بالرغم من انّ النتائج أظهرت اعتماد المنظمة على أسس موضوعية في التوظيف، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة انعكاسًا مباشرًا على تجربة العميل، خاصة إذا لم يتم استثمار هذه الكفاءات في تحسين جودة التفاعل مع العملاء.

H_{02} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق رضا العملاء "

و يمكن ارجاع هذه النتيجة الى ما يلي :

- أن التدريب قد يكون تقنياً أكثر منه سلوكياً، أو أن محتواه لا يركز على مهارات التعامل مع العملاء، أو أن أثره يحتاج وقتًا أطول للظهور.

- مع تسجيل أنّ وجود التدريب لا يكفي، بل يجب أن يكون عادلًا وموجّهًا (حيث أظهرت النتائج عدم إحساس العمال بعدالة فرص التدريب)، لأن غياب العدالة قد يؤدي إلى انخفاض الدافعية.

H_{03} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز و المكافئات في تحقيق رضا العملاء "

و يمكن ارجاع هذه النتيجة الى ما يلي :

- نظام المكافآت غير مرتبط مباشرة بأداء خدمة العملاء.
- أو أن الحوافز لا تركز على جودة الخدمة المقدمة.
- التحفيز غير الكافي قد يؤدي إلى أداء روتيني، ويحد من قدرة العميل على تقديم خدمة متميزة.

H_{04} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين في تحقيق رضا العملاء "

و يمكن ارجاع هذه النتيجة الى ما يلي :

- رغم تمتع العاملين بحرية معينة، لكنهم لا يملكون صلاحيات كافية لتعديل الخدمة أو اتخاذ قرارات مستقلة (و هو الرأي الغالب لدى عينة الدراسة)، مما يحدّ من مرونة العامل، ويؤثر على سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء.
- التمكين قد يكون نظريًا أكثر منه عمليًا، حيث توجد مركزية في اتخاذ القرار و العميل لا يملك صلاحيات حقيقية أمام العميل، وهذا ينسجم منطقيًا مع النتيجة العامة بعدم وجود أثر على رضا العملاء.
-

H_{05} : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية في تحقيق رضا العملاء "

و يمكن ارجاع هذه النتيجة الى ما يلي :

- تدفق المعلومات داخليًا لا ينعكس على تحسين تجربة العميل.
- أو أن المعلومات لا يتم تحويلها إلى قيمة مضافة في الخدمة.

و رغم فاعلية الاتصال الداخلي، إلّا أنّه غير كاف وحده لتحقيق رضا العملاء.

الفرع الثاني، المقترحات

- **اختيار العاملين** : لأن الكفاءة التقنية وحدها لا تكفي، فإننا نقترح :
  - إدراج معيار "مهارات خدمة العملاء" في المقابلات.
  - استخدام اختبارات سلوكية.
  - تقييم الذكاء العاطفي ضمن معايير الانتقاء.
- **التدريب** : نتائج الدراسة تشير إلى أن التدريب لا ينعكس على رضا العملاء، لذلك نقترح
  - إدراج برامج تدريبية متخصصة في: إدارة الشكاوى، الاتصال الفعال، الذكاء العاطفي، إدارة ضغوط العمل
  - اعتماد تدريب تطبيقي (محاكاة مواقف حقيقية).
  - قياس أثر التدريب بعد التنفيذ.
- **التحفيز والمكافآت**
  - ربط المكافآت بنتائج رضا العملاء.

- اعتماد "منحة أفضل عامل شهريّا" بناءً على تقييم العملاء.
- تحفيز الفرق وليس الأفراد فقط لتعزيز العمل الجماعي.

➢ **التمكين**

- منح العاملين صلاحيات مباشرة لحل شكاوى العملاء دون الرجوع للإدارة.
- تحديد سقف مالي لحل المشكلات الفورية.
- تقليل البيروقراطية في الموافقات

➢ **نشر المعلومات التسويقية**

- عقد اجتماعات دورية لشرح الاستراتيجيات الجديدة.
- إشراك العاملين في تطوير الخدمات.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، و بعد التعرف على منظمة موبيليس في المبحث الأول، تمّ عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي هدفت إلى اختبار دور التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة على رضا العملاء، بحيث و بعد استكمال نموذج الدراسة، اعتمدنا الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة (واحدة خاصة بالعمال و اخرى بالعملاء)، وقمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكارت الخماسي، وقد قمنا باختبارها ظاهريا من خلال عرضها على الأساتذة المحكمين، وبعد تعديلها قمنا بتوزيعها على عمال و عملاء منظمة موبيليس(Mobilis) ، وتحققنا من ثبات الاستبانة باستعمال معامل ألفا كرونباخ

ولغرض تحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، تم معالجتها إحصائيا بالاستعانة بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS.27) ، من خلال استعمال مجموعة من الأساليب والمقاييس الإحصائية المساعدة في تحليل ووصف خصائص عينة الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وتحديد اتجاهات أفراد عينة الدراسة، ومعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد نوع هذه العلاقة، ومدى قوة ترابطها، وتفسير العلاقة بين التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة و رضا العملاء(تعيين العمال، التدريب، التحفيز و المكافئات، التمكين و نشر المعلومات التسويقية) من خلا تحليل الانحدار الخطي البسيط.

وفي ضوء ذلك استطعنا تحليل ومناقشة اختبار فرضيات الدراسة الميدانية، واجابة عن نتائج الدراسة واستخلاصها لأجل النفي أو الإثبات، غير أن نتائج اختبار الفرضيات، أظهرت عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رضا العملاء، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، حيث كانت جميع مؤشرات الدلالة غير معنوية، ومعاملات الارتباط ضعيفة جدًا، ومعاملات التحديد شبه منعدمة، حيث تمّ اثبات الفرضية الصفرية الرئيسية و جميع الفرضيات الصفرية الفرعية و رفض الفرضيات البديلة.

الخاتمة

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة دور التسويق الداخلي في ارضا العملاء في قطاع الخدمات، حيث تمّت الدراسة على مستوى مؤسسة موبيليس المتخصصة في مجال الاتصالات اللاسلكية في الجزائر، بعد أن تمّ تناول الموضوع من الناحية النظرية و الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

النتائج:

– أثبتت الدراسة النظرية عموما، عن وجود دور للتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين ونشر المعلومات التسويقية) في إرضاء العملاء، في حين جاءت النتائج التطبيقية على مستوى مؤسسة موبيليس معاكسة تماما. أي أنّ الفرضية الرئيسية للدراسة، تحققت نظريا، الّا أنها لم تكن كذلك تطبيقيا على مستوى المؤسسة محل الدراسة، رغم وجود رضا مقبول لدى عملاء هذه المؤسسة، حيث أنّ صياغة الانحدار المتعدد كانت على النحو التالي:

رضا العملاء = 3,115 + 0,012 التسويق الداخلي + e

أي أنّ معامل الانحدار (B) = 0.012، و هي قيمة صغيرة جدًا، تدلّ على ضعف أو شبه انعدام لأي دور للتسويق الداخلي على رضا العملاء

– العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء في قطاع الاتصالات ليست مباشرة، بل قد تتأثر بعوامل أخرى، خاصة وأنّ قطاع الاتصالات اللاسلكية يعتمد على الجوانب التقنية والتكنولوجية بشكل كبير يجعله عاملا مؤثرا في رضا العملاء، فجودة الشبكة، سرعة الإنترنت، جودة الخدمة المدركة واستقرارها، وتنافسية الأسعار، هي عناصر قد تفوق في تأثيرها ممارسات التسويق الداخلي التي تبقى في كثير من الأحيان غير مرئية بالنسبة للعميل، حيث رأينا كيف أنّ جلّ الرضا الذي يشعر به العملاء جاء من العلاقات الشخصية مع العمال(متوسط حسابي = 3.66) و الديكور الخارجي(متوسط حسابي = 3.27)

– أبانت هذه الدراسة عن وجود فجوة بين الممارسات الداخلية المعلنة و بين انعكاسها الفعلي في

سلوك العاملين أثناء تقديم الخدمة، مما يستدعي إعادة النظر في آليات تفعيل سياسات التسويق الداخلي وربطها بمؤشرات الأداء المتعلقة برضا العملاء. حيث أنّ المتوسط الحسابي لاختيار الكفاءات في التوظيف هو (2.80) أي اعتماد متوسط على الكفاءات، وبرغم وجود قوي لدورات تدريبية (المتوسط الحسابي: 3.57)، الّا أنّ 42% لا يرون وجود عدالة في فرص التدريب ونسبة 33.73% محايدون. كما أنّ أغلبية عينة العاملين (80%) لا يحصلون على الدعم المعنوي من مسؤولهم المباشر ونسبة 9.64% محايدون، و52 % ليس بإمكانهم أن يقوموا بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر و14.46% محايدون.

– ارتباط التسويق الداخلي بالمنهج الاسلامي واستثمار هذا المنهج (مع المسلمين طبعا) يزيده تأثيرا و يعتبر بعدا مهمّا يرمي بظلاله على جميع أبعاد التسويق الداخلي.

لقد اقتصرت هذه الدراسة على تحليل العلاقة المباشرة بين التسويق الداخلي و رضا العملاء دون ادراج متغيرات وسيطة، ثمّ إنّ تطبيق الدراسة على مؤسسة واحدة في ظروف زمنية محدّدة، قد يحدّ من تعميم النتائج.

وعليه، فإن هذه الدراسة تؤكد أن تحقيق رضا العملاء في المؤسسات الخدمية لا يعتمد على عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التقنية والتنظيمية، مما يستدعي تبني مقاربة شاملة ومتكاملة.

علاقة النتائج بالدراسات السابقة :

و رغم تعارض هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة التي تثبت وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي و رضا العملاء، حيث أثبتت أنّ تحسين بيئة العمل و تطوير مستوى أداء العاملين ينعكس إيجابا على جودة الخدمة و من ثمّ رضا العملاء، الّا أنّها أيضا تتفق مع كثير من البحوث، بأنّ هذه العلاقة ليست مباشرة بل تمرّ عبر متغيرات وسيطة، كجودة الخدمة المدركة، رضا الموظفين و الالتزام التنظيمي، ممّا يعزز فكرة أنّ العلاقة ليست مباشرة و أنّ رفض الفرضية لا يعني عدم وجود العلاقة، بل أنّ العلاقة تمرّ عبر وسائط و متغيرات أخرى.

مقترحات

بناء على النتائج التي خلصت اليها هذه الدراسة و بالنظر الى التفسيرات المقدمة، خلصنا الى بعض المقترحات التي جزء منها يخص الجانب النظري و الجزء الآخر يخص المؤسسة محل الدراسة :

- اجراء الدراسات المستقبلية بنموذج الوساطة، أي أن التأثير يمرّ عبر متغيرات وسيطة، حيث أنّ التسويق الداخلي يحسّن من بيئة العمل التي بدورها تزيد رضا الموظفين ممّا يجعل العامل راض و يقدم خدمة أفضل من شأنها أن تؤدي الى رضا العميل.
- ربط نظام التحفيز بمؤشرات رضا العملاء
- ادراج مهارات خدمة العملاء ضمن برامج التدريب
- تعزيز التمكين الفعلي للعمال في التعامل مع شكاوى العملاء
- ترسيخ ثقافة العميل أولا
- تثمين و نشر قصص نجاح داخلية لخدمة العملاء

آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تساهم في تعميق الفهم العلمي للعلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العملاء، ومن بين هذه الآفاق:

- دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي و رضا العملاء بإدخال متغيرات وسيطة كجودة الخدمة و الرضا الوظيفي
- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة داخل نفس المجال أو بين قطاعات خدمية أخرى .
- استخدام نماذج تحليل إحصائية أكثر تقدماً لاختبار العلاقات غير المباشرة .
- تحليل تأثير التحول الرقمي على العلاقة بين العاملين والعملاء.

المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية

1. القرآن الكريم
2. صحيح البخاري
3. صحيح مسلم
4. سنن ابن ماجه
5. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق، مدخل نظري كمي، دار الصفاء للنشر و التوزيع،عمان، 2012
6. احسان بن علي، محاضرات في مدخل الخدمات، جامعة الجلفة، الجزائر، 2021
7. أحمد شاكر العسكري،التسويق مدخل استراتيجي،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2000
8. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت،ط3 ،1983.
9. أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك بين النظرية والتطبيق، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، 2000
10. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 2002
11. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، ط1، 1999
12. باول تيم، 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك، إعادة طبع الطشاء الأولى، مكتبة جرير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
13. بدر حامد، السلوك التنظيمي, دار القلم، الكويت،ط1، 1982
14. بشير بودية، طارق قندوز، أصول و مضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2016
15. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005
16. تيسير محمد العفيشات، الجودة و رضا الزبون و أثرها في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للخدمة المصرفية، 2001
17. ثامر البكري، التسويق و المسؤولية الاجتماعية، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
18. ثامر البكري، تسويق الخدمات الصحية، دار البازوري العلمية، عمان، 2005

19. جاري ديسلر، (2003). إدارة الموارد البشرية (م. س. أ. عبد المتعال ومراجعة ع. م. جودة، ترجمة). دار المريخ.السعودية
20. جون بورنت، مدخل الى التسويق، (علاء ايمن، مترجم)، أكاديمية حسوب، 2021
21. حمان ماهر فوزي، حماية العلامة التجارية، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1999
22. حميد الطائي، بشير العلاق ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تنظيمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان، ط1، 2009
23. حليمة السعدية، عفاف خويلد، تسويق الخدمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر،2017
24. خضير كاظم حمود الفريحات، السلوك التنظيمي, إثراء للنشر و التوزيع، عمان،ط1، 2009.
25. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وسائل النشر و الطباعة،الأردن،2003
26. الدرادكة مأمون، طارق الشبلي، "الجودة في المنطومات الحديثة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002
27. رائد بن عبد العزيز المهيدب، رضا العملاء و المستفيدين، مركز استراتيجيات التربية، ط1،2017
28. رانية المجني، محمد الخضر، تسويق الخدمات، الاجازة في العلوم الإدارية BSCM، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020
29. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية،2001
30. راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004
31. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، السعودية، الطبعة العربية الأولى،2005.
32. زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح،إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، اليازوري ، عمان،2008
33. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الردن، ط1، 2003
34. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
35. زين الدين فريد عبد الفتاح، " المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية"، دار الكتب، القاهرة، 1996
36. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001
37. سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002

38. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عمليو، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمّان،2008

39. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي،المكتب العربي للمعارف،مصر،ط1، 2007

40. ستون، ميرلين، التسويق من خلال علاقتك بالعملاء، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة،2006

41. سمير محمد يوسف، التسويق نظرة اقتصادية، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية، مصر،1980

42. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،2006.

43. شوقي ناجي جواد، قيس عبد المؤمن علي، السياسات الإدارية و سياسات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2000

44. شفيق منى، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005

45. صبحي العتيبي ، إدارة وتنمية الأنشطة والقوى البيعية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ،عمان ، الأردن ، 2003.

46. صلاح عبد الباقي و آخرون، إدارة الموارد البشرية،ط1، المكتب الجامعي للحديث، الاسكندرية،2007

47. طاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن،1997

48. طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال، مكتبة جرير،ط19، المملكة العربية السعودية، 2014

49. الظاهر، نعيم إبراهيم. أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، الأردن: عالم الكتب الحديث،2010

50. عادل حرشوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث، الأردن،2002

51. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية،2003

52. عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008

53.عبد السلام أبو قحف ، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية) ، الدار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003.

54.عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية– مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998

55.عبد المنعم جيهان، العلاقة بين المشتري و المورد: مدخل للتسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الادارية،القاهرة، 2006

56.علي السلمي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب، القاهرة،1995

57.علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،1998

58.علي توفيق الحاج و سمير حسين محمود عودة،تسويق الخدمات، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011

59.علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة و التعاون، القاهرة،ط1، 1992

60.عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر، الأردن 2000

61.عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن،2005

62.عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر 1999

63.فيليب كوتلر و آخرون، ترجمة مازن نفاع، "التسويق"، دار علاء الدين للنشر و التوزيع والترجمة، دمشق، الجزء الثالث، 2002.

64.فيليب كوتلر، أساسيات التسويق, ترجمة م.سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007

65.القزاز اسماعيل ابراهيم،عبد المالك عادل،التغير الذاتي و عملية التحسين المستمر: بموجب ارشادات مواصفة ISO 2004V2000 ، مكتبة المشهداني للطباعة و النشر، بغداد،ط1، 2004.

66.كشواي باري، إدارة الموارد البشرية،الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع،مصر،(2006).

67.محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، الأردن، 2004.

68.محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

69.محمد أحمد إسماعيل، أحمد نبيل فرحات، كيف تخلق بيئة عمل تحفيزية في شركتك، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، اصدار2، 2013

70.محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف،التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، دار المناهج، ط2،عمان، الأردن،2005

71.محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة،عمان،2011

72.محمد سعيد سلطان،إدارة الموارد البشرية، دار الجامعات للطباعة و النشر و التوزيع، لبنان، 1993

73.محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق, مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2002.

74.محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية،2008.

75.محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم،كلية التجارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية،2008

76.محمد عبيدات ،هاني الضمور ،شفيق حداد ، إدارة المبيعات والبيع الشخصي ، دار وائل للطباعة النشر ، الطبعة الأولى ، 1999.

77.محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطبع والنشر،الإسكندرية، 2002.

78.محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008

79.محمد ناصر،التسويق الخدمي،الجامعة الافتراضية، جامعة دمشق،سورية، السنة 4

80.محمد الناجي الجعفري، التسويق ،كلية ود مدني، ط2، السودان،1998

81.محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك ،دار المناهج،الأردن، 2006

82.محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي،مبادئ علم الادارة الحديثة،2014

83.ميسون بلخير، مطبوعة سلوك المستهلك، جامعة غرداية، 2018

84.موفق محمد الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام-الأردن نموذجا-دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن،2010

85.مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار صفاء للنشر،عمان،ط1، 2003

86.ناجي معلا، رائف توفيق،أصول التسويق،مدخل تحليلي، دار وائل للنشر و التوزيع،عمان، 2002

87.هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات, دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005

88.يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

ثانياً: البحوث والدراسات باللغة العربية

89. إبراهيم احمد محمد ابو رحمة، متطلبات تطبيق ادارة الجودة التسويقية(التسويق الكلي)،جامعة الأزهر،غزة،ماجستير،2010.

90. أبو نور أحمدي، الحوافز و المكافئات في تصميم الوظيفة و الانتاج الرشيق، قناة على اليوتيوب، اضيف يوم 2014/11/08.

91. أبو يوسف العنزي، مختصر مادة: مبادئ التسويق، كلية الاقتصاد و العلوم الادرية بجامعة محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 1432هـ.

92. أرزي فتحي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية"دراسة حالة مؤسسة الاسمنت و مشتقاته سعيدة"، أطروحة دكتوراه،جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2013/2012

93. أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر،بسكرة،2010

94. أحمد محمد محمود نصار، تأصيل نشاط التدريب من منظور إسلامي وطبيعة المعرفة في الصناعة المالية الإسلامية، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، أفريل 2018.

95. إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني:التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة – دولة قطر،8-6 أكتوبر 2003

96. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية بمكة المكرمة، ماجستير،2008.

97. بلبالي عبد النبي،دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ماجستير2010.

98. بلبخاري سامي، مطبوعة جامعية في مقياس تسويق الخدمات، ، جامعة قالمة، الجزائر، 2016

99. بنك الجزائر، التقرير السنوي 2016، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، سبتمبر2017.

100. بنك الجزائر، التقرير السنوي2013 للتطور الاقتصادي و النقدي للجزائر، نوفمبر 2014

101. بوباح عالية، دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات،رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة،2011

102. بوطريفة حمو، دوقة أحمد، لورسي عبد القادر، عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، دار طب الملكية للطباعة و النشر و التوزيع و الإعلام، الجزائر،2007.

103. تيتام دليلة،تسويق خدمة الطرود البريدية في قطاع البريد والمواصلات،ماجستير،جامعة الجزائر،2002

104. جمال بن عروس، تأهيل قوى البيع و تنمية قدراتها الاتصالية في تفعيل التعامل مع ،ماجستير، جامعة الجزائر، 2007

105. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر-3- 2016.

106. جواد محمد الشيخ خليل، شرير، عزيزة عبد الله.. الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين.مجلة الجامعة الإسلامية غزة–فلسطين–، سلسلة الدراسات الإنسانية،المجلد السادس عشر، العدد الأول، 2008

107. حاتم نجود، تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه، ماجستير، جامعة الجزائر 2007

108. حميد لحمر، ولاية السوق و أحكامها و تطورها في المدينة الاسلامية، ندوة تطور العلوم الفقهية في عمان "الفقه الحضاري،فقه العمران"،3-6 أفريل 2010

109. حميني ياسين، تفعيل عملية الابداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن، ماجستير، جامعة الجزائر2006

110. خالد حسن علي الحريري،المنهج الاسلامي في التسويق الداخلي، الملتقى الدولي العاشر في الاقتصاد و المالية الاسلاميين،2014.

111. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين "دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، تنمية الرافدين، 2007

112. دليل إحصاءات التجارة الدولية في الخدمات، السلسنة ميم، العدد86، جنيف، لكسمبورغ، نيويورك، باريس، واشنطن العاصمة،2002

113. دراج نبيلة صليحة، خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه، ماجستير، جامعة الجزائر 2006

114. رعد حسن الصرن، تطوير نموذج الفجوة في قياس جزدة الخدمات المصرفية إلى مستوى العالمي دراسة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد6، 2004.

115. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد و عمر احمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية غزة، بحث مهني،2013

116. زيدان محمد ،دور التسويق المصرفي في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، مجلة الباحث ،العدد02، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2003.

117. الزيادات، محمد عواد، أثر التسويق الداخلي على أداء المصارف الإسلامية الأردنية في مدينة عمان، مجلة دراسات: العلوم الإدارية، 43(1)، 185-201.، الأردن، 2016

118. سامي علي أبو الروس و شفا سالم السقا، مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد2010،2.

119. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية-دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة،2008

120. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، جامعة الجزائر،ماجستير2004.

121. سعد بن مرزوق العتيبى. جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي. الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة. الخبر (17-18 أبريل 2005م)

122. سليمة بوزيد، إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد20، العدد1، 2020

123. سليمة عبدات،تسويق الخدمات البنكية و أثره على رضا الزبون،دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة (485)البويرة، ماستر2، المركز الجامعي آكلي محند اولحاج، 2012.

124. سميرة مرقاش، أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية،دراسة حالة SAA، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ماجستير،2007

125. سهيلة حداد، فعالية البيع الشخصي في تسويق الخدمات "دراسة حالة Beta Management للخدمات الاشهارية"، جامعة الجزائر،ماجستير،2006

126. شاكر تركي اسماعيل،التسويق الداخلي كمفهوم لادارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث و الدراسات، العدد23، 06حزيران2011.

127. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات في رضا الزبون-دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية-دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا،2006.

128. عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم، الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام و معلمي الفئات الخاصة من الجنسين"دراسة مقارنة"، جامعة أم القرى،2009

129. عبد الرزاق، بيداء ستار، والتميمي، مصطفى حسن حسين، أثر التسويق الداخلي في تعزيز الشغف الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كليات الجامعة العراقية. مجلة دنانير،(20)، 435-466، العراق،2020

130. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دكتوراه، جامعة الجزائر،2007

131. عبد الكريم دحان الحوصلي و عبد الخالق هادي طواف، دور العدالة كمحدد من محددات القيادة الأخلاقية في تحسين جودة الحياة الوظيفية في مشروع التغذية المدرسية و الإغاثة الإنسانية (SFHRP)، مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعة، مجلد6، عدد6، 2025

132. عبد الله علي، ملف جامعي حول العلاقة بين سلوك وتصرفات العاملين والأداء، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2002/2001

133. العيسى، سمير محمود، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية: دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الزرقاء، الأردن،2017

134. العيهار فلة، " دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005

135. عمر شابونية، الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قالمة بالجزائر- Cybrarians Journal.- ع 33، ديسمبر 2013

136. فريد كورتل، دور الإتصال التسويقي في المؤسسات الإقتصادية وأساليب تطويره دراسة ميدانية مقارنة، دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005

137. فايزة بريش، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، جامعة سعد دحلب، البليدة، ماجستير2005.

138. فرزاد، آتوسا، ونهاوندي، نسيم، وكاروانا، ألبرت.. أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في البنوك الإيرانية. المجلة الأمريكية للعلوم التطبيقية، 5(11)، 1480-1486، الو.م.أ، 2008

139. قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين،"دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بالجزائر، 2013

140. قطاف فيروز، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014

141. فهيمة ذيب، أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي و الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة العلوم الإنسانية، ع 50، مجلد ب، 2018، ص.ص533-554

142. كمال طاطي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات، جامعة الجزائر،ماجستير2003.

143. كمال زيتوني، مطبوعة في مقياس النظام المصرفي الجزائري، جامعة المسيلة، 2017/2016
144. ليث سلمان الربيعي، دراسة تحليلية لسلوك المستهلك واتخاذ قرارات الشراء مجلة العلوم الاقتصادية والادارية – جامعة بغداد المجلد الرابع ،العدد 9 / 1997
145. محجوبي محمد الأخضر،أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر ، ماجستير،جامعة أبوبكر بلقايد – تلمسان – ،2010
146. محمد دحماني، الخدمة التسويقية "دراسة جودة الخدمة في الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة يوسف بن خدة، ماجستير،2008.
147. محمد عبد الرحمان باشا، تبسيط نظم الاتصالات اللاسلكية، ج1، هواة لا سلكي، محافظة السويس، مصر، 2022
148. محمد فاضل عباس، رضا العاملين و أثره في جودة الخدمة الفندقية(دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، ،ع 74 ، العراق، 2009
149. محمد نغوما، التسويق الداخلي ورضا العميل في الصناعة المصرفية الأوغندية، كلية أدارة الأعمال بالتعاون مع جامعة ماكريري في كمبالا، أوغندا ، 2000
150. مراد سليم عطياني، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين "دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية بالأردن"،الجامعة الأردنية، مجلد 41، العدد2، 2014
151. مصطفى مستغل، إدارة جودة الخدمات، دار بلقيس للنشر و التوزيع، الجزائر، ط1، 2006
152. مهند المحمد،أثر التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية للشركة، جامعة دمشق،سوريا، ماجستير 2010.
153. نعيمة فضيل، أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة، جامعة الجزائر، ماجستير، 2006
154. نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، جامعة محمد بوضياف، المسيلة،ماجستير 2007.
155. نورة سليماني، الهوية المرئية كأداة لتعزيز تنافسية العلامة التجارية –دراسة حالة مؤسسة موبيليس–، مجلة الميادين الاقتصادية، المجلد6، العدد01، جامعة الجزائر3،2024
156. يوسف حيمر، دور التسويق بالعلاقات في كسب وفاء الزبون دراسة حالة شركة طيبة فوود كمبني « TFC »، ماجستير، جامعة الجزائر3، 2011

ثالثا: الوثائق الإدارية والتقارير الرسمية بالعربية

157. شركة اتصالات الهاتف النقال – موبيليس، مديرية الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وثيقة إدارية داخلية غير منشورة، الجزائر، 2025

158. سلطة ضبط البريد والاتصالات الإلكترونية (ARPCE) ، مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر: مؤشرات السوق للثلاثي الثالث من سنة 2025، منشورات سلطة الضبط، الجزائر، ص1، تم الاطلاع عليه بتاريخ: 20 جانفي 2026

رابعا : الكتب الأجنبية (Les Ouvrages)

159.Ahmed p.k,Rafik.M ,Internal marketing, Tools and concepts for Customer-Focused management, Butterworth- Hiennann (N4),2002

160.Allard Pierrrre, La Stratégie de Relation Client, Dunord, Paris, 2000

161.Beaupré Philipe, Gagniez de nouveaux Clients, Dunord, Paris, 2000

162.Blanc, M.-A & ,.Le Gall, M.-P. Toute la fonction commerciale. Dunod, paris, 2006

163.Bréchignac-Roubaud,Le marketing des services, édition d'organisation, 4emetirage, Paris.2000

164.Bruno Bachy&Cristine Harache, Toute la Fonction Management,Dunod, Paris,2000.

165.Bruno Joly, Le MARKETING, Edition de Boek université, Bruxelles, Belgique, 1ére Edition,2009

166.Cahill.O.J, Internal Marketing :your company next stage of growth,the haworth press,New york,1996

167.Cedomir Nestorovic, Marketing en Environnement Islamique, Dunod, Paris,2009.

168.Christine Dumolin, et jean-paul, Entreprise de services ,(les éditions d'organisation, paris, 2eme tirage, 1998).

169.Claude Demeure, Aide mémoire MARKETING, Dunod, Paris,6éme edition 2008

170.Daniel Ray, Musurer et developper la satisfaction des clients, 2eme tirage édition d'organisation, paris, 2001

171.David Autissie,Faouzi Bensebaa&Fabienne Boudier, L'ATLAS du Management, Edition d'organisation, GroupeEyrolles,Paris,2010.
172.François Aélion, Manager en toutes Lettre, Edition d'organisation, GroupeEyrolles,Paris,2009.
173.François-Xavier Simon&Manuel de sousa, Mangement et Gestion d'un point de vente, Dunod,paris, 2éme Edition,2008.
174.Gerald Zaltman, traduit par Michel Edéry, Dans la Tête du Client, Edition d'organisation, Paris, 2004
175.Gronroos, C. From Marketing Mix To Relationship Marketing. Management Decision, 1994.
176.Jacques Lendrevie & Arnaud de Baynast, PUBLICITOR, Dalloz, Paris, 6émé Edition, 2004
177.Jacques Lendrevie – Julien Lévy & Denis Lindon, MERCATOR, 11éme Edition Dalloz, Paris, 2014
178.Jacques Lendrevie – Julien Lévy, MERCATOR, 10éme Edition Dalloz, Paris, 2013
179.Jean Brilman&Jacques Hérard, Les Meilleurs Pratiques de Management, Edition d'organisation, GroupeEyrolles,Paris 6éme Edition,2006
180.Jean lapeyre, grantir de service, les éditions d'organisation, paris, 1998.
181.Jean Michel Monin, La satisfaction qualidade dans les services, AFNOR,Paris ,2001
182.Jean-Jacques Lambi, Le Marketing Stratégique et Opérationnel : du Marketing à l'orientation marché, DUNOD, France, 7éme Edition, 2008
183.Jean-Marc Lehu, "Stratégie de fidélisation", édition d'organisation, Paris, 2ème édition, 2003
184.Joel Couden," Gestion des ressources humaines " , 2ème édition, Berger le Vau, 1997, P116
185.Kotler, Philip " Marketing for Hospitality & Tourism , 5th edition , Prentice Hall Pub,2006
186.Lovelock et al. Marketing des services, 6me édition, Pearson Education, Paris, 2008.
187.Malhotra, N. K. (2019). Marketing Research: An Applied Orientation (7th ed.). Pearson Education.
188.Mishra, A. R.. Fundamentals of Cellular Network Planning and Optimisation: 2G/2.5G/3G… Evolution to 4G. John Wiley & Sons, Ltd. 2004

189.Nathalie Van Laethem, la fonction Marketing, Dunod, Paris, 2005
190.Nicolas Rio, Marketing Anatomy, Edition d'organisation, GroupeEyrolles, Paris,2009.
191.Nozha Benkheyate, Marketing des systémes et services d'information et de documentation, Presse de l'université du Québec, 2005.
192.Oliver Netter-Nigel Hill, Satisfaction Client, Edition ESKA, Paris, 2000
193.Orfali Robert, Client, Vuibert, Paris, 1999
194.Paivivoima,Internal Relationship management, Broadening the scope of internal, marketing In varey& Barbara , Internal marketing, Direction for Management , Routled, 2000.
195.Pascal Lannoo&Corinne Ankri, e-marketing & e-commerce,Librairie Vuibert,Paris,2éme Edition,2007.
196.Ph. Kotler & Dubois, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 11éme Edition, 2004
197.Ph. Kotler & Keller, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 14éme Edition, 2012
198.Ph. Kotler ,& Dubois, MARKETING MANAGEMENT, Pearson Education, Paris, 13éme Edition, 2009
199.Pierre Alard, Damien Dirringer , La Stratégie de la Relation Client (un support dynamique de management de la relation client, le mode customer connection), DUNOD,Paris 2000
200.Pierre Morgat, Fidélisez vos Clients, Edition d'organisation, Paris, 2000
201.Rafik.M, Ahmed.P, A meta-model of internal marketingn in Varey&Barbara, Internal marketing directions for Management, Routledj,2000.
202.René Lefébure - Gilles Venturi, gestion de la relation client, Edition Eyrolles, 2005
203.Robbins, S., and Judge, T. Organizational Behavior. 15th Edition, New Jersey: Pearson,2013,p555
204.Roch Lalamme, La vie dans les Organisations « des indicateurs de succés », Presse de l'université du Québec, 1994.
205.Sasser, W. E., Schlesinger, L. A & ,.Heskett, J. L. Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game. Free Press, New York, 1990.
206.Serge Panczuk&Sébastien Point, Enjeux et Outils du Marketing RH, Edition d'organisation, GroupeEyrolles,Paris,2008.

207. Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio, les outils du développement personnel pour manager, Groupe Eyrolles,Paris,2010
208. Yves le Golvan, Marketing Bancaire & Planification, edition Banque, Paris, 1985
209. Zeithaml, Valarie , Bitner, Mary & Gremler, Service Marketing , 5th edition , Prentice Hall Pub. Dwayne(2006)

خامسا: الأطروحات، المقالات، والبحوث الأجنبية

210. Aadil EL KHALOUI, Abderrahim SABKY, PROGRAMMES DE FEDILISATION ,Séminaire : Marketing international, École Doctorale de Gestion Rabat Agdal Rabat, Juin 2005
211. Alshura, M. S. K., Nusair, W. K. I & ,.Aldaihani, F. M. F. (2016). Impact of Internal Marketing Practices on the Organizational Commitment of the employees of the Insurance Companies in Jordan. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 5(4), 135–150.
212. Amélie Seignour, le Marketing interne : un état de l'art, Journal : Recherche et applications en Marketing, Vol 13,n°3, 1998
213. Anis Marhani Abd Rashid, Norailis Ab. Wahab, Norhayati Rafida Abdul Rahim. AL-QAWIY AL-AMIN: EMPOWERING EXCELLENCE IN WORKPLACE MENTORING. International Journal of Communication, Humanities and Management, AID Academy. 2023 Malaisie
214. Berry, L. L. The Employee as Customer. Journal of Retail Banking, 3(1), 33-40, 1981.
215. Berry,L : Relationship Marketing : Emerging Perspective on services Marketing, American Marketing Association,1983
216. Claire Bélisle, La magie du marketing à l'interne!, Article paru dans Québec Vert, mars 2006
217. Firdaws FALAKI, Kawthar BELABBAS, Sanae HASSAB, Marteking relationnel des if, Master Université Mohamed V - SOUISSI, 2007/2008
218. Foreman and Money, Internal Marketing : concept and management, journal of marketing management, 1995.
219. Gamesson, service management and Marketing management European journal of Marketing,1990,

220.Gronroos, C. An Applied Theory for Marketing Industrial Services. Industrial Marketing Management, 8(1), 45-50, 1979.

221.Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E & ,.Schlesinger, L. A.. Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard Business Review,1994

222.IOANNA PAPASOLOMOU-DOUKAKIS, Internal marketing: a means for creating a sales or marketing orientation? The case of UK retail banks, Journal of Marketing Communications, JOURNAL OF MARKETING COMMUNICATIONS ,EBSCO 2002

223.Jean – Emanuel Koutou –La fixation des prix des services : la prise en compte des coûts, Revue Française du Marketing, N° 161, 1997

224.Jérôme Delacroix, Cher Client : Ecouter - Comprendre – Servir, Edition SAS, février 2007

225.Keller, K. (1993) Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer Based Equity, Journal of Marketing.

226.M.MEZIANE Abdelkader,l'impact de la qualité des services personnalisés sur la fidélité, étude empirique sur l'offre d'assurance automobile –Saida- université Abou bekr Belkaid de Tlemcen,Thèse de Doctorat, saison 2015/2016.

227.Melle CHENINI Soraya, L'IMPACT DE LA GESTION DE LA RELATION CLIENT SUR LA FIDÉLITÉ DE LA CLIENTÈLE, magistère,INC, 8ème promotion Juin 2007.

228.Mme BOUDIFA RESRA HAKIMA, La politique de fidélisation dans une enterprise de téléphonie mobile comme factor de compétitivité, magister, INC, 8ème Promotion, Année 2007

229.Mornay Roberts-Lombard, Employees as customers – An internal marketing study of the Avis car rental group in South Africa, African Journal of Business Management Vol. 4(4), pp. 362-372, April 2010

230.Olivier Bender, Introduction à la fidélisation en enterprise, bender@facilys.ch • Décembre 2008

231.Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and Consequences. Journal of Business Research, 57(4), 405-413.

232.Parasuraman, A., Zeithaml, V. A & ,.Berry, L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, 49(4), 41-50, 1985.

233. Vargo, S. L & ,.Lusch, R. F.. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 1–10, 2008
234. Xu, W., Cui, M & ,.Jiao, S.. Analysis of internal marketing to improve internal consumer satisfaction and customer orientation among employees in private sports centers. PLOS ONE, 18(4), e0284478, USA, 2023

سادسا: مواقع الإنترنت

235. https://news.un.org/en/story/2010/02/329432
236. https://www.electronicshub.org/wireless-communication-introduction-types-applications2024/04/02 /
237. www.asjp.cerist.dz
238. https://www.arpce.dz/ar/indic/mobile
239. https://fr.scribd.com/document/323596103
240. www.hrdiscussion.com
241. www.12manage.com
242. www.Conseil marketing.fr
243. https://books.google.dz
244. dralabdali.com
245. kantakji.com
246. www.arpt.dz
247. www.memoireonline.com

الملاحق

الملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم و لقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	الجامعة
إسماعيل شريف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 3
سمير سحنون	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة
محمد ماضي	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة
مروان عبد الرزاق	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة

ملحق رقم (02)

استمارة بيانات خاصة بعمال منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

ضع علامة (×) على الإجابة المناسبة :(Marquez (x) la réponse appropriée)

I- البيانات الشخصية (Données personnelles)

الجنس : ذكر M ☐ أنثى F ☐

العمر(Âge): 25-35 سنة ☐ 36-46 سنة ☐ 57- سنة ☐ سنة فأكثر ☐

المستوى التعليمي (Niveau d'éducation) :

شهادة مهنية CFP ☐ غير جامعي BNon Univ ☐ جامعي Univ ☐ ما بعد التدرج PG ☐

المستوى الوظيفي (Niveau de carrière):

عامل (Agent d'exécution/Maitrise) ☐ اطار متوسط (Cadre moyen) ☐

اطار سامي(Cadre supérieur) ☐

عدد سنوات العمل في المنظمة (Nombre d'années de travail dans l'organisation):

1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐ 16 سنة فأكثر ☐

ملحق رقم (02)

استمارة بيانات خاصة بعمال منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

II- أبعاد التسويق الداخلي

المحور الأول	اختيار العاملين	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	يرتبط قرار التوظيف لدى المنظمة بالمناصب الشاغرة المتوفرة					
2	تقوم إدارة المنظمة باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المهارات العالية					
3	مهام وظيفتي واضحة و أعرفها جيدا					
4	إنّ العمل الذي أمارسه موافق لمؤهلاتي و رغباتي المادية و المعنوية					
5	يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو ترقيته حسب الكفاءة و الخبرة المهنية.					
المحور الثاني	**التدريب**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
6	تعقد المنظمة دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري					
7	تتناسب مواضيع و طبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين					
8	تساهم الدورات التدريبية التي تعقدها المنظمة في تعزيز و تطوير قدرات و مهارات الموظفين					
9	تحرص المنظمة على اختيار أصحاب الكفاءة و المهارة العالية لتقديم الدورات التدريبية					
10	تساهم الدورات التدريبية في توضيح اجراءات و قوانين المنظمة و كيفية تطبيقها.					
11	هناك عدالة و فرص متكافئة بين الموظفين للحصول على الدورات التدريبية					
المحور الثالث	**التحفيز و المكافئات**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
12	يوجد بالمنظمة نظام عادل للتحفيز و المكافئات					
13	الأجر الذي أتلقاه ملائم مع حجم الجهد الذي أقوم به					
14	يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهدا متميزا في خدمة العملاء					
15	أتحصل دائما على الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر					

ملحق رقم (02)

استمارة بيانات خاصة بعمال منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

16	هناك اهتمام من طرف المنظمة بمطالب الموظفين وشكاويهم					
17	أجد مكان عملي مريحا و مجهز بكل الوسائل اللازمة لتأدية عملي على احسن وجه.					
المحور الرابع	**التمكين**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
18	بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر					
19	أمتلك حرية التصرف بعملي وفقا للصلاحيات الممنوحة و دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر					
20	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء لتقديم أحسن خدمة للعملاء.					
21	توفر ادارة المنظمة و تدعم فرص الابداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم الوظيفية					
22	هناك ثقة من قبل الادارة بالموظفين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء					
المحور الخامس	**نشر المعلومات التسويقية**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
23	تقوم الادارة بإعلام العاملين بالأهداف و الاستراتيجيات المسطرة من قبل المنظمة.					
24	تعلم المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي الادارة الترويج لها و تقديمها في المستقبل					
25	استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاج إليها في أي وقت.					
26	تستعمل المنظمة كل الطرق المتاحة (التقليدية و الحديثة) من منشورات مرئية، سمعية أو ورقية في ايصال المعلومات للعاملين					
27	تقوم المنظمة بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم.					

II- Dimensions de marketing interne

Axe I	**Sélection des employés**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**D'accord**	**D'accord Fortement**
1	La décision d'emploi de l'Organisation est liée aux postes vacants disponibles					
2	La direction de l'organisation sélectionne des personnes ayant des compétences et des aptitudes élevées					
3	Mon travail est clair et je le sais bien					
4	Le travail que je fais est conforme à mes qualifications et désirs physiques et moraux					
5	Le travailleur est transféré d'un emploi à un autre ou promu en fonction de ses compétences et de son expérience professionnelle.					
Axe II	**Formation**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**
6	L'Organisation organise régulièrement des stages de formation pour le personnel					
7	Les sujets et la nature des formations correspondent aux besoins fonctionnels des employés					
8	Les cours de formation de l'Organisation contribuent à l'amélioration et au développement des compétences et des aptitudes du personnel					
9	L'organisation est désireuse de sélectionner les plus compétents et les plus qualifiés pour dispenser des formations					
10	Les cours de formation contribuent à clarifier les procédures et les lois de l'organisation et à les appliquer.					
	Il y a équité et égalité des chances pour les employés d'obtenir des cours de formation					

11						
Axe III	**Stimulations et Récompenses**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**
12	L'organisation a un système équitable d'incitations et de récompenses					
13	Le salaire que je reçois est proportionnel à l'effort que je fais					
14	Les employés qui font un service client exceptionnel sont récompensés					
15	Je reçois toujours le soutien moral du superviseur direct					
16	L'organisation s'intéresse aux demandes et aux plaintes des employés					
17	Je trouve mon lieu de travail confortable et équipé de tous les moyens nécessaires pour effectuer mon travail de la meilleure façon possible.					
Axe VI	**Autonomisation**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**
18	Je peux modifier le service pour répondre aux besoins du client sans avoir recours au responsable direct					
19	J'ai la liberté d'agir selon les pouvoirs accordés et sans la surveillance continue du responsable direct					
20	Je n'ai aucune difficulté à partager les informations nécessaires avec mes collègues pour fournir le meilleur service client.					
21	La direction de l'organisation fournit et soutient les opportunités de créativité et d'innovation pour les employés dans l'exercice de leurs fonctions					

22	Il y a la confiance par l'administration dans le personnel pour fournir le meilleur service à la clientèle					
Axe V	**Diffusion d'informations marketing**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**
23	La direction informe les employés des objectifs et des stratégies établis par l'organisation.					
24	L'organisation informe les employés sur les nouveaux services que le département entend promouvoir et présenter à l'avenir					
25	Je peux obtenir l'information dont j'ai besoin à tout moment.					
26	L'organisation utilise toutes les méthodes disponibles (traditionnelles et modernes) de publications visuelles, audio ou papier pour transmettre des informations aux employés					
27	L'organisation communique avec le personnel au moyen d'enquêtes pour identifier leurs problèmes, intérêts et propositions.					

ملحق رقم (03)

استمارة بيانات خاصة بعملاء منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

ضع علامة (×) على الإجابة المناسبة (Marquez (x) la réponse appropriée):

I- البيانات الشخصية (Données personnelles)

الجنس (Sexe): ذكر M ☐ أنثى F ☐

العمر(Âge): 18-30 سنة ☐ 31-45 سنة ☐ 46-60 سنة ☐ أكثر من 60 سنة ☐

المستوى التعليمي (Niveau d'éducation):

ابتدائي/متوسط P/ M ☐ ثانوي Lycée ☐ جامعي Univ ☐

قطاع العمل:(Secteur de travail) عمومي(publique) ☐ خاص(privée) ☐

أعمال حرة(libérale) ☐

الدخل الشهري : (revenu mensuel)

أقل من 24.000 دج ☐ أقل من 50.000 دج ☐

أقل من 100.000 دج ☐ أكثر من 100.000 دج ☐

عدد سنوات التعامل مع المنظمة (Nombre d'années de relation avec l'organisation) :

أقل من سنة ☐ من 1-5 سنوات ☐ أكثر من5 سنوات ☐

نوع الخدمة (Type de service):

خط اشتراك (ligne d'abonnement) ☐ الدفع المسبق (prépayée) ☐

ملحق رقم (03)

استمارة بيانات خاصة بعملاء منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

II- رضا العملاء

المحور I	الأفراد (الموظفون)	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
1	يتمتع موظفو المنظمة بالكفاءة و المهارة العالية في تقديم خدمة مميزة					
2	يتميز مقدم الخدمة بالدقة العالية و السرعة في الانجاز					
3	لا أنتظر لوقت طويل حتى أحصل على الخدمة المطلوبة.					
4	يمتلك الموظفون معلومات كافية عن الخدمات المقدمة من طرف المنظمة					
5	يتعامل موظفو المنظمة بعدالة و شفافية مع جميع العملاء					
6	أشعر أنّ موظفي المنظمة محفّزون للقيام بأعمالهم بشكل جيد					
المحور II	**الواقعية (الاعتمادية)**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
7	لدى مقدم الخدمة القدرة على حل المشكلات و إن كانت خارجة عن صلاحياته					
8	عدد موظفي المنظمة يتناسب مع عدد العملاء، مما يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة					
9	دائما ما تلبي المنظمة احتياجاتي و رغباتي					
10	الخدمات المقدمة من طرف المنظمة أفضل من توقعاتي					
المحور III	**الثقة**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
11	أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بين موظفي المنظمة عند تقديم الخدمة للعملاء					
12	تطلعني المنظمة بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي تقدمها					
13	اجراءات تقديم الخدمة للعميل مريحة و تخلوا من التعقيدات					
14	ألمس لدى العاملين أنّ شعار المنظمة "العميل دائما على حق"					
15	تحرص المنظمة و باستمرار للاطلاع على رأيي في جودة الخدمة المقدمة					
16	يمتلك موظفو المنظمة الصلاحيات للتعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر					

ملحق رقم (03)

استمارة بيانات خاصة بعملاء منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

المحور VI	العلاقات الشخصية	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
17	تتميز علاقتي بموظفي المنظمة بالاحترام و التقدير					
18	لم أتقدم بأي شكوى لإدارة المنظمة بسبب سوء تعامل الموظفين					
المحور V	**المظاهر الملموسة (المحيط المادي)**	**لا أتفق بشدة**	**لا أتفق**	**محايد**	**أتفق**	**أتفق بشدة**
19	الجوّ العام والديكور في المنظمة كاف، مميز و جذاب					
20	التجهيزات و المرافق بالمنظمة مرضية					

ملحق رقم (03)

استمارة بيانات خاصة بعملاء منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l'organisation

II- La satisfaction du client

Axe I	Particuliers (Employés)	Pas d'accord	Pas Tout à fait d'accord	Neutre	D'accord	D'accord Fortement
1	Le personnel de l'organisation a la compétence et le savoir-faire pour fournir un service distingué					
2	Le fournisseur de services est caractérisé par une grande précision et une livraison rapide					
3	Je n'attends pas longtemps pour obtenir le service requis.					
4	Les personnels dispos d'informations suffisantes sur les services fournis par l'organisation					
5	Le personnel de l'organisation traite de manière équitable et transparente avec tous les clients					
6	Je pense que le personnel de l'organisation est motivé à bien faire son travail					
Axe II	**Fiabilité**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**D'accord**	**D'accord Fortement**
7	Le fournisseur de services a la capacité de résoudre les problèmes et même s'ils sont au-delà de ses pouvoirs					
8	Le nombre d'employés de l'organisation en fonction du nombre de clients, permettant l'achèvement des transactions rapidement					
9	L'organisation répond toujours à mes besoins et à mes désirs					
10	Les services fournis par l'organisation sont meilleurs que mes attentes					

ملحق رقم (03)

استمارة بيانات خاصة بعملاء منظمة موبيليس.....Formulaire de données pour les employés de l’organisation

Axe III	Confiance	Pas d'accord	Pas Tout à fait d'accord	Neutre	D'accord	D'accord Fortement
11	Je suis satisfait du niveau de coopération entre le personnel de l’organisation lorsqu'il fournit des services aux clients					
12	L'organisation m'informe continuellement des nouveaux services qu'elle fournit					
13	Les procédures de fournir le service au client sont simples et son complications					
14	Le slogan des travailleurs était que "le client a toujours raison"					
15	L'organisation est toujours désireuse de voir mon opinion sur la qualité du service fourni					
16	Le personnel de l’organisation a le pouvoir de gérer les situations d'urgence directement					
Axe IV	**Relations personnelles**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**D'accord**	**D'accord Fortement**
17	Ma relation avec le personnel de l'organisation est respectée et appréciée					
18	Je n'ai pas porté plainte auprès de la direction de l'organisation en raison d'une faute professionnelle du personnel					
Axe V	**Environnement physique**	**Pas d'accord**	**Pas Tout à fait d'accord**	**Neutre**	**D'accord**	**D'accord Fortement**
19	L'atmosphère et le décor de l'organisation sont adéquats, distinctifs et attrayants					
20	Les Equipements et les installations sont satisfaisantes					



ملحق رقم 04 : نتائج تحليل SPSS V 27

أولاً. الإحصاء الوصفي للعينة

Sexe		
	التكرارات	النسبة المؤية
مذكر	63	75,9
أنثى	20	24,1
المجموع	83	100,0

العمر Age		
	التكرارات	النسبة المؤية
25-35	16	19,3
36-46	43	51,8
47-57	24	28,9
المجموع	83	100,0

المستوى التعليمي académique niveau		
	التكرارات	النسبة المؤية
غير جامعي Non Univ	11	13,3
جامعي UNIV	52	62,7
ما بعد التدرج PG	16	19,3
شهادة مهنية CFP	4	4,8
المجموع	83	100,0

المستوى الوظيفي CARRIERE NIVEAU DE		
	التكرارات	النسبة المؤية
اطار سامي cadre sup	8	9,6
اطار متوسط Cadre moyen	59	71,1
عامل Agent d'exécution /maitrise	16	19,3
المجموع	83	100,0

عدد سنوات العمل بالمنظمة d'années de travail dans l'organisation Nbr		
	التكرارات	النسبة المؤية
1-5سنوات	12	14,5
6-10سنوات	8	9,6
أكثر من 16 سنة	63	75,9
المجموع	83	100,0

ثانياً. الإحصاء الاستدلالي

3 – صدق الاتساق الداخلي

3 – 1. الاتساق الداخلي للمحور الأول مع عباراته

المحور الأول: اختيار العاملين	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
المحور الأول : اختيار العاملين [يرتبط قرار التوظيف لدى المنظمة بالمناصب الشاغرة المتوفرة La décision d'emploi de l'Organisation est liée aux postes vacants disponibles]	0.625**	0,000	
المحور الأول : اختيار العاملين [تقوم إدارة المنظمة باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المهارات العالية La direction de l'organisation sélectionne des personnes ayant des compétences et des aptitudes élevées]	0.840**	0,000	
المحور الأول : اختيار العاملين [مهام وظيفتي واضحة و أعرفها جيدا Mon travail est clair et je le sais bien]	0.733**	0,000	
المحور الأول : اختيار العاملين [إنّ العمل الذي أمارسه موافق لمؤهلاتي و رغباتي المادية و المعنوية Le travail que je fais est conforme à mes qualifications et désirs physiques et moraux]	0.721**	0,000	
المحور الأول : اختيار العاملين [يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو ترقيته حسب الكفاءة و الخبرة المهنية Le travailleur est transféré d'un emploi à un autre ou promu en fonction de ses compétences et de son expérience professionnelle]	0.746**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

الجدول يقرأ على الشكل التالي: العبارة الأولى (**اختيار العاملين [تقوم إدارة المنظمة باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المهارات العالية]**) له ارتباط إحصائي موجب قوي جداً مع **المحور الأول: اختيار العاملين** يقدر تقريباً 84% مع قيمة احتمالية أقل من 1 بالمائة، وهو دال إحصائي قوي، أي هناك تأثير كبير جداً العبارة الأولى على **المحور الأول: اختيار العاملين** (**) أو بتعبير آخر الفقرة **دالة إحصائياً** في معامل ارتباطها مع المحور ككل وهي صادقة لما أعدت لقياسه.

...

3 – 2. الاتساق الداخلي للمحور الثاني مع عباراته

المحور الثاني: التدريب	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
تعقد المنظمة دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري] المحور الثاني : التدريب L'Organisation organise régulièrement des stages de formation pour le personnel]	.868**	0,000	
تتناسب مواضيع و طبيعة الدورات التدريبية مع] المحور الثاني : التدريب الاحتياجات الوظيفية للعاملين Les sujets et la nature des formations correspondent aux besoins fonctionnels des employés]	.816**	0,000	
تساهم الدورات التدريبية التي تعقدها المنظمة في] المحور الثاني : التدريب تعزيز و تطوير قدرات و مهارات الموظفين Les cours de formation de l'Organisation contribuent à l'amélioration et au développement des compétences et des aptitudes du personnel]	.815**	0,000	
تحرص المنظمة على اختيار أصحاب الكفاءة و] المحور الثاني : التدريب المهارة العالية لتقديم الدورات التدريبية L'organisation est désireuse de sélectionner les plus compétents et les plus qualifiés pour dispenser des formations]	.737**	0,000	
تساهم الدورات التدريبية في توضيح اجراءات و] المحور الثاني : التدريب قوانين المنظمة و كيفية تطبيقها Les cours de formation contribuent à clarifier]	.808**	0,000	
هناك عدالة و فرص متكافئة بين الموظفين للحصول] المحور الثاني : التدريب على الدورات التدريبية Il y a équité et égalité des chances pour les employés d'obtenir des cours de formation]	.568**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

....

3 – 3. الاتساق الداخلي للمحور الثالث مع عباراته

المحور الثالث:التحفيز والمكافئات	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
يوجد بالمنظمة نظام عادل] المحور الثالث: التحفيز و المكافئات للتحفيز و المكافئات L'organisation a un système équitable d'incitations et de récompenses]	.638**	0,000	
الأجر الذي أتلقاه ملائم مع حجم] المحور الثالث : التحفيز و المكافئات الجهد الذي أقوم به Le salaire que je reçois est proportionnel à l'effort que je fais]	.827**	0,000	
يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون] المحور الثالث : التحفيز و المكافئات جهدا متميزا في خدمة العملاء Les employés qui font un service client exceptionnel sont récompensés]	.779**	0,000	
أتحصل دائما على الدعم] المحور الثالث : التحفيز و المكافئات المعنوي من طرف المسؤول المباشر Je reçois toujours le soutien moral du superviseur direct]	.551**	0,000	
هناك اهتمام من طرف المنظمة] المحور الثالث : التحفيز و المكافئات بمطالب الموظفين وشكاويهم L'organisation s'intéresse aux demandes et aux plaintes des employés]	.590**	0,000	
أجد مكان عملي مريحا و مجهز] المحور الثالث : التحفيز و المكافئات بكل الوسائل اللازمة لتأدية Je trouve mon lieu de travail confortable et équipé de tous les moyens nécessaires pour effectuer mon travail de la meilleure façon possible.]	.806**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

3 – 4. الاتساق الداخلي للمحور الرابع مع عباراته

المحور الرابع: التمكين	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
المحور الرابع : التمكين [بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العميل دون اللجوء إلى المسؤول المباشر Je peux modifier le service pour répondre aux besoins du client sans avoir recours au responsable direct]	.337**	0,002	
المحور الرابع : التمكين [أمتلك حرية التصرف بعملي وفقا للصلاحيات الممنوحة و دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر J'ai la liberté d'agir selon les pouvoirs accordés et sans la surveillance continue du responsable direct]	.906**	0,000	
المحور الرابع : التمكين [لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء لتقديم أحسن خدمة للعملاء. Je n'ai aucune difficulté à partager les informations nécessaires avec mes collègues pour fournir le meilleur service client]	.605**	0,000	
المحور الرابع : التمكين [توفر ادارة المنظمة و تدعم فرص الابداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم الوظيفية La direction de l'organisation fournit et soutient les opportunités de créativité et d'innovation pour les employés dans l'exercice de leurs fonctions]	.659**	0,000	
المحور الرابع : التمكين [هناك ثقة من قبل الادارة بالموظفين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء Il y a la confiance par l'administration dans le personnel pour fournir le meilleur service à la clientèle]	.784**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).			

3 – 5. الاتساق الداخلي للمحور الخامس مع عباراته

المحور الخامس: نشر المعلومات التسويقية	**معامل ارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تقوم الادارة بإعلام العاملين بالأهداف و الاستراتيجيات المسطرة من قبل المنظمة. La direction informe les employés des l'organisation objectifs et des stratégies établis par]	.776**	0,000	
المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تعلم المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي الادارة الترويج لها و تقديمها في المستقبل L'organisation informe les employés sur les nouveaux services que le département entend promouvoir et présenter à l'avenir]	.718**	0,000	
المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاج إليها في أي وقت. Je peux obtenir l'information dont j'ai besoin à tout moment]	.865**	0,000	
المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تستعمل المنظمة كل الطرق المتاحة (التقليدية و الحديثة) من منشورات مرئية، سمعية أو ورقية في ايصال المعلومات للعاملين L'organisation utilise toutes les méthodes disponibles (traditionnelles et modernes) de publications visuelles, audio ou papier pour transmettre des informations aux employés]	.913**	0,000	
المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تقوم المنظمة بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم L'organisation communique avec le personnel au moyen d'enquêtes pour identifier leurs problèmes, intérêts et propositions]	.663**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

4 – صدق الاتساق البنائي

المتغير المستقل	**معامل ارتباط بيرسون**	**القيمة الاحتمالية**	**النتيجة**
اختيار العاملين	.922**	0,000	
التدريب	.858**	0,000	
التحفيز والمكافئات	.681**	0,000	
التمكين	.863**	0,000	
نشر المعلومات التسويقية	.904**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

ملحق رقم 04 : نتائج تحليل SPSS V 27

	المحور الأول : اختيار العاملين [يرتبط قرار التوظيف لدى المنظمة بالمناصب الشاغرة المتوفرة La décision d'emploi de l'Organisation est liée aux postes vacants disponibles [	المحور الأول : اختيار العاملين [تقوم إدارة المنظمة باختيار الأفراد من ذوي الكفاءات و المهارات العالية La direction de l'organisation sélectionne des personnes ayant des compétences et des aptitudes élevé[es	المحور الأول : اختيار العاملين [مهام وظيفتي واضحة و أعرفه جيدا Mon travail est clair et je le sais bien [	المحور الأول : اختيار العاملين [إنّ العمل الذي أمارسه موافق لمؤهلاتي و رغباتي المادية و المعنوية Le travail que je fais est conforme à mes qualifications et désirs physiques et mora[ux	المحور الأول : اختيار العاملين [يتم نقل العامل من وظيفة إلى أخرى أو ترقيته حسب الكفاءة و الخبرة المهنية Le travailleur est transféré d'un emploi à un autre ou promu en fonction de ses compétences et de son expérience professionne[lle	المحور الثاني : التدريب [تعقد المنظمة دورات تدريبية للموظفين بشكل دوري L'Organisation organise régulièrement des stages de formation pour le perso[nnel	المحور الثاني : التدريب [تتناسب مواضيع و طبيعة الدورات التدريبية مع الاحتياجات الوظيفية للعاملين Les sujets et la nature des formations correspondent aux besoins fonctionnels des emplo[yés	المحور الثاني : التدريب [تساهم الدورات التدريبية التي تعقدها المنظمة في تعزيز و تطوير قدرات و مهارات الموظفين Les cours de formation de l'Organisation contribuent à l'amélioration et au développement des compétences et des aptitudes du person[nel	المحور الثاني : التدريب [تحرص المنظمة على اختيار أصحاب الكفاءة و المهارة العالية لتقديم الدورات التدريبية L'organisation est désireuse de sélectionner les plus compétents et les plus qualifiés pour dispenser des forma[tions	المحور الثاني : التدريب [تساهم الدورات التدريبية في توضيح اجراءات و قوانين المنظمة و كيفية تطبيقها Les cours de formation contribuent à clari[fier	المحور الثاني : التدريب [هناك عدالة و فرص متكافئة بين الموظفين للحصول على الدورات التدريبية Il y a équité et égalité des chances pour les employés d'obtenir des cours de formati[on	المحور الثالث : التحفيز و المكافآت [يوجد بالمنظمة نظام عادل للتحفيز و المكافآت L'organisation a un système équitable d'incitations et de récompense[s	المحور الثالث : التحفيز و المكافآت [الأجر الذي أتقاضاه ملائم مع حجم الجهد الذي أقوم به Le salaire que je reçois est proportionnel à l'effort que je [fais	المحور الثالث : التحفيز و المكافآت [يتم مكافأة العاملين الذين يقدمون جهدا متميزا في خدمة العملاء Les employés qui font un service client exceptionnel sont récompen[sés	المحور الثالث : التحفيز و المكافآت [أتحصل دائما على الدعم المعنوي من طرف المسؤول المباشر Je reçois toujours le soutien moral du superviseur direc[t	المحور الثالث : التحفيز و المكافآت [هناك اهتمام من طرف المنظمة بمطالب الموظفين وشكاويهم L'organisation s'intéresse aux demandes et aux plaintes des emplo[yés	المحور الثالث : التحفيز و المكافآت [أجد مكان عملي مريحا و مجهز بكل الوسائل اللازمة لتأدية Je trouve mon lieu de travail confortable et équipé de tous les moyens nécessaires pour effectuer mon travail de	المحور الرابع : التمكين [بإمكاني أن أقوم بتعديل الخدمة لتناسب احتياجات العملاء دون اللجوء إلى المسؤول المباشر Je peux modifier le service pour répondre aux besoins du client sans avoir recours au responsable	المحور الرابع : التمكين [أمتلك حرية التصرف بعملي وفقا للصلاحيات الممنوحة و دون وجود رقابة مستمرة من قبل المسؤول المباشر J'ai la liberté d'agir selon les pouvoirs accordés et sans la surveillance continue du resp	المحور الرابع : التمكين [لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء لتقديم أحسن خدمة للعملاء Je n'ai aucune difficulté à partager les informations nécessaires avec mes collègues pour fournir le meilleur service client [	المحور الرابع : التمكين [توفر ادارة المنظمة و تدعم فرص الابداع و الابتكار للعاملين في ممارسة مهامهم الوظيفية La direction de l'organisation fournit et soutient les opportunités de créativité et d'innovation pour les employés dans l'exercice de leurs	المحور الرابع : التمكين [هناك ثقة من قبل الادارة بالموظفين لتقديم أفضل الخدمات للعملاء Il y a la confiance par l'administration dans le personnel pour fournir le meilleur service à la clientè[le	المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تقوم الادارة بإعلام العاملين بالأهداف و الاستراتيجيات المسطرة من قبل المنظمة La direction informe les employés des objectifs et des stratégies établis par l'organisati[on	المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تعلم المنظمة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي الادارة الترويج لها و تقديمها في المستقبل L'organisation informe les employés sur les nouveaux services que le département entend promouvoir et présenter à	المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاج إليها في أي وقت. Je peux obtenir l'information dont j'ai besoin à tout mom[ent	المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تستعمل المنظمة كل الطرق المتاحة (التقليدية) و (الحديثة) من منشورات مرئية، سمعية أو ورقية في ايصال المعلومات للعاملين L'organisation utilise toutes les méthodes disponibles (traditionnelles et modernes) de publications visuelles, audio	المحور الخامس : نشر المعلومات التسويقية [تقوم المنظمة بالتواصل مع العاملين من خلال عمل استقصاءات لمعرفة مشاكلهم واهتماماتهم، و مقترحاتهم L'organisation communique avec le personnel au moyen d'enquêtes pour identifier leurs problèmes, intérêts et propositions [s

																	la meilleure façon possible [	direc [t	onsable direc [t		foncti [ons			l'aven [ir		ou papier pour transmettre des informations aux emplo [yés	
Moyenne	3,08	2,80	3,71	3,18	2,43	3,57	3,52	3,47	3,08	3,18	2,72	2,39	2,65	2,46	2,24	2,34	2,65	2,87	2,94	3,33	3,23	3,04	3,57	3,13	3,18	3,66	2,99
Ecart type	1,160	1,145	0,944	0,965	1,191	0,858	1,063	0,967	1,118	0,913	1,086	1,057	1,131	1,004	1,031	0,954	1,214	1,368	1,183	1,138	0,874	1,005	0,858	1,177	1,231	1,051	1,163

ملحق رقم 04 : نتائج تحليل SPSS V 27

تحليل استبيان العملاء

الجنس (Sexe)		
	التكرارات	النسبة المؤية
مذكر	93	86,9
أنثى	14	13,1
المجموع	107	100,0

العمر (Âge)		
	التكرارات	النسبة المؤية
18-30	3	2,8
31-45	57	53,3
46-60	44	41,1
plus de 60	3	2,8
المجموع	107	100,0

المستوى التعليمي(Niveau Académique)		
	التكرارات	النسبة المؤية
ثانوي Lycée	10	9,3
جامعي UNIV	96	89,7
المجموع	106	99,1
	107	100,0

قطاع العمل (Secteur de travail):		
	التكرارات	النسبة المؤية
عمومي(publique)	95	88,8
خاص(privée)	8	7,5
أعمال حرة (libérale)	4	3,7
المجموع	107	100,0

الدخل الشهري : (revenu mensuel)		
	التكرارات	النسبة المؤية
أقل من 24.000 دج	3	2,8
أقل من 50.000 دج	8	7,5
أقل من 100.000 دج	48	44,9
أكثر من 100.000 دج	48	44,9
المجموع	107	100,0

عدد سنوات التعامل مع المنظمة (Nombre d'années de l'organisation relation avec)		
	التكرارات	النسبة المؤية
من 1-5 سنوات	10	9,3
أكثر من5 سنوات	94	87,9
المجموع	104	97,2
Système	3	2,8
	107	100,0

ملحق رقم 04 : نتائج تحليل SPSS V 27

نوع الخدمة (Type de service)		
	التكرارات	النسبة المؤية
الدفع المسبق (prépayée)	51	47,7
خط اشتراك (d'abonnement ligne)	56	52,3
المجموع	107	100,0

الاتساق الداخلي للمحور الأول مع عباراته

المحور الأول: الأفراد (الموظفون)	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الأفراد (الموظفون) Particuliers (Employés) [يتمتع موظفو المنظمة بالكفاءة و المهارة العالية في تقديم خدمة مميزة Le personnel de l'organisation a la compétence et le savoir-faire pour fournir un service distingué]	.810**	0,000	
الأفراد (الموظفون) Particuliers (Employés) [يتميز مقدم الخدمة بالدقة العالية و السرعة في الانجاز Le fournisseur de services est caractérisé par une grande précision et une livraison rapide]	.790**	0,000	
الأفراد (الموظفون) Particuliers (Employés) [لا أنتظر لوقت طويل حتى أحصل على الخدمة المطلوبة Je n'attends pas longtemps pour obtenir le service requis]	.704**	0,000	
الأفراد (الموظفون) Particuliers (Employés) [يمتلك الموظفون معلومات كافية عن الخدمات المقدمة من طرف المنظمة Les personnels dispos d'informations suffisantes sur les services fournis par l'organisation]	.814**	0,000	
الأفراد (الموظفون) Particuliers (Employés) [يتعامل موظفو المنظمة بعدالة و شفافية مع جميع العملاء Le personnel de l'organisation traite de manière équitable et transparente avec tous les clients]	.735**	0,000	
الأفراد (الموظفون) Particuliers (Employés) [أشعر أنّ موظفي المنظمة محفّزون للقيام بأعمالهم بشكل جيد Je pense que le personnel de l'organisation est motivé à bien faire son travail]	.757**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المحور الثاني: الواقعية (الاعتمادية)	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الواقعية (الاعتمادية) Fiabilité [لدى مقدم الخدمة القدرة على حل المشكلات و إن كانت خارجة عن صلاحياته Le fournisseur de services a la capacité de résoudre les problèmes et même s'ils sont au-delà de ses pouvoirs]	.734**	0,000	
الواقعية (الاعتمادية) Fiabilité [عدد موظفي المنظمة يتناسب مع عدد العملاء، مما يسمح بإنجاز المعاملات بسرعة Le nombre d'employés de l'organisation en fonction du nombre de clients permettant l'achèvement des transactions rapidement]	.779**	0,000	
الواقعية (الاعتمادية) Fiabilité [دائما ما تلبى المنظمة احتياجاتي و رغباتي L'organisation répond toujours à mes besoins et à mes désirs]	.869**	0,000	
الواقعية (الاعتمادية) Fiabilité [الخدمات المقدمة من طرف المنظمة أفضل من توقعاتي Les services fournis par l'organisation sont meilleurs que mes attentes]	.791**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المحور الثالث: الثقة	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الثقة / Confiance [أشعر بالرضا عن مستوى التعاون بين موظفي المنظمة عند تقديم الخدمة للعملاء Je suis satisfait du niveau de coopération entre le personnel de l'organisation lorsqu'il fournit des services aux clients]	.775**	0,000	
الثقة / Confiance [تطلعني المنظمة بشكل مستمر على الخدمات الجديدة التي تقدمها L'organisation m'informe continuellement des nouveaux services qu'elle fournit]	.663**	0,000	
الثقة / Confiance [اجراءات تقديم الخدمة للعميل مريحة و تخلوا من التعقيدات Les procédures de fournir le service au client sont simples et son complications]	.695**	0,000	
الثقة / Confiance [ألمس لدى العاملين أنّ شعار المنظمة "العميل دائما على حق" Le slogan des travailleurs était que "le client a toujours raison"]	.764**	0,000	
الثقة / Confiance [تحرص المنظمة و باستمرار للاطلاع على رأيي في جودة الخدمة المقدمة L'organisation est toujours désireuse de voir mon opinion sur la qualité du service fourni]	.786**	0,000	
الثقة / Confiance [يمتلك موظفو المنظمة الصلاحيات للتعامل مع الحالات الطارئة بشكل مباشر Le personnel de l'organisation a le pouvoir de gérer les situations d'urgence directement]	.747**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المحور الرابع: العلاقات الشخصية	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
العلاقات الشخصية/ Relations personnelles [تتميز علاقتي بموظفي المنظمة بالاحترام و التقدير Ma relation avec le personnel de l'organisation est respectée et appréciée]	.821**	0,000	
العلاقات الشخصية/ Relations personnelles [لم أتقدم بأي شكوى لإدارة المنظمة بسبب سوء تعامل الموظفين Je n'ai pas porté plainte auprès de la direction de raison d'une faute professionnelle du personnel l'organisation en]	.878**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المحور الخامس: المظاهر الملموسة (المحيط المادي)	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
المظاهر الملموسة (المحيط المادي)/ physique Environnement [الجوّ العام والديكور في المنظمة كاف، مميز و جذاب L'atmosphère et le décor de l'organisation sont adéquats, distinctifs et attrayants]	.961**	0,000	
المظاهر الملموسة (المحيط المادي)/ physique Environnement [التجهيزات و المرافق بالمنظمة مرضية Les Equipements et les installations sont satisfaisantes]	.958**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

صدق الاتساق البنائي

المتغير التابع العملاء	معامل إرتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية	النتيجة
الأفراد (الموظفون)	.818**	0,000	
الواقعية (الاعتمادية)	.807**	0,000	
الثقة	.867**	0,000	
العلاقات الشخصية	.683**	0,000	
المظاهر الملموسة (المحيط المادي)	.822**	0,000	
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

اختبار فرضيات الدراسة الميدانية. بعد عملية اختبار الانحدار المتعدد باستخدام برنامج *SPSS* أفرز النتائج الموضحة في الجدول التالي:

1. الفرضية الصفرية (فرضية العدم) الرئيسية للدراسة على النحو الآتي:

2.

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على رضا العملاء.

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	[b]المتغير المستقل العمال		Introduire
a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.014[a]	0,000	-0,012	0,744
a. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل العمال				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	0,008	1	0,008	0,015	.903[b]
	de Student	44,875	81	0,554		
	المجموع	44,884	82			
a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء						
b. Prédicteurs : (Constante), المتغير المستقل العمال						

Coefficients[a]						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,115	0,326		9,558	0,000
	المتغير المستقل العمال	0,012	0,095	0,014	0,122	0,903
a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء						

في ضوء النتائج المتوصل إليها ومن خلال بيانات الجدول رقم (...) تمكّنا من صياغة الانحدار المتعدد على النحو التالي:

العملاء = 3,115 + 0,012 المتغير المستقل + e

حيث: e هو متغير عشوائي

2. الفرضيات فرعية وهي:

H_{01}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين على رضا العملاء.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	اختيار العاملين[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.008[a]	.000	-.012	.744

a. Prédicteurs : (Constante), اختيار العاملين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.003	1	.003	.005	.942[b]
	de Student	44.881	81	.554		
	المجموع	44.884	82			

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), اختيار العاملين

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.182	.387		8.232	.000
	اختيار العاملين	-.009	.125	-.008	-.073	.942

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

H_{02}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على رضا العملاء.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.085[a]	.007	-.005	.742

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.321	1	.321	.584	.447[b]
	de Student	44.562	81	.550		
	المجموع	44.884	82			

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés B	Erreur standard	Coefficients standardisés Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2.914	.325		8.974	.000
	التدريب	.079	.103	.085	.764	.447

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

H_{03}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والمكافآت على رضا العملاء.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز والمكافئات[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.124[a]	.015	.003	.739

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز والمكافئات

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.693	1	.693	1.270	.263[b]
	de Student	44.191	81	.546		
	المجموع	44.884	82			

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز والمكافئات

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.546	.357		9.919	.000
	التحفيز والمكافئات	-.120	.107	-.124	-1.127	.263

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

H_{04}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على رضا العملاء.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التمكين[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.057[a]	.003	-.009	.743

a. Prédicteurs : (Constante), التمكين

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.147	1	.147	.265	.608[b]
	de Student	44.737	81	.552		
	المجموع	44.884	82			

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), التمكين

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.015	.281		10.746	.000
	التمكين	.056	.109	.057	.515	.608

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

H_{05}: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشر المعلومات التسويقية على رضا العملاء.

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	نشر المعلومات التسويقية[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.075[a]	.006	-.007	.742

a. Prédicteurs : (Constante), نشر المعلومات التسويقية

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	.252	1	.252	.457	.501[b]
	de Student	44.632	81	.551		
	المجموع	44.884	82			

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء

b. Prédicteurs : (Constante), نشر المعلومات التسويقية

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3.392	.361		9.386	.000
	نشر المعلومات التسويقية	-.077	.114	-.075	-.676	.501

a. Variable dépendante : المتغير التابع العملاء