

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية, علوم التسيير و علوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: تسويق الخدمات

من إعداد الطالب: بخديجة محمد الغزالي

بعنوان:

# أثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون

## دراسة حالة : مؤسسة موبيليس بـورقلة

نوقشت و أجزت علنا بتاريخ: 2013/06/27

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ قوجيل محمد (أستاذ مساعد- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

د/ بن عيشاوي أحمد (أستاذ محاضر- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقرر

أ/ عبد الهادي محمد منير (أستاذ مساعد- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2012/2013

# إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع الى والدي الكريمين حفظهما الله

الى اخوتي و اخواتي كل باسمه.

و الى كل الاصدقاء و الزملاء في الدراسة و العمل

و الى كل طلبة جامعة قاصدي مرباح ورقلة خاصة دفعة الثانية ماستر تسويق

خدمات دفعة 2013.

# كلمة شكر و تقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله .

أسأل الله عزوجل أن يجعل عملي هذا صالحا لوجهه الكريم وأن ينفعني به  
وينفع كل من يقرأه.

أتقدم بالشكر الخاص إلى الأستاذ المشرف بن عيشاوي أحمد و إلى كل  
الزملاء الذين ساعدوني من قريب أو من بعيد في اتمام هذا البحث خاصة  
الصديق و الزميل بلمسعود كمال الذي ساعدني كثيرا و لم ييخل علي  
بنصائحه و توجيهاته فقد كان نعم الموجه .

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مؤسسة موبيليس على تعاونهم خاصة  
الاخ الكريم هادف مصطفى و عبد الحلیم .

يعتبر التسويق الداخلي من أهم أبعاد تسويق الخدمات، حيث يتضمن مجموعة الأساليب و الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من اجل جلب أفضل الكفاءات من الموظفين و الاهتمام بحاجاتهم و رغباتهم من اجل تحقيق رضاهم و بالتالي تحقيق ولاء الزبائن.

تعالج هذه الرسالة في فصلين إشكالية " ما هو تأثير التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي للعاملين؟ " و قد قمنا باختيار مؤسسة موبيليس بورقلة لمحاولة التعرف على مستوى تنفيذ أساليب التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و أثرها على ولاء الزبون.

و من اجل معالجة مختلف جوانب الموضوع، تم استخدام عدة أدوات منها المسح المكتبي في الجانب النظري، و التركيز على عملية استقصاء آراء الموظفين و عينة الزبائن في الجزء التطبيقي.

و قد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة تم على ضوئها تقديم مجموعة من التوصيات و الاقتراحات للمؤسسة المدروسة بغرض تحقيق الرضا الوظيفي و كسب ولاء الزبون و بالتالي تحقيق أهدافها.

**الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي ، الرضا الوظيفي ، رضا الزبون ، ولاء الزبون**

Internal marketing is considered one of the most important dimensions of marketing services, which includes a set of methods and procedures carried out by the organization in order to bring the best talent from staff and attention to their needs and desires in order to achieve satisfaction and thus achieve customer loyalty.

This letter addresses in two chapters problematic "internal marketing role in achieving customer loyalty through job satisfaction" and may have to choose the of ouargla Foundation to try to identify the level of implementation of Mobilis internal marketing techniques, job satisfaction and its impact on customer loyalty.

And in order to address the various aspects of the subject, have been using several tools, including desktop scanning in the theoretical side, and focus on the process of survey of a sample of employees and customers in the practical part. And has allowed us to extract the results were important against which provide a set of recommendations and suggestions of the institution studied in order to achieve job satisfaction and earn customer loyalty and thus achieve their goals.

# الفهرس

I	إهداء.....
II	شكر.....
III	الملخص.....
IV	الفهرس.....
VI	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية .

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
3	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي.....
3	الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي.....
4	الفرع الثاني: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي.....
8	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و التسويق الداخلي.....
8	الفرع الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
11	الفرع الثاني: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم.....
12	المطلب الثالث: ولاء الزبائن.....
12	الفرع الأول: مفهوم الزبون.....
12	الفرع الثاني: ولاء الزبون.....
13	المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة.....
13	المطلب الأول: دراسة حامد شعبان 2003.....
14	المطلب الثاني: دراسة عمر الجريري 2006.....
14	المطلب الثالث: دراسة فرطاس فايزة 2010.....

# الفهرس

15	المطلب الرابع: دراسة كمال بالمسعود 2012.....
17	خلاصة الفصل الأول .....
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية .</b>	
19	تمهيد .....
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات .....
20	المطلب الأول: عينة الدراسة, أسلوب جمع البيانات.....
22	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة .....
22	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
22	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي.....
27	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لعبارات الرضا الوظيفي.....
29	المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم عينة الدراسة لعبارات رضا الزبون وبالتالي تحقيق الولاء.....
34	خلاصة الفصل الثاني.....
36	الخاتمة .....
40	المراجع.....
43	الملاحق.....

# الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	تقييم الموظفين لمؤشر الاختيار والتعيين	1/2
23	تقييم الموظفين لمؤشر التدريب	2/2
24	تقييم الموظفين لمؤشر الاتصال	3/2
25	تقييم الموظفين لمؤشر الحوافز	4/2
26	يوضح تقييم الموظفين لمؤشر تفويض الصلاحيات	5/2
27	يوضح عبارات رضا الموظفين تنازليا وفق درجة الموافقة و الموافقة بشدة	6/2
30	يوضح عبارات رضا الزبون تصاعديا وفق درجة الموافقة و الموافقة بشدة	7/2

الفصل الثاني

# الفهرس

## قائمة الإشكال

رقم الصفحة	عنوان الإشكال	رقم الشكل	
10	يوضح سلسلة الخدمة - ربح	1/1	الفصل الأول



# الفهرس

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملحق
43	استبيان التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي	01
47	استبيان رضا و ولاء الزبون	02

المقدمة

### توطئة:

إن معيار التفرقة بين المؤسسات الخدمية الناجحة والمؤسسات الخدمية الفاشلة يكمن في مدى تحكمها و تأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه وهو العنصر البشري ( العاملين)، الذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات الخدمية لتوفيرها كمّا وكيفا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على الإنتاجية المتجددة ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المؤسسة الخدمية استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء مرتفع وهو الأمر الذي تسعى إليه كل مؤسسة خدمية .

من هذا المنطلق ظهر مفهوم التسويق الداخلي الذي جاء لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين إضافة لظروف عملهم المادية و الاجتماعية والإدارية والنفسية، واعتبارهم كزبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، ووجب على المؤسسة تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهدافها .

يعتبر الرضا الوظيفي حالة وجدانية من القناعة تتمثل في يقين الإنسان أنه يأخذ حقه لقاء ما يقوم به من جهد لجهة العمل التي يعمل فيها، أي أنه الفرق بين مقدار ما يتلقاه الموظف من عائد أو مكافآت، وبين ما يشعر بأنه يستحقه نظير ما قام به من عمل .

### 1- إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق فإننا حاولنا السعي لدراسة طبيعة و حجم التسويق الداخلي و أثره على تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسات الخدمية بالتطبيق على مؤسسة موبيليس بورقلة، ومن خلاله تبرز معالم إشكالية بحثنا هذا، حيث يمكن صياغتها وفق ما يلي:

**ما هو تأثير التسويق الداخلي على ولاء الزبون؟**

أسئلة فرعية:

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل يؤثر تبني المؤسسة لمفهوم التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ✓ هل يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلى كسب رضا الزبون؟
- ✓ ما هو واقع مؤسسة موبيليس بورقلة حيال تطبيق مفهوم التسويق الداخلي؟

2- الفرضيات:

بناءً على التساؤلات السابقة الذكر وضعنا الفرضيات التالية:

- ✓ الاهتمام بتبني مفهوم التسويق الداخلي يؤثر بالإيجاب على رضا الموظفين؛
- ✓ إن تحقيق رضا الموظف يؤثر إيجاباً في جودة تقديم الخدمة و بالتالي كسب رضا الزبون؛
- ✓ تولى مؤسسة موبيليس بورقلة اهتماماً بمفاهيم التسويق الداخلي كتحفيز لكسب رضا الزبون وتحقيق ولائه؛

3- مبررات اختيار الموضوع :

- ✓ وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق في حدود علمي؛
- ✓ محاولة استكشاف موضوع التسويق الداخلي؛

4- أهمية الدراسة :

- تكمّن أهمية الدراسة في معرفة أهمية التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون بواسطة تحقيق الرضا الوظيفي كما تهدف هذه الدراسة إلى :
- ✓ محاولة وضع إجابة للإشكالية المطروحة؛
  - ✓ الوصول إلى مفهوم التسويق الداخلي و ولاء الزبون؛
  - ✓ تقييم مدى و قدرة مؤسسة موبيليس في تحقيق ولاء الزبون؛
- تتمثل أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي :
- ✓ أهمية التسويق الداخلي في تفعيل الميزة التنافسية للخدمات في المؤسسة كونه عنصر أساسي في كسب الرضا الوظيفي للموظفين .
  - ✓ رغبة التعمق في الموضوع و تجسيده في الجانب التطبيقي للدراسة .

## 5- أهداف البحث:

✓ محاولة الوقوف على مدى الأهمية التي يحضها بها التسويق الداخلي لدى المؤسسة عينة الدراسة؛

✓ محاولة معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة عينة الدراسة؛

✓ محاولة معرفة مستوى رضا زبائن المؤسسة عينة الدراسة؛

## 6. حدود الدراسة :

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

- الحدود المكانية : تجلت في مؤسسة موبيليس بورقلة؛

- الحدود الزمنية: فكانت من 2013/05/01 إلى غاية 2013/05/30؛

## 8- المنهج و الأدوات المستخدمة في البحث:

من اجل معالجة مختلف جوانب الموضوع قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه الأنسب لمختلف الدراسات الاجتماعية و الإنسانية، و بالنسبة للأدوات المستعملة في البحث فتمثل فيما يلي :

- المسح المكتبي: و ذلك بالاعتماد على عدة مراجع بالعربية و الفرنسية تمثلت في الكتب و

أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير، المجالات المتخصصة، ومذكرات الماستر ؛

- مقابلة الشخصية مع رئيس المصلحة التجارية بمؤسسة موبيليس وكذا زبائن المؤسسة .

- الاستبيان لجمع المعلومات الميدانية .

- الأدوات الإحصائية كالتكرارات، النسب المؤوية، والمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،

التقييم

## 9- خطة العمل:

و لمعالجة الموضوع قام الباحث بتقسيم بحثه إلى فصلين ؛ نظري يظم مبحثين و تطبيقي يضم مبحثين كذلك؛ حيث يتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للموضوع ، وقد قسمه الباحث إلى

مبحثين ، المبحث الأول تناول الأدبيات النظرية حيث قسم هو كذلك إلى ثلاث مطالب تناولت على التوالي التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، ولاء الزبون، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الأدبيات التطبيقية تجلت في بعض الدراسات العربية والأجنبية .

بالنسبة للفصل الثاني فيتناول دراسة حالة مؤسسة موبيليس بورقلة و قد قسمه الباحث إلى مبحثين، المبحث الأول يتناول الطريقة والأدوات، وقد قسمه الباحث إلى مطلبين، الأول تناول عينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات، والثاني تناول الأدوات الإحصائية المستعملة، أما المبحث الثاني فيتناول عرض النتائج ومناقشتها؛ وقسمه الباحث بدوره إلى ثلاثة مطالب على التوالي تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي، تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لعبارات الرضا الوظيفي ، تحليل البيانات المتعلقة بتقييم عينة الدراسة لعبارات رضا الزبون وبالتالي تحقيق الولاء .

### 10- صعوبات البحث:

واجه الباحث في إنجاز بحثه العديد من الصعوبات أهمها :

- صعوبة نظام إعارة و إرجاع المراجع

- صعوبة جمع المعلومات الميدانية .

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

### تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي مع نهاية السبعينات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة .

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمات الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل .



### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسة الخدمية, وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي, أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية, وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

### المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل مستقل ومنفصل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة, فمفهوم التسويق الذي يركز على:

- عملية التبادل التي تنشأ بين أطراف معينة (السوق)
- التوجه بالمستهلك
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة
- التوجه بالربح في الأجل الطويل

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي<sup>1</sup>, وبينما تركز المنظمات على عملية التبادل مع الزبائن الخارجيين, من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه, نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن, قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها, وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

### الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي, ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار, لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي, حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية, وهو ينظر إلى الأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات

1 محمد عبد العظيم, التسويق المتقدم, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2008 ص 130 .

داخلية , وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد, لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن<sup>1</sup> .

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا مفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات, ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة, وكان أبرزها تعريف بيرى (Berry1984) حيث عرف التسويق الداخلي على انه: " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية, وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم .
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر هذا التعريف أساسيا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين, والوظائف كمنتجات داخلية, وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات, و يظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي, وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة . بالرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي اخذ بها بيرى وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشط التسويق الداخلي .

### الفرع الثاني: أهمية وخصائص وأهداف التسويق الداخلي

#### 1. أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين, وتحقيق أهداف المنظمة, كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد تجاه المنظمة, وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين :

<sup>1</sup> حامد شعبان, أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهر الكبرى, مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة, جامعة القاهرة, العدد 60, 2003, ص 2 .

أ - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة وإرضاء الزبائن<sup>1</sup>.

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا تنافسيا في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمنظمة إنطاقا من ثلاث محاور<sup>2</sup>

❖ إدارة التغيير.

❖ بناء الصورة العامة.

❖ إستراتيجية المنظمة.

1. **إدارة التغيير:** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 03% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي تكون عادة غير مخططة. بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

2. **بناء الصورة العامة:** حسب ريتشارد نورمان (Norman.R) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة). في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط) مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد..... الخ) بهدف:<sup>3</sup>

❖ التموقع الاستراتيجي.

❖ دخول السوق بفاعلية.

❖ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> صالح عمر كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمينية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا، 2006، ص 39

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005 ص 343

<sup>3</sup> ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000، ص 254، ص 255

توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقطة  
تميز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين .

3. إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه .

### ب أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

تحقيق الرضا لدى العاملين : احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

تطوير و تحسين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به .

تحسين العلاقات بين العاملين : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين و بالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التمييز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط

## 2. خصائص التسويق الداخلي:

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها<sup>1</sup>:

- أ - التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من التسويق الداخلي.
- ب - التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:
- ☒ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
  - ☒ التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

## 3. أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي و أهداف المنظمة ككل، و التسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين و تدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم و سلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية و الخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة<sup>2</sup>، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأتي:

- ❖ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- ❖ تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن).
- ❖ اكتساب التزام الموظفين تجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
- ❖ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح (Percy & Morgane).
- ❖ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (R.Norman).

<sup>1</sup> حامد شعبان، مرجع سابق ذكره، ص8.

<sup>2</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408

و يشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي و تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة "، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

## المطلب الثاني: الرضا الوظيفي و التسويق الداخلي

### الفرع الأول: ماهية الرضا الوظيفي

في العادة نطلق عبارة الرضا على مشاعر الارتياح والقبول، التي يمكن الاستدلال عليها من خلال ردود الفعل الايجابية، التي تنشأ لدى الأفراد عند إشباع حاجات معينة سواء مادية أو معنوية، في حين تكون ردود الفعل السلبية مثل الانزعاج والاستياء كمؤشرات عن حالة عدم الرضا أو عدم التمكن من إشباع بعض الحاجات و الرغبات، و في الغالب ينسب الرضا إلى القيم محل التبادل أ و أطراف التبادل فنقول الرضا عن المنتج أو الوظيفة أو الرضا عن الانتماء إلى المنظمة، و من الصعب تصنيف الأفراد إلى راضين و غير راضين بصفة مطلقة، لأنه أحيانا قد نجد فرد أو زبون راضي عن مصرف معين لأن أسعاره مناسبة، و لكنه غير راضي عن مستوى الاستقبال و طول فترة الانتظار، و قد نجد العكس بالنسبة لشخص أو زبون آخر، و إذا حاولنا إسقاط هذا المنطق على الزبون الداخلي نجد أن الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الموظف أو العامل جراء انتمائه إلى المنظمة، أو ما يطلق عليه جودة الحياة الوظيفية، أي تلك الانطباعات و ردود الأفعال الايجابية، و مشاعر الارتياح لدى الموظف بأن الوقت و الجهد الذي يمضيه في المنظمة له معنى.

### 1. مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد و عام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وتعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمنية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص

آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، ولذلك سوف يتم التطرق لأهم تعريف من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

حيث يعرفه هوبيك ( Hoppeck, 1935 ) على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أي راض في وظيفتي<sup>1</sup> . بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ فروم (Vroom, 1964) فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ<sup>2</sup> ؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يذنها أو يتحملها

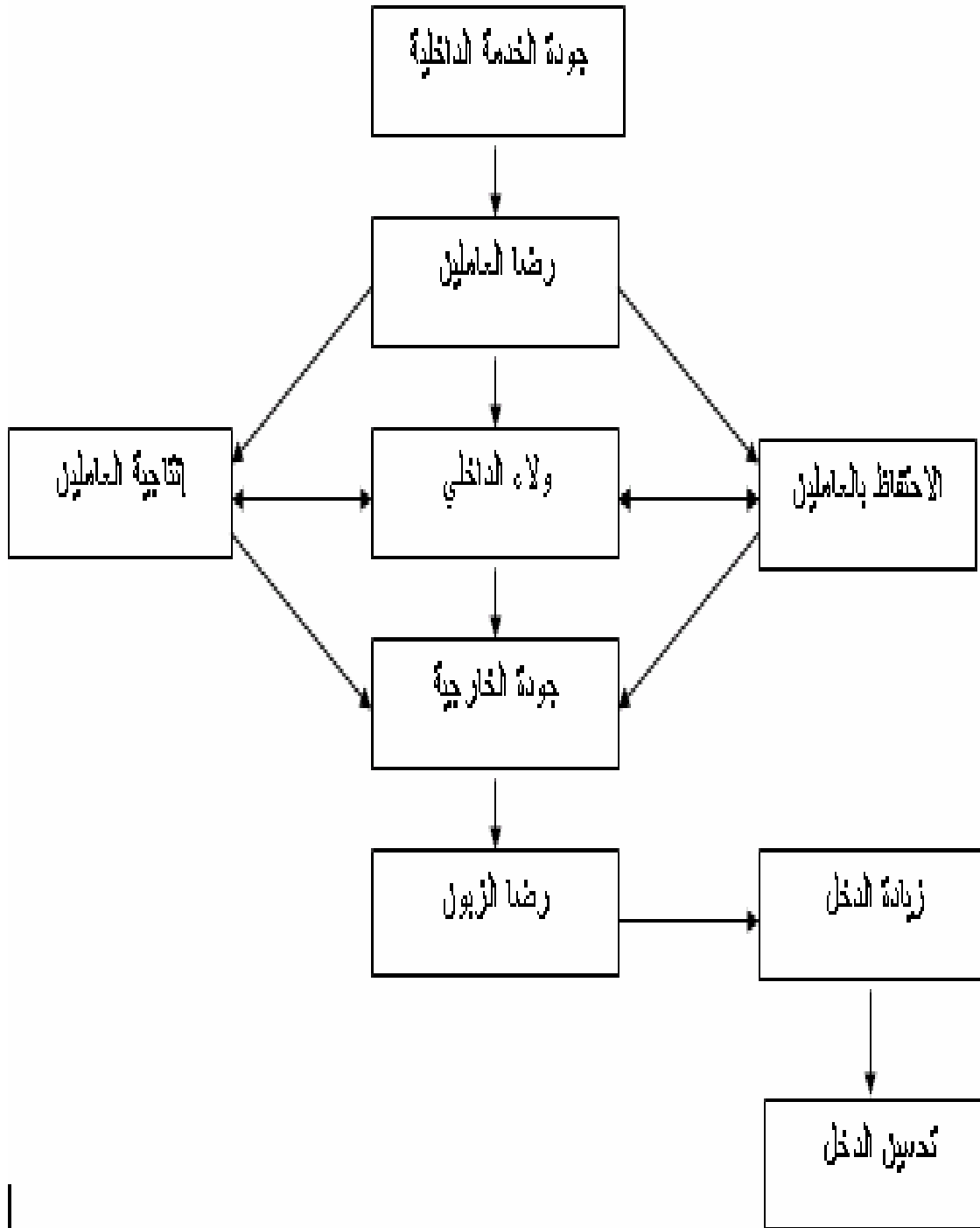
## 2. أهمية الرضا الوظيفي:

وتظهر أهمية الرضا الوظيفي أولا لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، وثانيا لا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية تسعى إلى إرضاء الزبائن بدون إرضاء العاملين أولا؛ لأن في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دورا كبيرا في تحسين الجودة وإرضاء الزبائن، فالعامل أو الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل وأسلوب أداء الخدمات وهذا ما يؤكد (Heskitt) من خلال سلسلة الخدمة - ربح. ينظر إلى الشكل ( 1 ) الذي يشير إلى أن رضا العاملين يؤدي أولا إلى إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم وبالتالي زيادة الربحية و الدخل، وثانيا رضا العاملين يساعد على بقائهم في الخدمة والانتماء للمنظمة لمدة أطول وهذا ما يقلل من معدل حوادث العمل ويقلل من تكلفة جلب عاملين جدد.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007.

<sup>2</sup> فرطاس فايزة، أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الفندقية ( دراسة حالة فندق الربيع، سطيف) مذكورة (غير منشورة) ، تخصص تسويق استراتيجي، علوم تجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010.

الشكل ( 1 ) يوضح سلسلة الخدمة - ربح



المصدر: أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مؤسسة بن راشد آل مكتوم، الإمارات، ص 543



## الفرع الثاني: الرضا الوظيفي ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم

### 1. الرضا الوظيفي ورضا الزبائن:

العديد من الدراسات الميدانية أظهرت قوة العلاقة بين رضا الموظفين و رضا الزبائن (جورج 1995، شنايدر 1985 ، جونسون 1998) 1, كما أوضحت أن التغيرات الايجابية في موقف واتجاهات الموظفين تؤدي إلى تغيرات ايجابية في رضا الزبون، وهذا ما يدل أن جهود التسويق الداخلي لها تأثير مضاعف و داعم للتسويق الخارجي من خلال علاقة الرضا الوظيفي برضا الزبائن.

### 2. الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن:

على مستوى أدبيات التسويق وإدارة الأعمال، هناك اهتمام كبير في كيفية جذب الزبائن والمستهلكين على عكس التركيز في كيفية الاحتفاظ بهم، ولكن ظهور التسويق التفاعلي والتسويق بالعلاقات أدى إلى زيادة البحث عن كيفية بناء علاقات حسنة مع الزبائن والاحتفاظ بهم عوض البحث عن زبائن جدد، ومن ضمن البحوث التي تهتم بكيفية الاحتفاظ بالزبائن الدراسات التي تبحث في العلاقة بين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن في إطار أدبيات التسويق الداخلي، ومن أهمها الأعمال التي قدمها باين وزملاؤه (Bain et AL), حيث يؤكدون على وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الاحتفاظ بالزبائن، ويرون أن الاحتفاظ بالزبائن يعني أن الموظفين سيتعاملون مع زبائن راضون بدلا من الزبائن المستاءون، وهذا الأمر يساعد على بقاء الموظفين في المنظمة ويقلل من معدل دوران العمل، وحيث أن بقاء الموظفين لمدة طويلة يعني أنهم يكتسبون الخبرة اللازمة ويدركون معايير وقيم المنظمة ويتعلمون أساليب تسليم الخدمة بالجودة المطلوبة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى انخفاض التكاليف وزيادة الربحية.

النقطة الأساسية في هذا الأمر هي أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن هي الموظفين، وهذه إشارة قوية إلى أهمية جهود التسويق الداخلي الذي يركز على تحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم وتحسين العلاقات الداخلية بشكل ينعكس ايجابيا على العلاقات الخارجية مع الزبائن. وهذا ما عبر عنه جورج 1990 ، بقوله " إذا أرادت الإدارة من الموظفين أن يقوموا بعمل كبير مع الزبائن، عليها أن تقوم هي بعمل كبير في مهينة الظروف الملائمة لموظفيها" 2

1 Catrina, C, Employee satisfaction & customer satisfaction : is there a relationship ? , Guidestar research white paper , February 2005 , P2.

2 Ibid,p5

وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة التي تريد من موظفيها إرضاء الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات حسنة معهم، عليها أن تجتهد أولاً في إرضاء موظفيها والاحتفاظ بهم، وهذا أيضاً يبرز مدى الترابط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالزبائن.

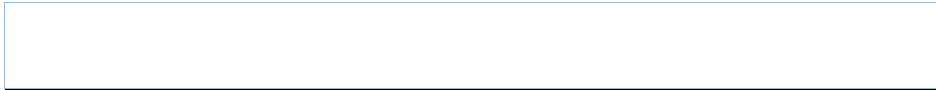
ومن خلال ما سبق يمكن القول أن سعي المنظمات إلى تحقيق الربحية والنمو يتطلب القدرة على الاحتفاظ بالزبائن وهذا الأخير لن يكون إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي عبر جهود التسويق الداخلي.

### المطلب الثالث: ولاء الزبائن

لقد بدأت محاولات متعدد لفهم ولاء الزبون، وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الولاء بعدة تعريفات نذكر منها:

### الفرع الأول: مفهوم الزبون

- يعتبر الزبون أصلاً من أصول المؤسسة، وهو أساس استمرارها وبقائها في ظل الظروف البيئية التي أضحت تتسم بالتغيير السريع وعدم الاستقرار ووحدة المنافسة .
- هناك العديد من التعريفات المقدمة نحو الزبون من المفهوم التقليدي أو الكلاسيكي إلى المفهوم الحديث .
- 1. **التعريف<sup>1</sup> الزبون** يتمثل في أنه " شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة "
- 2. **التعريف الحديث<sup>2</sup>** يقصد بالزبائن مختلف الأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها حيث يمكن أن يصنف زبائن المؤسسة إلى زبون داخلي و زبون خارجي .
- **الزبون الداخلي:** ويقصد به المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد إستراتيجيات المؤسسة أو تنفيذ أنظمتها وخططها.
- **الزبون الخارجي:** يعبر عن العلاقة التي يمكن أن تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وتميز بين ثلاث زبائن رئيسيين: ( المورد، الموزع، الزبون ).



1 كمال بالمسعود، أثر التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر (غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، قسم العلوم التجارية جامعة قاصدي

مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 64

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 64.

## الفرع الثاني: ولاء الزبون

هناك العديد من التعريفات و التي يمكن أن نصنفها على أنها، إما تركز على أن ولاء الزبون هو اتجاه معين أو سلوك شرائي أو أن الولاء يجمع بين الاتجاه والسلوك الشرائي معاً، والمقصود بالاتجاه هو استعدادات متعلمة مسبقاً لإدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما .

أي أن الولاء يتحقق إذا كان الزبون على علاقة مسبقة بشيء ما، وبناءاً على ذلك يمكن تعريف ولاء الزبون على انه:

– مفهوم يتصف بالخبرة (غير عشوائي).

– ينطوي على استجابات سلوكه (القيام بالشراء) .

– يتم التعبير عنه عبر الزمن (القيام بالشراء أكثر من مرة عبر الزمن).

– بواسطة وحدة اتخاذ قرار معينة (فرد، أسرة، إدارة الشركة).

## المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و ولاء الزبون، والتي سنحاول استعراضها وبالأخص تلك الدراسات ذات الارتباط مع نموذج الدراسة المقترح في هذا البحث .

## المطلب الأول: دراسة حامد شعبان 2003

قامت هذه الدراسة على اعتبار التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، و من هذا المنظور حاولت بحث تأثير التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمات الصحية، بالمستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى، و اعتمدت في قياس التسويق الداخلي على المقياس الذي أعده (Gronroos 1990) و الذي يتكون من سبعة سياسات و برامج تشمل وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تنمية و تدريب العاملين، مكافأة العاملين ، العلاقات بين العاملين، الدافعية، التفاعل بين العاملين و العملاء.

و قد قام الباحث بتوزيع ( 260 ) استبيان على عينة من العاملين في المستشفيات في قطر القاهرة الكبرى و ( 255 ) استبيان على عينة من العملاء التابعين لتلك المستشفيات، و أظهرت هذه الدراسة و جود ارتباط ايجابي بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة و مستوى جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين، و خلصت

الدراسة إلى أن تحسین مستوى جودة الخدمات الصحية، يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج و الاستراتيجيات الموجهة باحتياجات العملاء الداخليين.

بالنسبة للمقارنة بين الدراسة السابقة و دراسة الباحث نجد أن الدراسة السابقة ركزت على تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات، أما الباحث فركز على تأثير التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون، كذلك نجد اختلاف في قطاع الدراسة حيث أن الدراسة السابقة أجريت في القطاع الصحي في القاهرة، أما دراسة الباحث فأجريت في قطاع الاتصالات في الجزائر، بالنسبة لأوجه التشابه نجد أن كلى الدراستين اعتمدي أسلوب الاستقصاء على عينة من الزبائن والعاملين، إلا أن حجم العينة بالنسبة للدراسة السابقة كان أكبر، وأخيرا بالنسبة للاحتياجات فالدراسة السابقة توصلت إلى وجود علاقة وطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات، أما دراسة الباحث لم تتوصل إلى وجود علاقة وثيقة بين التسويق الداخلي وولاء الزبون .

### المطلب الثاني: دراسة عمر الجريري 2006

أجريت هذه الدراسة في القطاع المصرفي اليمني، و هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمات على رضا الزبائن، بالاعتماد على ( اختيار العاملين، التدريب، تفويض الصلاحيات، المكافآت و الحوافز، بث المعلومات التسويقية) كأبعاد للتسويق الداخلي، والعناصر التالية (الاعتمادية، الاستجابة، المصدقية، التعاطف، الملموسية ) كأبعاد للجودة، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع ( 78 ) استبيان على عينة من موظفو المصارف و ( 95 ) استبيان على عينة من زبائن المصارف اليمنية.

و توصلت هذه الدراسة إلى و جود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي و جودة الخدمات تؤثر على رضا الزبون، و أن تحسین الجودة و إرضاء الزبائن يبدأ من داخل المصرف من خلال التركيز على تحسین العمليات الداخلية في جميع الأقسام من أجل ضمان تقديم خدمات عالية الجودة و إرضاء الزبائن.

بالنسبة للمقارنة بين الدراسة السابقة و دراسة الباحث نجد أن هناك تشابه لحد بعيد خصوصا أن الدراسة السابقة ركزت على تأثير التسويق الداخلي وجودة الخدمات على رضا الزبائن، أما دراسة الباحث فتناولت تأثير التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون، كذلك وجود تشابه فيما يخص المؤشرات الخمس ( اختيار العاملين، التدريب، تفويض الصلاحيات، المكافآت و الحوافز، بث المعلومات التسويقية)، كذلك نجد اختلاف في قطاع الدراسة حيث أن الدراسة السابقة أجريت في القطاع المصرفي في اليمن، أما دراسة الباحث فأجريت في قطاع الاتصالات في الجزائر، كذلك نجد تشابه آخر وهو أن كلى الدراستين اعتمدي أسلوب الاستقصاء على عينة من الزبائن والعاملين، إلا أن حجم العينة بالنسبة للدراسة السابقة كان أكبر، وأخيرا

بالنسبة للاستنتاجات فالدراسة السابقة توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات تأثر على رضا الزبائن، أما دراسة الباحث لم تتوصل إلى وجود علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي و ولاء الزبون .

### المطلب الثالث: دراسة فرطاس فايذة 2010:

وكانت تحت عنوان أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، حيث تناولت هذه الدراسة توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لبرامج التسويق الداخلي و كذا معرفة مدى وجود تأثير سياسات التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية على المستوى الإقليمي من خلال دراسة عينة فنادق ولاية سطيف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن العنصر البشري هو بمثابة رأس مال إذا أحسن تسييره فإنه يحقق أرباح و أهداف للمؤسسة واستنتجت هذه الدراسة أيضا إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق تقنيات التسويق الداخلي و جودة الخدمات المقدمة من طرف الفندق .

بالنسبة للمقارنة بين الدراسة السابقة و دراسة الباحث نجد أن الدراسة السابقة ركزت على تأثير التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، أما الباحث فركز على تأثير التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون، كذلك نجد اختلاف في قطاع الدراسة حيث أن الدراسة السابقة أجريت في القطاع السياحي في الجزائر، أما دراسة الباحث فأجريت في قطاع الاتصالات في الجزائر كذلك، أما بالنسبة للاستنتاجات فالدراسة السابقة توصلت إلى أن هناك علاقة وثيقة بين تطبيق تقنيات التسويق الداخلي و جودة الخدمات المقدمة من طرف الفندق ، أما دراسة الباحث لم تتوصل إلى وجود علاقة وثيقة بين تطبيق تقنيات التسويق الداخلي ورضا وولاء الزبون .

### المطلب الرابع: دراسة كمال بالمسعود (2012)

أجريت هذه الدراسة في القطاع البنكي الجزائري ، و هدفت إلى قياس أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبائن من خلال الرضا الوظيفي، بالاعتماد على ( الاختيار والتعيين، التدريب، تفويض الصلاحيات، و الضعف، الاتصال ) كأبعاد للتسويق الداخلي، و بعض الأسئلة المدروسة كأبعاد للرضا الوظيفي و رضا الزبائن، بالإضافة إلى معرفة تأثير عدد من العوامل الديمغرافية و الوظيفية (الجنس، العمر، الخبرة، التعليم) في العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، و لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع (23) استبيان على عينة من موظفي البنك و (80) استبيان على عينة من زبائن البنك الجزائري.

و توصلت هذه الدراسة إلى وجود انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون وبالتالي ولاءه لدى البنك الجزائري، بحيث أن تنفيذ هذه الأخيرة لإجراءات التسويق الداخلي ايجابيا حول مؤشر

الاتصال والتفويض ومتوسط وسلي حول مؤشر التحفيز والاختيار والتدريب مما يعني اهتمام البنك بالاتصال ونشر المعلومة التسويقية لكنه أهمل الجوانب الإنسانية للموظفين مما انعكس سلبا على رضاهم وبالتالي على رضا الزبائن و ولائهم .

بالنسبة للمقاربة بين الدراسة السابقة و دراسة الباحث نجد أن هناك تشابه حيث أن كلا الدراستين ركزت على قياس أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبائن، كذلك نجد أن كلا الدراستين اعتمدا نفس المؤشرات الخمس ( الاختيار والتعيين، التدريب، تفويض الصلاحيات، و التخفي، الاتصال ) أما أوجه الاختلاف فنجد اختلاف في قطاع الدراسة حيث أن الدراسة السابقة أجريت في القطاع البنكي في الجزائر، أما دراسة الباحث فأجريت في قطاع الاتصالات في الجزائر كذلك، أما بالنسبة للاستنتاجات فالدراسة السابقة توصلت إلى وجود انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون وبالتالي ولاءه لدى البنك، لكنه أهمل الجوانب الإنسانية للموظفين مما انعكس سلبا على رضاهم وبالتالي على رضا الزبائن و ولائهم، أما الباحث فتوصل إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين تنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على رضا الموظفين، لكنه لم يكون بتلك العلاقة مع رضا الزبائن و ولائهم .

### خلاصة الفصل الأول:

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و ولاء الزبون التي تخلص إلى ما يلي:

التسويق الداخلي هو: " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية, وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة "

الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية, أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها .

بالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي برضا الزبائن أظهرت العديد من الدراسات الميدانية قوة العلاقة بين رضا الموظفين و رضا الزبائن, كما أوضحت أن التغيرات الإيجابية في موقف واتجاهات الموظفين تؤدي إلى تغيرات إيجابية في رضا الزبون، و هذا ما يدل أن جهود التسويق الداخلي لها تأثير مضاعف و داعم للتسويق الخارجي من خلال علاقة الرضا الوظيفي برضا الزبائن .

وأخيراً ولاء الزبون هو اتجاه معين أو سلوك شرائي أو أن الولاء يجمع بين الاتجاه والسلوك الشرائي معاً, والمقصود بالاتجاه هو استعدادات متعلمة مسبقاً لإدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما , أي أن الولاء يتحقق إذا كان الزبون على علاقة مسبقة بشيء ما .

# الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



### تمهيد:

بعدها تم التطرق في الجانب النظري إلى الإطار العام لمفاهيم التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي و ولاء الزبون، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الواقع الميداني لهذه الأنشطة و المفاهيم و بحث العلاقة التي تربط هذه المتغيرات ببعضها البعض على مستوى مؤسسة موبيليس .

وقد ارتكز هذا البحث الميداني على استقصاء آراء عينة من الزبائن و الموظفين، من خلال توزيع استمارتي استبيان لمعرفة واقع ممارسات أنشطة التسويق الداخلي و مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتعرف على مستوى الجودة بالتركيز على بعد الرضا من وجهة نظر الزبائن، بالإضافة إلى التعرف على انعكاسات مزيج التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و ولاء الزبون واختبار العلاقة التي تربط بين هذه المتغيرات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات

#### المطلب الأول: عينة الدراسة, أسلوب جمع البيانات

##### 1. عينة الدراسة:

بالنسبة لموظفي مؤسسة موبيليس بورقلة , فقد تم توزيع 25 استمارة استرجع منها 20 فقط

- بالنسبة للزبائن فقد تم توزيع 50 استمارة واسترجع منها 45 استمارة فقط .

##### 2. أسلوب جمع البيانات:

لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية، اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء, وذلك بتصميم استمارتي استبيان الأولى موجهة لموظفي مؤسسة موبيليس محل الدراسة والثانية موجهة لعينة الزبائن.

#### 1 - هدف الاستمارة:

يهدف الباحث من إعداد الاستمارتين إلى ما يلي:

● محاولة التعرف على مدى تقييم الموظفين حول تنفيذ إجراءات التسويق الداخلي بمؤسسة موبيليس عينة الدراسة

● محاولة التعرف على مدى تقييم رضا الزبائن حول مؤسسة موبيليس عينة الدراسة.

● دراسة العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

2 - تصميم الاستمارة: يضم البحث استمارتين, وقد استعان الباحث في إعداد الاستمارتين على

دراسة كمال بلمسعود (2012), وقد تضمنت الاستمارتين ما يلي:

✓ الاستمارة الأولى: خصصت لقياس آراء الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي, وتتكون من ثلاث أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: يخص آراء الموظفين حول متغيرات التسويق الداخلي, حيث تتضمن 15 عبارة تترجم المؤشرات

الخمسة الأساسية وهي: الاختيار, والـتـعـيـن, التدريب, التحفيز, تفويض الصلاحيات, الاتصال, هذه

العبارات موزعة

كما يلي:

العبارات من 1 إلى 4 تعبر عن مؤشر الاختيار و التعيين لدى مؤسسة موبيليس بورقلة مثلا : تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة, أشعر بالاستقرار في المؤسسة ولا أنوي تغيير العمل .

- العبارة 5 تعبر عن مؤشر التدريب لدى المؤسسة عينة الدراسة مثلا: تتركز الدورات التدريبية للمؤسسة على تنمية المهارات و القدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.

- العبارتين 6 و7 تعبران عن جانب الاتصال بين الموظفين لدى المؤسسة عينة الدراسة ويظهر ذلك في توفير إدارة المؤسسة للمعلومات الكافية للموظفين في تنفيذ مهامهم, توفير وسائل داخلية جيدة فيما بين الموظفين.

- العبارتين 8 و9 تعبر عن مؤشر تحفيز الموظفين وتفعيل الرغبة لديهم في العمل, ويتجلى ذلك في حصول الموظفين على حوافز ومكافآت متناسبة مع مستوى أدائهم وتوزيع هذه الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين.

- العبارات من 10 إلى 15 تعبر عن مؤشر تفويض الصلاحيات مثل تفويض المشرفين صلاحيات للموظفين أقل مستوى للقيام بأعمالهم, دعم جهود الموظفين أثناء القيام بوظائفهم, إبقاء الموظف فترات طويلة في العمل, ترسيخ ثقافة رضا الزبون لدى الموظف من خلال منحه كل الصلاحيات خصوصا في الوظائف ذات التماس المباشر مع الزبون.

**الجزء الثاني:** ويعكس مدى رضا الموظف عن مؤسسة موبيليس عينة الدراسة ويضم 11 عبارة مثل قيام المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الموظفين, السعي إلى تحسين الظروف المعيشية للموظف وذلك بزيادة الأجور, المظهر العام والديكور الداخلي مميز وجذاب, توفر المؤسسة على تحفيزات وترقيات ودورات تدريبية بصفة مستمرة, تعامل المؤسسة بعدالة مع جميع الموظفين, توفير المؤسسة لساعات راحة ملائمة للموظف, توفير المؤسسة للمعلومات الكافية لأهداف الإدارة العليا, تغطية المؤسسة لمصاريف التدريب والتكوين .

**الجزء الثالث:** يتعلق بالخصائص الديمغرافية للعينة مثل: الجنس, السن, المؤهل, بالإضافة إلى عدد سنوات العمل وعدد الدورات التدريبية .

✓ **الاستمارة الثانية:** وقد خصصت لقياس اتجاهات الزبائن حول المؤسسة عينة الدراسة, حيث أنها تتكون من جزأين رئيسيين:

**الجزء الأول:** ويعكس مدى رضا الزبائن و ولائهم للمؤسسة عينة الدراسة, ويضم 15 عبارة المتمثلة في قيام المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن, سعي المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للزبائن, تطرح المؤسسة باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على رغباتهم و حاجاتهم, سهولة الإجراءات للحصول على الخدمة, فترات الانتظار قصيرة نسبيا, الموقع الاستراتيجي للمؤسسة, العلاقة الجيدة لموظفي المؤسسة مع الزبائن, توفير المؤسسة لمواقف سيارات الزبائن, تقديم موظفي المؤسسة للخدمات بلباقة وطيبة مع الزبائن وكذا توفير المؤسسة خدمة مصلحة الزبائن.

الجزء الثاني: ويتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة زبائن المؤسسة, مثل الجنس, السن, المستوى التعليمي, الحالة الاجتماعية

### المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستعملة:

قام الباحث بترميز بيانات الاستمارتين وإدخالهما في الحاسوب و تشغيل برنامج SPSS و بواسطة هذا البرنامج تمت الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية منها:

- استخدام التكرارات والنسب المئوية و المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم التقييم على عبارات الدراسة وذلك بتقديم وصف شامل لبيانات العينة من حيث الخصائص ودرجة الموافقة

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

وهنا نستعرض إجابات الموظفين حول عبارات التسويق الداخلي, وعبارات الرضا الوظيفي, ثم نقوم باستعراض إجابات الزبائن حول عبارات رضا الزبون

### المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي

يعتمد تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي على بعض المؤشرات السابقة الذكر (الاختيار, التعيين, التدريب, الاتصال, التحفيز, تفويض الصلاحيات). والمترجمة إلى مجموعة من العبارات حسب طبيعة الخدمة المدروسة, وعليه تمت ترجمة المؤشرات الخمسة إلى 15 عبارة لتقييم مستوى تنفيذ أساليب وسياسات التسويق الداخلي لمؤسسة موبيليس عينة الدراسة وفيما يلي نستعرض إجابات الموظفين حول عبارات التسويق الداخلي حسب كل مؤشر:

1. الاختيار والتعيين: لغرض التعرف على تقييم الموظفين لإجراءات الاختيار والتعيين في مؤسسة موبيليس ورقلة تم الاعتماد على أربعة عبارات موضحة حسب الجدول التالي:

### الجدول رقم 1: تقييم الموظفين لمؤشر الاختيار والتعيين

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق	
1	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة	0	19 %95	1 %5	0	0	موافق 3.95 %
2	أشعر بالاستقرار فدي المؤسسة ولا أنوي تغيير العمل	3 %15	17 %85	0	0	0	موافق 4.15 %

3	تلبية وظيفتك حاجاتك ورغباتك الاجتماعية	3	17	0	0	0	0	0	0.366	4.15	موافق
		%15	%85						%	%	
4	تقوم المؤسسة بترقية الموظفين بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن	0	17	3	0	0	0	0	0.366	3.85	موافق
			%85	%15					%	%	

### المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أنه:

- بالنسبة لقيام مؤسسة موبيليس باختيار الموظفين ذوي الكفاءة والمهارة المطلوبة نلاحظ من الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الموظفين (95%) يوافقون على ذلك أما نسبة (5%) يرون أن الكفاءات والمهارات غير مطلوبة .
- بالنسبة للعبارات 2, 3, 4 فقد كانت نسبة الموافقة متساوية تقدر بـ: (85%)، وهي نسبة مرتفعة حول عباراتي مؤشر الاختيار والتعيين والمتمثلة في شعور الموظف بالاستقرار، تلبية الوظيفة لحاجاته ورغباته، قيام المؤسسة بترقية الموظفين بناء على جهودهم مما يدل على رضاهم بنسبة كبير، والتي تؤكد نسبة الموافقة بشدة في عبارتي 2 و 3 و الحيادية في العبارة 4 بنسب متساوية تقدر بـ (15%).
- كذلك بالنسبة للعبارات 1, 2, 3, 4 فقد كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي ( 3.95, %4.15, %4.15, %3.85, %0.224, %0.366, %0.366 )
- 2. التدريب: أداة تطبيقية ضرورية تهدف إلى تحسين قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم .

### الجدول رقم 02: تقييم الموظفين لمؤشر التدريب

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق			
5	تتركز الدورات التدريبية للمؤسسة على تنمية المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن	1	17	2	0	0	3.95	0.394	موافق
		%5	%85	%10			%	%	

### المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

- من الجدول السابق 02 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة (85%) يوافقون على أن مؤسسة موبيليس تستهدف من البرامج التدريبية إكساب الموظفين المهارات والقدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.

و (10%) من الموظفين يرون أن المؤسسة تركز على الاحتياجات التدريبية، بدرجة محايد، أما (5%) منهم كانت إجاباتهم بدرجة موافقة عالية، أما نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي (3.95%)، (0.394%)

وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد حُضيت العبارة 5 بالموافقة.

3 - الاتصال: ويعني أن إدارة موبيليس توفر المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ مهامهم، وتوفير وسائل اتصال جيدة بين الموظفين

الجدول رقم 03: تقييم الموظفين لمؤشر الاتصال

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق	
6	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم	1	17	2	0	0	موافق %5 %85 %10 %3.95 %0.394
7	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة بين الموظفين	9	11	0	0	0	موافق %45 %55 %4.45 %0.510

#### المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

بالنسبة للعبارتين 6 , 7 من الجدول السابق 03 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة (85%) و (55%) يوافقون أن إدارة مؤسسة موبيليس توفر المعلومات الكافية و وسائل الاتصال بين الموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم . وحوالي (5%) و (45%) من عينة الدراسة يرون أن إدارة مؤسسة موبيليس توفر المعلومات الكافية و وسائل الاتصال بين الموظفين لتنفيذ المهام الموكلة بدرجة موافقة عالية. في حين حوالي (10%) من عينة الدراسة كانت إجاباتهم محايدة .

- كذلك بالنسبة للعبارتين 6 و7 فقد كانت نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على التوالي (3.95 % 4.45 %) (0.394, %0.510) وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد حُضيت العبارتين كليهما بالموافقة .

4 - التحفيز: مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة الدوافع للفرد، وبالتالي تحديد مستوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه .

الجدول رقم 04: تقييم الموظفين لمؤشر الحوافز

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					التقييم				
		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوافق بشدة	متوافق	متوافق بشدة					
8	احصل دوما على الحوافز والمكافآت المناسبة مع مستوى أدائي	3.90%	0.553%	0	0	4	14	2	10%	70%	20%
9	يتم توزيع المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين بين الموظفين	3.50%	0.688%	0	2	6	12	0	10%	30%	60%

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

بالنسبة للعبارتين 8 و 9 من الجدول السابق 04 نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة (70%) يوافقون على أن الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها تتناسب مع مستوى أدائهم، ونسبة (60%) يوافقون على أن توزيع المكافآت بين الموظفين عادلا .

في حين الإجابات الموافقة بشدة والحياد كانت على التوالي (10%)، (20%) و (10%) لا يوافقون على عدالة توزيع المكافآت و (30%) محايدون .

أما فيما يخص نسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهي على التوالي (3.90%، 3.50%) (0.553%، 0.688%) .

وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد حضيت العبارتين كليهما بالموافقة .

5 - التفويض: وسيلة ناجحة تساعد مقدم الخدمة على تقديم خدمات جيدة للزبائن، بشرط أن يرتبط تفويض الصلاحيات للموظفين الأكفاء ذوي التدريب العالي والخبرة الطويلة، وقد تم الاعتماد على بعض الخبرات التي تترجم مفهوم التفويض وهي :

- قيام الموظف بتأدية مهامه دون وجود رقابة

- يفوض المشرفون الصلاحيات اللازم للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن .

الجدول رقم 05: يوضح تقييم الموظفين لمؤشر تفويض الصلاحيات

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة			
10	تقوم بتأدية مهامك بدون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة	0	20	0	0	0	موافق	%0	%4.00
11	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن.	1	17	2	0	0	موافق	%0.315	%3.89
12	تقوم المؤسسة بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن	0	19	1	0	0	موافق	%0.224	%3.95
13	تدعم المؤسسة فرص الإبداع والابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم	0	14	5	1	0	موافق	%0.587	%3.65
14	تسعى إدارة المؤسسة على إبقاء الموظف لفترة طويلة في العمل	0	20	0	0	0	موافق	%0	%2.00
15	تهدف إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة إرضاء الزبون لدى الموظفين من خلال سياسات وإجراءات وأنظمة الحوافز	2	18	0	0	0	موافق	%0.310	%4.10

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

بالنسبة للعبارات من 10 إلى 15 من الجدول السابق 05 نلاحظ أن (100%) يوافقون بدرجة متوسطة على تأدية مهامهم دون وجود رقابة مستمرة من طرف إدارة مؤسسة موبيليس



وحوالي (85%) يوافقون حول قيام المشرفون بتفويض الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خاصة فيما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبون.

وحوالي (95%) يوافقون حول دعم موبيليس لجهود الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر مع الزبون .

وحوالي (70%) يوافقون بدرجة متوسطة على دعم إدارة مؤسسة موبيليس لفرص الإبداع والابتكار للموظفين في تأدية مهامهم ونسبة (100%) يوافقون حول سعي إدارة موبيليس للاحتفاظ بموظفيه لأطول فترة ممكنة في العمل .

وحوالي (90%) يوافقون حول تطبيق إدارة مؤسسة موبيليس للسياسات والاستراتيجيات التي تهدف من خلالها إلى ترسيخ ثقافة إرضاء الزبون لدى الموظفين .

نستنتج في الأخير أن مؤسسة موبيليس تولي أهمية بالغة لإجراءات التسويق الداخلي من خلال إجابات الموظفين والتي جاءت إيجابية حول المؤشرات الخمس (الاختيار و التعيين، تفويض الصلاحيات، التدريب، الاتصال، التحفيز

(

### المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم الموظفين لعبارات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع الثقة الولاء والانتماء للعمل .

وقد تم برمجة متغيرات الرضا إلى 11 عبارة لتقييم مستوى رضا الموظفين, وفيما يلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات النموذج:

الجدول رقم 06: يوضح عبارات رضا الموظفين تنازليا وفق درجة الموافقة و الموافقة بشدة

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقا			
2	تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين الظروف المعيشية للموظف وذلك بزيادة الأجور	2	16	2	0	0	4.00%	0.459%	موافق
4	تتميز المؤسسة بالحفاظ على موظفيها لفترات طويلة	14	3	2	1	0	4.50%	0.889%	موافق بشدة

موافق بشدة	0.786%	4.25%	0	0	4	7	9	تغطي المؤسسة مصاريف التدريب والتكوين	11
موافق	0.489%	3.85%	0	0	4	15	1	تتوفر المؤسسة على تحفيزات وترقيات ودورات تدريبية بصفة دائمة ومستمرة	6
موافق	0.410%	3.80%	0	0	4	16	0	توفر المؤسسة المعلومات الكافية لاستراتيجيات وأهداف الإدارة العليا	10
موافق	0.410%	3.80%	0	0	4	16	0	تقوم المؤسسة دوما بتلبية حاجات ورغبات الموظفين	1
موافق	0.813%	3.85%	0	1	5	10	4	تتميز المؤسسة بمظهر عام وديكور داخلي مميز وجذاب	5
موافق	0.716%	3.75%	0	1	5	12	2	يعتبر رضا الموظف من أولويات المؤسسة	3
محايد	0.786%	3.25%	0	4	7	9	0	توفر المؤسسة ساعات للراحة ملائمة للموظف	9
محايد	0.894%	3.20%	0	5	7	7	1	تتعامل المؤسسة بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين	7
محايد	0.725%	3.00%	0	5	10	5	0	علاقة الموظفين بالمسؤولين علاقة طيبة على الدوام	8

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول 06 ما يلي:

أن نسبة (80%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار إلى تحسين الظروف المعيشية للموظف وذلك بزيادة الأجور , و (10%) يوافقون بشدة، أما (10%) محايدين, بالنسبة لنسبة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (4.00, 0.459), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق .

نسبة (70%) من الموظفين يوافقون بشدة على أن المؤسسة تتميز بالحفاظ على موظفيها لفترات طويلة, و (15%) يوافقون على ذلك, و(10%) محايدين , أما نسبة (5%) لا يتفقون , بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (4.50, 0.889%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق بشدة .

نسبة (45%) من الموظفين يوافقون بشدة على أن المؤسسة تغطي مصاريف التدريب والتكوين, و (35%) يوافقون على ذلك ونسبة (20%) محايدين, بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (0.786, 4.25%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق بدرجة كبيرة .

نسبة (75%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تتوفر على تحفيزات وترقيات ودورات تدريبية بصفة دائمة ومستمرة، و (5%) يوافقون بشدة على ذلك، و نسبة (20%) محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.85, %0.489)، وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق بدرجة متوسطة.

نسبة (80%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة توفر المعلومات الكافية لاستراتيجيات وأهداف الإدارة العليا، بينما (20%) محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.80, %0.410)، وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق .

نسبة (80%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تقوم دوما بتلبية حاجات ورغبات الموظفين، و (20%) محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.80, %0.410)، وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق .

نسبة (50%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تتميز بمظهر عام وديكور داخلي مميز وجذاب و (20%) يوافقون بشدة، و(5%) لا يتفقون على ذلك أما نسبة (25%) فهم محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.85, %0.813) وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق .

نسبة (60%) من الموظفين يوافقون على أن رضا الموظف يعتبر من أولويات المؤسسة، و(10%) يوافقون بشدة، و(5%) لا يتفقون، بينما (25%) محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.75, %0.716) وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق .

نسبة (45%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة توفر ساعات للراحة ملائمة للموظف، و (20%) لا يتفقون على ذلك، بينما (35%) فهم محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.25, %0.786) وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان محايدا .

نسبة (35%) من الموظفين يوافقون على أن المؤسسة تتعامل بعدالة ومساواة بين جميع الموظفين، و (5%) يوافقون بشدة على ذلك، بينما (25%) لا يتفقون، أما نسبة (35%)، فهم محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.20, %0.894)، وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان محايدا .

نسبة (25%) من الموظفين يوافقون على أن علاقة الموظفين بالمسؤولين علاقة طيبة على الدوام وذلك، و(25%) لا يتفقون، بينما (50%) محايدون، بالنسبة للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري فهما على التوالي (3.00, %0.725)، وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان محايدا .

### المطلب الثالث: تحليل البيانات المتعلقة بتقييم عينة الزبائن لعبارات رضا الزبون وبالتالي تحقيق الولاء

يعبر رضا الزبون عن مشاعر السعادة والسرور الناتجة من المقارنة بين الخدمات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة موبيليس و توقعاتهم عنها ويكون في حالة خيبة واستياء إذا كان العكس، وفي حالة التطابق بين الأداء و

التوقعات يشعر الزبون بالرضا وبالتالي يتحول إلى الولاء ثم إلى مؤيدين لمؤسسة موبيليس في حالة تجاوز الأداء التوقعات .

وقد تم ترجمة متغيرات الرضا إلى 15 عبارة لتقييم مستوى رضا الزبائن, وفيما يلي نستعرض إجابات مفردات العينة حول عبارات النموذج:

والجدول رقم 07 يوضح عبارات رضا الزبون بضاعديا وفق درجة الموافقة و الموافقة بشدة

الرقم	أسئلة الاستبيان	درجة التكرارات					التقييم
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أتفق	لا أتفق إطلاقا	
11	توفر المؤسسة مواقف مناسبة لسيارات الزبائن .	0	3 13.3%	6 6.7%	18 40%	18 40%	غير موافق 0.894%
5	فترات الانتظار قصيرة نسبيا .	0	6 13.3%	12 26.7%	21 46.7%	6 13.3%	غير موافق 0.889%
7	تتعامل المؤسسة بعدالة مع جميع الزبائن .	0	9 20%	18 40%	9 20%	9 20%	محايد 1.031%
10	يتميز موظفي المؤسسة بالكفاءات العالية في تقديم الخدمة .	0	9 20%	15 33.3%	18 40%	3 6.7%	محايد 0.879%
4	تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة .	3 6.7%	15 33.3%	12 26.7%	15 33.3%	0	محايد 0.968%
8	علاقة موظفي المؤسسة مع الزبائن علاقة جيدة.	3 6.7%	15 33.3%	15 33.3%	12 26.7%	0	محايد 0.919%
14	يقدم الموظفون في المؤسسة الخدمات للزبائن بلباقة وطيبة .	0	21 46.7%	9 20%	12 26.7%	3 6.7%	محايد 1.009%
15	توفر المؤسسة خدمة مصلحة الزبائن.	3 6.7%	18 40%	15 33.3%	3 6.7%	6 13.3%	محايد 1.120%
3	تطرح المؤسسة باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على	12 26.7%	9 20%	12 26.7%	12 26.7%	12 26.7%	غير موافق 1.095%

				%	%		%	رغباتهم وحاجاتهم.	
موافق	0.720%	3.60%	0	6 13.3 %	6 13.3 %	33 73.3 %	0	تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للزبائن.	2
موافق	1.392%	3.80%	6 13.3 %	3 6.7 %	3 6.7 %	15 33.3 %	18 40%	لم أتقدم بشكوى لإدارة المؤسسة بسبب تعامل الموظفين.	12
موافق	1.136%	3.73%	6 13.3 %	3 6.7 %	0	27 60%	9 20%	تقوم المؤسسة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن	1
موافق	0.739%	4.00%	0	3 6.7 %	3 6.7 %	30 66.7 %	9 20%	موقع المؤسسة مناسب .	6
موافق	0.580%	4.07%	0	0	6 13.3 %	30 66.7 %	9 20%	المصاريف التي ادفعها مقابل الخدمات مناسبة .	13
موافق	0.991%	4.20%	3 6.7 %	0	0	24 53.3 %	18 40%	تطلع المؤسسة الزبائن على أي خدمة جديدة .	9

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الاستبيان

- من خلال الجدول 07 نلاحظ ما يلي:

نسبة (13.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة توفر مواقف مناسبة لسيارات الزبائن , ونسبة (40%) لا يوافقون على ذلك, و(40%) لا يوافقون إطلاقا, ونسبة (6.7%) فهم محايدون, أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي(1.87%, 0.894%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان غير موافق .

نسبة (13.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن فترات الانتظار قصيرة نسبيا , و (46.7%) لا يوافقون على ذلك, و(13.3%) لا يوافقون إطلاقا, ونسبة (26.7%) محايدون, أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي(2.40%, 0.889%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان غير موافق .

نسبة (20%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة تتعامل بعدالة مع جميع الزبائن ، و (20%) لا يوافقون على ذلك، و(20%) لا يوافقون إطلاقاً، ونسبة (40%) محايدين، أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي(2.60% , 1.031%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان محايد .

نسبة (20%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن موظفي المؤسسة يتميزون بالكفاءات العالية في تقديم الخدمة، و (40%) لا يوافقون على ذلك، و(6.7%) لا يوافقون إطلاقاً، ونسبة (33.3%) محايدين، أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي(2.67% , 0.879%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان محايد .

نسبة (33.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة تتميز بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة ، و (6.7%) يوافقون بشدة، ونسبة (33.3%) لا يوافقون، أما (26.7%) محايدين، أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.13% , 0.968%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان محايد .

نسبة (33.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن علاقة موظفي المؤسسة مع الزبائن علاقة جيدة ، و (6.7%) يوافقون بشدة على ذلك، و (26.7%) لا يوافقون، أما (33.3%) محايدين، و نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.20% , 0.919%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان محايد .

نسبة (46.7%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن الموظفون يقدمون الخدمات للزبائن بلباقة وطيبة، في حين (26.7%) لا يوافقون على ذلك، ونسبة (6.7%) لا يوافقون إطلاقاً، و(33.3%) فهم محايدين، أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.07% , 1.009%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان محايد .

نسبة (40%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة توفر خدمة مصلحة الزبائن ، في حين (6.7%) يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة (6.7%) لا يوافقون على ذلك ، و(13.3%) لا يوافقون إطلاقاً، أما (33.3%) فهم محايدين، أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.20% , 1.120%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان محايد .

نسبة (20%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة تطرح باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم، في حين (26.7%) يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة (26.7%) لا يوافقون على ذلك ، و(26.7%) لا يوافقون إطلاقاً، أما نسبة (26.7%) فهم محايدين، و نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (2.40% , 1.095%)، وأخيراً بالنسبة للتقييم فقد كان غير موافق .

نسبة (73.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة تسعى باستمرار لتحسين خدماتها للزبائن في حين (13.3%) لا يوافقون على ذلك , و (13.3%) فهم محايدون, أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.60%, 0.720%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق .

نسبة (33.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أنهم لم يتقدمون بشكوى لإدارة المؤسسة بسبب تعامل الموظفين, و (40%) يوافقون بشدة على ذلك, ونسبة (6.7%) لا يوافقون على ذلك , و (13.3%) لا يوافقون إطلاقا, و(6.7%) فهم محايدون, أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.73%, 1.392%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق.

نسبة (60%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة تقوم بتلبية حاجات ورغبات الزبائن , في حين (20%) يوافقون بشدة على ذلك, ونسبة (6.7%) لا يوافقون على ذلك , و(13.3%) لا يوافقون إطلاقا, أما (6.7%) محايدون, أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (3.80%, 1.136%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق.

نسبة (66.7%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن موقع المؤسسة مناسب, في حين (20%) يوافقون بشدة على ذلك, ونسبة (6.7%) لا يوافقون, أما (6.7%) محايدون, , أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (4.00%, 0.739%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق.

نسبة (66.7%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المصاريف التي ي دفعونها مقابل الخدمات مناسبة , و (20%) يوافقون بشدة على ذلك, أما نسبة (6.7%) محايدون, أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (4.07%, 0.580%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق.

نسبة (53.3%) من أفراد عينة الزبائن يوافقون على أن المؤسسة تطلع الزبائن على أي خدمة جديدة , في حين (40%) يوافقون بشدة على ذلك, أما نسبة (6.7%) لا يوافقون إطلاقا , أما نسبة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري فهما على التوالي (4.20%, 0.991%), وأخيرا بالنسبة للتقييم فقد كان موافق.

### خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل نستنتج ما يلي:

#### - تقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي

بالنسبة للاختيار والتعيين نجد أن (95%) من الموظفين يقيمون مؤشر الاختيار والتعيين تقييما ايجابيا, و(100%) من الموظفين المستجوبين يقيمون مؤشر الاتصال تقييما ايجابيا كذلك, أيضا يقيمون مؤشري التحفيز والتدريب تقييما ايجابيا بنسب على التوالي (80%) و (85%) مما يعني أن التحفيز والتدريب في المؤسسة عين الدراسة مرتفع, كما يقيم الموظفون قيام المؤسسة بتفويض الصلاحيات بدرجة عالية جدا تقدر بـ (90%).

وعليه نستنتج من هذه النتائج أن مؤسسة موبيليس عينة الدراسة تهم بشكل كبير جدا لمؤشرات التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين وتفويض الصلاحيات و الاتصال والتحفيز والتدريب والتكوين) .

#### - تقييم الموظفين لعبارات الرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (06) نستنتج أن 8 عبارات من أصل 11 جرى تقييمها من طرف الموظفين تقييما ايجابيا مما يدل على رضا الموظفين امن خلال ما حققته مؤسسة موبيليس من جراء تطبيق أساليب وإجراءات التسويق الداخلي .

#### - تقييم الزبائن لعبارات الرضا والولاء

نستخلص مما سبق أن رضا الزبون لم يتحقق من خلال رضا الموظفين خاصة الذين يتعاملون مع الزبون بصفة مباشرة (مقدمي الخدمة) وذلك استنادا على نتائج الجدول رقم (07)، حيث جرى تقييم أغلب الإجابات تقييما حيايدا مثلا: يتميز موظفي المؤسسة بالكفاءات العالية في تقديم الخدمة، علاقة موظفي المؤسسة مع الزبائن علاقة جيدة، يقدم الموظفون في المؤسسة الخدمات للزبائن بلباقة وطيبة ، تطرح المؤسسة باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم، تتعامل المؤسسة بعدالة مع جميع الزبائن ، توفر المؤسسة خدمة مصلحة الزبائن ، فترات الانتظار قصيرة نسبيا، تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة، هذا ما يدل على أن تطبيق موبيليس لأساليب التسويق الداخلي لم تصل بعد إلى تحقيق رضا الزبون ثم ولائه وتأييده المطلق لها .  
وعليه نقول في الأخير أن ايجابية الطرف الأول من السلسلة والذي يتمثل في التسويق الداخلي يؤدي إلى ايجابية الطرف الثاني (الرضا الوظيفي) لكنه لم يؤدي إلى ايجابية الطرف الثالث الذي هو رضا الزبائن .



الخطاطمة

## الخاتمة:

من خلال ما تم تناوله في الجزء النظري نتوصل إلى النقاط التالية:

التسويق الداخلي هو اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية, وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة  
الرضا هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية, أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ ؛ بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها .  
ولاء الزبون هو اتجاه معين أو سلوك شرطي أو أن الولاء يجمع بين الاتجاه والسلوك الشرطي معاً, والمقصود بالاتجاه هو استعدادات متعلمة مسبقاً لإدراك أو التصرف نحو شخص ما أو شيء ما ، أي أن الولاء يتحقق إذا كان الزبون على علاقة مسبقة بشيء ما

وللاحتفاظ على الزبون يجب على موبيليس بعد الاهتمام بالموظفين أن تنطلق للزبائن, وأن تركز على الزبائن الرئيسيين وعلى المشاكل التي يواجهها الزبون, ويجب على الإدارة محاوره الموظفين في المستويات الدنيا, ودراسة الأسباب التي من شأنها أن تقف أمام فقدان الزبائن.

أما أهم نتائج الدراسة التطبيقية فتتجلى فيما يلي:

- بالنسبة لتقييم الموظفين لمؤشرات التسويق الداخلي , فإن مؤسسة موبيليس بورقلة تهتم بشكل إيجابي لكل المؤشرات (الاختيار والتعيين وتفويض الصلاحيات و الاتصال والتحفيز والتدريب والتكوين).
- بالنسبة لتقييم الموظفين لعبارات الرضا فإننا توصلنا إلى أن أهم مظاهر الرضا الوظيفي تجلت في أن المؤسسة تقوم دوماً بتلبية حاجات ورغبات الموظفين, كذلك تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين الظروف المعيشية للموظف , و تتميز بالحفاظ على موظفيها لفترات طويلة و تغطي مصاريف التدريب والتكوين, كما أنها تتميز بمظهر عام وديكور داخلي مميز وجذاب, وتوفرها على تحفيزات وترقيات وأخيراً توفر المؤسسة المعلومات الكافية لاستراتيجيات وأهداف الإدارة العليا, أما باقي مظاهر الرضا الوظيفي فهي متوسطة أو أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب .
- بالنسبة لتقييم الزبائن لعبارات الرضا و الولاء , نستخلص مما سبق أن أهم مظاهر رضا الزبون كان تقييمها حيادياً حيث أنها لم تتحقق من خلال رضا موظفي مؤسسة موبيليس مثلاً: يتميز موظفي

المؤسسة بالكفاءات العالية في تقديم الخدمة، علاقة موظفي المؤسسة مع الزبائن علاقة جيدة ، يقدم الموظفون في المؤسسة الخدمات للزبائن بلباقة وطيبة، تطرح المؤسسة باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم، تتعامل المؤسسة بعدالة مع جميع الزبائن ، توفر المؤسسة خدمة مصلحة الزبائن، فترات الانتظار قصيرة نسبيا، تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة .

### اختبار الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى:** والتي مفادها أن الاهتمام بتبني مفهوم التسويق الداخلي يؤثر بالإيجاب على رضا الموظفين؛ نؤكد صحة هذه الفرضية من خلال نتائج الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة في استقصاء لمؤشرات التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، تفويض الصلاحيات، الاتصال، التكوين والتدريب، التحفيز) والتي كان تقييمها إيجابيا بنسب مرتفعة .

✓ **الفرضية الثانية:** والتي مفادها أن تحقيق رضا الموظف يؤثر إيجابيا في جودة تقديم الخدمة و بالتالي كسب رضا الزبون؛ فإننا ننفي صحة هذه الفرضية بناء على نتائج استبيان ولاء الزبون والتي أفرزت مثلا: ما نسبته 40% فقط يوافقون على أن علاقة الموظفين بالزبائن علاقة تفاعلية إيجابية جيدة .

✓ **الفرضية الثالثة:** والتي مفادها أن مؤسسة موبيليس بورقلة تولي اهتماما بمفاهيم التسويق الداخلي كتحفيز لكسب رضا الزبون وتحقيق ولاءه؛ فإننا ننفي صحة هذه الفرضية بناء على نتائج استبيان ولاء الزبون مثلا: تتعامل المؤسسة بعدالة مع جميع الزبائن، تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة بنسب على التوالي 20 % ، 40 % فقط .

وعليه من خلال النتائج التي توصلنا إليها من الدراسة التطبيقية لا نلاحظ وجود انعكاس لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون وبالتالي ولاءه لدى مؤسسة موبيليس بورقلة ، بالرغم من تنفيذ هذه الأخيرة لإجراءات التسويق الداخلي والتي كانت ايجابية حول المؤشرات الخمس مما يعني اهتمام موبيليس بالاتصال ونشر المعلومة التسويقية للموظف، مما انعكس إيجابا على تحسين الرضا الوظيفي لكنه لم يكن كذلك على رضا الزبون .

كما يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد إدارة موبيليس عينة الدراسة في استمرار تحسين أدائها وبالتالي زيادة تحقيق رضا موظفيها و ولاء زبائنها، تتجلى أهم التوصيات فيما يلي:

## التوصيات

- العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية مناسبة و توزيعها بعدالة
- المراقبة المستمرة لتعامل الموظفين مع الزبائن
- تقديم مكافآت للموظفين الذين يتعاملون بشكل جيد مع الزبائن.

وفي الأخير يتضمن الموضوع جوانب كثيرة ومتشعبة تجلت في شكل عناوين أهمها:

## أفاق مستقبلية

- أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي والمصداقية .
- دور التسويق الداخلي في كسب الميزة التنافسية لدى المؤسسات الخدمية .
- دور التسويق الداخلي في دعم العلامة التجارية من خلال رضا العاملين.
- علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي .

والله ولي التوفيق

# قائمة المراجع

قائمة المراجع بالعربية:

الكتب

- 1 محمد عبد العظيم, التسويق المتقدم, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2008 .
- 2 محمد فريد الصحن, قراءات في إدارة التسويق, الدار الجامعية, الإسكندرية, 2002.
- 3 هاني حامد الضمور, تسويق الخدمات, دار وائل للنشر, الأردن, الطبعة الثالثة, 2005
- 4 ريتشارد نورمان, إدارة الخدمات, ترجمة عمرو الملاح, مكتبة العبيكان, الرياض 2000.
- 5 محمد الصيرفي, السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية, دار الوفاء للطباعة والنشر, الإسكندرية, 2007.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- 6 Catrina, C, Employee satisfaction & customer satisfaction : is there a relationship ? , Guidestar research white paper , February 2005 , P2.
- 7 Ibid,p5

الأطروحات و المذكرات و المقالات العلمية :

- 8 صالح عمر كرامة الجريري, أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية, أطروحة دكتوراه (غير منشورة) تخصص إدارة أعمال, جامعة دمشق, سوريا,
- 9 كمال بالمسعود, أثر التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي, مذكرة ماستر (غير منشورة), تخصص تسويق الخدمات, قسم العلوم التجارية , جامعة قاصدي مرباح , ورقلة, الجزائر, 2012.
- 10 فرطاس فايزة, أثر التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الفندقية ( دراسة حالة فندق الربيع, سطيف) مذكرة ماستر(غير منشورة) , تخصص تسويق استراتيجي, علوم تجارية, جامعة فرحات عباس سطيف, الجزائر, 2010
- 11 حامد شعبان, أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهر الكبرى, مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين, كلية التجارة, جامعة القاهرة, العدد 60, 2003

12 ابراهيم بختي، الندوة الأولى حول كيفية تحرير مذكرة التخرج وفق طريقة الـ IMRAD،  
قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.

المقابلات:

رئيس المصلحة التجارية بمؤسسة موبيليس (مقابلة شخصية)، يوم 2013/05/01 على الساعة 14:00  
زولا .

قائمة الملاحق



ملحق رقم 1: استبيان التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

## جامعة قاصدي مرباح

اسم المؤسسة التجارية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

LE NOM DE L'AGENCE COMMERCE

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق خدمات

### استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم أختي الموظفة الكريمة: تحية طيبة وبعد

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، و نود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية

حول: تأثير التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي لدى مؤسسة

موبيليس في إطار نيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات، و لما كان لانطباعكم و آرائكم أهمية بالغة في نجاح هذا العمل، يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصدق و صراحة تامة بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض

البحث العلمي، شاكر لكم سلفا تعاونكم و جهودكم المباركة.

الباحث:

بخديجة محمد الغزالي

ملحق رقم 1: استبيان التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

أولا: التسويق الداخلي

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم

الرقم	المتغيرات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا اتفق
		لا اتفق على الإطلاق			
1	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءة و المهارة المطلوبة.				
2	اشعر بالاستقرار في المؤسسة و لا انوي تغيير العمل.				
3	تلي وظيفتك حاجاتك و رغباتك الاجتماعية.				
4	تقوم المؤسسة بترقية الموظفين بناء على جهودهم في سبيل تقديم خدمات أفضل للزبائن.				
5	تتركز الدورات التدريبية للمؤسسة على تنمية المهارات و القدرات اللازمة للتعامل مع الزبائن.				
6	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ المهام الموكلة إليهم.				
7	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة فيما بين الموظفين.				
8	احصل دوما على الحوافز و المكافآت المناسبة مع مستوى أدائي.				
9	يتم توزيع الحوافز و المكافآت بطريقة عادلة بين الموظفين.				
10	تقوم بتأدية مهامك بدون وجود رقابة مستمرة من طرف الإدارة.				
11	يفوض المشرفون الصلاحيات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم خصوصا فيما يتعلق بالوظائف التي تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن.				
12	تقوم المؤسسة بدعم جهود الموظفين أثناء قيامهم بوظائفهم لاسيما ما يتعلق بالوظائف ذات التماس المباشر بالزبائن.				
13	تدعم المؤسسة فرص الإبداع و الابتكار للموظفين في ممارسة مهامهم.				
14	تسعى إدارة المؤسسة على إبقاء الموظف لفترة طويلة في العمل.				
15	تهدف إدارة المؤسسة إلى ترسيخ ثقافة إرضاء الزبون لدى الموظفين من خلال سياسات و إجراءات و أنظمة الحوافز.				

المصدر: كمال بالمسعود, أثر التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي, مذكرة

ماستر (غير منشور), تخصص تسويق الخدمات, قسم العلوم التجارية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, 2012.

ثانيا: الرضا الوظيفي

درجة الموافقة					المتغيرات	الرقم
لا اتفق على الإطلاق	لا اتفق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تقوم المؤسسة دوما بتلبية حاجات و رغبات الموظفين.	1
					تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحسين الظروف المعيشية للموظف و ذلك بزيادة الأجور.	2
					يعتبر رضا الموظف من أهم أولويات المؤسسة.	3
					تتميز المؤسسة بالحفاظ على موظفيها لفترات طويلة.	4
					تتميز المؤسسة بمظهر عام و ديكور داخلي مميز و جذاب.	5
					تتوفر المؤسسة على تحفيزات و ترقيات و دورات تدريبية بصفة مستمرة و دائمة.	6
					تتعامل المؤسسة بعدالة و مساواة بين جميع الموظفين.	7
					علاقة الموظفين بالمسؤولين علاقة طيبة على الدوام.	8
					توفر المؤسسة ساعات للراحة ملائمة للموظف.	9
					توفر المؤسسة المعلومات الكافية لاستراتيجيات و أهداف الإدارة العليا.	10
					تغطي المؤسسة مصاريف التدريب و التكوين.	11

**المصدر:** كمال بالمسعود, أثر التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي, مذكرة ماستر (غير منشور), تخصص تسويق الخدمات, قسم العلوم التجارية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, الجزائر, 2012.

ملحق رقم 1: استبيان التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

ثالثا: البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم

1 -الجنس: ذكر  أنثى

2 -العمر:

من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3 -الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج

4 -المؤهل: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى

5 -الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل):

اقل من سنة  من سنة إلى 3 سنوات  من 4 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

6 -عدد الدورات التدريبية:

لا يوجد  دورة واحد  دورتا  3 دورات فأكثر

و في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا

ملحق رقم 2: استبيان رضا و ولاء الزبون

## جامعة قاصدي مرباح

اسم المؤسسة التجارية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

LE NOM DE L'AGENCE COMMERCE

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق خدمات

### استمارة استبيان

أخي الزبون أختي الزبونة: تحية طيبة وبعد

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، و نود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية

حول: تأثير التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي لدى مؤسسة

موبيليس في إطار نيل شهادة الماستر في تسويق الخدمات، و لما كان لانطباعكم و آرائكم أهمية

بالغة في نجاح هذا العمل، يرجى التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصدق و صراحة تامة

بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيك.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض

البحث العلمي، شاكر لكم سلفا تعاونكم و جهودكم المباركة.

الباحث:

بخديجة محمد الغزالي

أولا: رضا الزبون

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم

درجة الموافقة					المتغيرات	الرقم
لا اتفق على الإطلاق	لا اتفق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					تقوم المؤسسة بتلبية حاجات و رغبات الزبائن.	1
					تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها للزبائن.	2
					تطرح المؤسسة باستمرار أسئلة للزبائن للتعرف على حاجاتهم و رغباتهم.	3
					تتميز المؤسسة بسهولة الإجراءات للحصول على الخدمة.	4
					فترات الانتظار قصيرة نسبيا.	5
					موقع المؤسسة مناسب.	6
					تتعامل المؤسسة بعدالة مع جميع الزبائن.	7
					علاقة موظفي المؤسسة مع الزبائن علاقة جيدة.	8
					تطلع المؤسسة الزبائن على أي خدمة جديدة.	9
					يتميز موظفي المؤسسة بالكفاءات العالية في تقديم الخدمات.	10
					توفر المؤسسة مواقف مناسبة لسيارات الزبائن.	11
					لم أتقدم بشكوة لإدارة المؤسسة بسبب تعامل الموظفين.	12
					المصاريف التي ادفعها مقابل الخدمات مناسبة.	13
					يقدم الموظفون في المؤسسة الخدمات للزبائن بلباقة و طيبة.	14
					توفر المؤسسة خدمة مصلحة الزبائن .	15

المصدر: كمال بالمسعود, أثر التسويق الداخلي على ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي, مذكرة ماستر (غير منشور), تخصص تسويق الخدمات, قسم العلوم التجارية ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة, الجزائر, 2012.

ملحق رقم 2: استبيان رضا و ولاء الزبون

ثانيا: البيانات العامة

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة التي تتوافق مع إجاباتكم

1 الجنس: ذكر  أنثى

2 العمر:

من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3 الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج

4 المؤهل: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  أخرى

و في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا