

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
شعبة: علوم التسيير
تخصص: المالية

تقديم تطبيقات النسوية الجامعية

في المؤسسات الجامعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس LMD

تحت إشراف

طارق بلحاج

إعداد الطلبة

- دونية زكري
- فايزة موساوي
- نورة منصور

نشكرات

باسم الله خير الأسماء في الأرض والسماء والحمد لله ذي النعماء والآلاء
والصلاة والسلام على قدوتنا وزعيمنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه
والتابعين ممن إلتزموا حدود الله وحفظوا حرمة الإسلام وعلى من إقتدى بهم
وسار على نهجهم إلى يوم الدين.

نشكر كل من أمدنا بالأمل ومهد لنا طريق العمل من باب العرفان بالجميل
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المحترم والمشرف [بلحاج طارق](#) على توجيهاته
ونصائحه القيمة الذي لم يبخل بها علينا طيلة هذا البحث المتواضع.
كما نتوجه بالشكر الخالص لكل من ساعدونا على إنجاز هذا البحث
ونخص بالذكر الاستاذ [غيشي عبد العالي](#) كما لا يفوتنا أن نشكر كل عمال
مديرية إتصالات الجزائر لولاية ميلة على رأسهم

الأستاذ [عادل رشيد](#) الذي أمدنا بالمعلومات التي أمتت موضوعنا هذا.
وأخيرا نشكر كل من قدم لنا الدعم المعنوي وشجعنا على المضي قدما
من أجل تحقيق هدفنا ولو بكلمة طيبة الأهل، الأساتذة، الطلبة
إلى كل هؤلاء أسمي عبارات الشكر والتقدير والاحترام.

علماء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير﴾

سورة المجادلة (الآية 11)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«اللهم أنت ربي لا إله إلا أنت خلقتني وأنا عبدك وأنا على عهدك ووعدك ما استطعت، أعوذ

بك من شر ما صنعت، أبوء لك بذنبي فأغفر لي فإنه لا يغفر الذنوب إلا أنت».

«من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع» [مسلم].

«من تعلم علما مما يبتغي به وجه الله عزّ وجلّ لا يتعلمه إلا ليصيب به عرضا من الدنيا لم

يجد عرف الجنة يوم القيامة».

«اللهم إني أعوذ بك من علم لا ينفع ومن قلب لا يخشع ومن نفس لا تشبع ومن دعوة لا

يستجاب لها».

أ.....	1- مقدمة
ب.....	1-1. الإشكالية
ب.....	2-1. فرضيات البحث:
ب.....	3-1. أسباب إختيار الموضوع.
ج.....	4-1. أهمية الموضوع وأهدافه
4.....	2- أدبيات الدراسة
4.....	1-2. الدراسات السابقة:
4.....	1-1-2. الدراسات العربية:
5.....	2-1-2. الدراسات الأجنبية:
7.....	3 - المراجع النظرية
7.....	1-3. مفاهيم حول تسويق الخدمات :
7.....	1-1-3. ماهية الخدمة وخصائصها :
10.....	2-1-3. تصنيفات الخدمة
12.....	3-1-3. المزيج التسويقي للخدمات:
14.....	2-3. ماهية التسويق الداخلي:
14.....	1-2-3. مفهوم التسويق الداخلي وأهميته :
16.....	2-2-3. إجراءات التسويق الداخلي :
22.....	3-2-3. مزيج التسويق الداخلي:
23.....	3-3. التسويق الداخلي ورضا العاملين بالمؤسسة:
23.....	1-3-3. مفهوم رضا العاملين وأهميته :
23.....	2-3-3. العوامل المؤثرة في رضا العاملين :
25.....	3-3-3. رضا العاملين والإحتفاظ بالزبائن

27	4-3. التسويق الداخلي وجودة الخدمات
27	1-4-3. مفهوم جودة الخدمات وأهميتها
28	2-4-3. التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات
32	3-4-3. تطوير جودة الخدمات وتحسينها
33	4-4-3. تحليل فجوة جودة الخدمات
38	4 - الدراسة الميدانية
38	1-4. تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر
44	2-4. منهج الدراسة
46	3-4. وصف عينة الدراسة
49	5-4. تحليل المعلومات
49	6-4. تحليل البيانات ومناقشة النتائج
57	5 - نتائج وتوصيات
57	1-5. النتائج
58	2-5. التوصيات
59	6 . الملخص
60	7 - قائمة المراجع
60	1-7. المراجع باللغة العربية
61	2-7. المراجع باللغة الإنجليزية
62	8 - قائمة الأشكال والجداول
62	1-8. قائمة الجداول
63	1-8. قائمة الأشكال

1- مقدمة

لقد حظي تسويق الخدمات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لما يكتنف هذا النشاط من تعقيدات نتيجة للتطورات التكنولوجية والمنافسة والتغيير المستمر في حاجات الزبائن ورغباتهم.

إن أدبيات التسويق بصفة عامة والتسويق الخدمي بصفة خاصة تشير إلي أن العصر الحالي هو عصر الزبون، ولذلك فإنه علي إدارات المؤسسات الخدمية السعي للحصول علي رضا الزبائن من خلال التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وتنوعها لإشباع الرغبات والحاجات المتعددة للزبائن الحاليين وشدة انتباه الزبائن المستهدفين في السوق.

ولأجل الوصول إلي مستوى الجودة التي تحقق رضا الزبون المستهدف فإن المؤسسات الخدمية عملت علي إجراء الدراسات والبحوث المعمقة لمعرفة أهم المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، وذلك من خلال معرفة حاجات الزبائن ورغباتهم والتعرف علي مستوى الجودة التي يدركونها والتي يظهر عندها مستوى درجة رضا هم وضمأن ولأئهم، وفي هذا الإطار فان مفهوم التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة العاملين علي أنهم زبائن حقا والعمل علي إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم، بحيث انه يستخدم المتطور التسويقي لإدارة العاملين في المنشأة ليكونوا قادرين علي تقديم أفضل الخدمات وبناء علاقات متميزة مع زبائنهم وذلك لتحقيق الهدف الذي تسعى المنشأة للوصول إليه ألا وهو رضا الزبائن ومن ثم تحقيق ربح ملائم.

1-1. الإشكالية

السؤال الرئيسي: ما مدى تطبيق المؤسسات الخدمية لإجراءات التسويق الداخلي من وجهة نظر العاملين؟
وتوضح إشكالية بحثنا من خلال التساؤلات الآتية:

- لمن نقوم بالتسويق الداخلي؟
- فيما تكمن أهمية التسويق الداخلي؟
- هل تملك إدارة المنظمة ثقافة خدمية تدعم أداء العاملين؟
- هل تهتم المنظمة بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم؟
- هل تقوم إدارة المنظمة بنشر المعلومات التسويقية وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم؟

2-1. فرضيات البحث:

تتمحور فرضيتنا الرئيسية حول مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية ومنها ندرج فرضيات فرعية وهي كالآتي:

الفرضية الأولى: لا توجد ثقافة خدمة لدى المنظمات الخدمية.

الفرضية الثانية: يوجد نظام برنامج تدريبي في المنظمة قادر على تنمية وتطوير مهارات وقدرات وإتجاهات العاملين.

الفرضية الثالثة: يوجد نظام مكافآت وحوافز عادل للعاملين.

الفرضية الرابعة: لا تتوفر إدارة المؤسسة على وسائل وأساليب الإتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين.

3-1. أسباب إختيار الموضوع.

لقد تم إختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية وذاتية يمكن أن نوجزها في ما يلي:

- يعتبر هذا الموضوع من البحوث الحديثة في العالم العربي والذي لاقى إهتماما واسعا من الباحثين والممارسين. وهذا بسبب تحول إقتصاديات هذه الدول إلى القطاع الخدمي خصوصا في المجال السياحي والفندقي.
- قلة الكتابات والأعمال الأكاديمية التي تسلط الضوء على تكيم نوعية الخدمة والإتصال في المنظمات الخدمية.
- البحث في الطرق الكمية والنوعية لتقييم الخدمة والإتصال في المنظمات الخدمية

4-1. أهمية الموضوع وأهدافه

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تتوجه بالبحث في كيفية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية وذلك من خلال ربط هذه المتغيرات ببعضها ودراستها بشكل معمق للخروج بالنتائج التي قد تستفيد منها المنظمة من خلال تطبيقها في أعمالها للحصول على التميز في خدماتها المقدمة للزبائن. كما تهدف أيضا للتعرف على أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون وإمكانية تبني إدارة المنظمة التسويق الداخلي بوصفه فلسفة للتعامل مع عاملها، وجعلها ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع إدارة المنظمات الأخرى.

2- أدبيات الدراسة

1-2. الدراسات السابقة:

1-1-2. الدراسات العربية:

دراسة سعيد شعبان حميد: تحت عنوان «أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة».

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي يقترحها بشأن زيادة فعالية التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى وذلك فيما يلي:

إن مقدمي الخدمة الصحية من العاملين في مختلف التخصصات يمثلون السوق الأول المستهدف، الذي يجب على الإدارة أن تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم، ومن ثم يجب على الإدارة بالمستشفيات التابعة للتأمين الصحي أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم وممارسة الإستراتيجيات والسياسات والبرامج المختلفة الموجهة بإحتياجات ورغبات عملائها الداخليين.

تصميم وتوصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشمل الذي يسمح شغلها بالأفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به بالنسبة لكل فرد.

تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الفنية والسلوكية للعاملين بالمستشفيات.

تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية للعاملين الذين يحققون أداء متميز في تقديم الخدمة الصحية بالشكل المناسب للمنتفعين.

ضرورة توافر عملية الإتصال ذات الإتجاهين بين العاملين وإدارة المستشفى بما يسمح بحل مشكلات العمل بسرعة ويعكس مقترحات العاملين فيها.

دراسة عبد المحسن-2006: بعنوان «قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمة بشركة الطيران».

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل إدراك العملاء لجودة الخدمة بشركة مصر للطيران، من خلال التعرف على أهم الأبعاد التي تشكل جودة الخدمة في شركة مصر للطيران من وجهة نظر العملاء، وتحديد الأداء الفعلي لأبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر عملاء الشركة، وشملت عينة الدراسة 450 عميل، ومن أهم نتائج الدراسة هو وجود إختلافات في مستوى أداء العناصر التي تشكل جودة الخدمة بشركة مصر للطيران وأن أفضل هذه العناصر هي الأمن والسلامة على الطائرة، كفاءة طاقم الطائرة، نظافتها، راحة مقاعد الطائرة، تعدد رحلات وإنتظامها، إجراءات الصعود للطائرة، سعر التذكرة، سهولة الحجز وتأكيده. وأسفرت نتائج الدراسة في وجود تفاوت واضح بين أهمية جميع العناصر التي تشكل جودة الخدمة، كذلك مستوى أداء شركة مصر للطيران ليس مرتفع بالقدر المأمول به، ومن أهم التوصيات هي أن تراعي شركة مصر للطيران الأهمية النسبية للعوامل التي تشكل جودة الخدمة، والعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة من شركة مصر للطيران.

دراسة حميد عبد النبي الطائي: تحت عنوان «قياس تقويمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين».

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح الفنادق الأردنية في تطبيق برامج التسويق الداخلي والتعرف على تقويمات العاملين في الفنادق عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي وترتيبها من وجهة نظرهم، كما هدفت إلى الوقوف على أية فروق ذات دلالة إحصائية في التقويمات طبقاً لمتغيرات الدراسة المستقبلية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارة الفندقية عينة الدراسة بشكل عام تمثل تقويماً غير محايد للعاملين في هذه الفنادق، وهذا يعني في واقع الأمر أن إجراءات التسويق الداخلي لم ترق إلى مستوى الطموح ويجب وضع الحلول المناسبة لها.

دراسة صالح عمرو كرامة الجريري: تحت عنوان «أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون».

من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى مجموعة من التوصيات التي يقترحها فيما يلي:

على الرغم من قيام المصارف عينة الدراسة بإختبار أفضل الكفاءات البشرية للعمل فيها، إلا أن هذه المصارف لا تعطي أهمية كبيرة لتلبية حاجات ورغبات موظفيها للحصول على رضاهم.

أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد نظام إتصال داخلي جيد بين العاملين، إلا أن المصارف عينة الدراسة لإثبات المعلومات التسويقية عن الخدمات الجديدة التي ينوي المصرف تقديمها إلى الزبائن في المستقبل القريب للترويج المسبق والمباشر لها من قبل العاملين.

توصلت الدراسة إلى أنه يوجد في المصارف عينة الدراسة نظام للمكافآت والحوافز، وان هذا النظام يتسم بالعدالة بين الأفراد، وأن الأفراد يحصلون على المكافآت المستحقة والمرتبطة بمستوى تنفيذهم لأعمالهم.

إن المصارف عينة الدراسة تعطي أهمية كبيرة لمبدأ تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بأعمالهم وإتخاذ القرارات في المسائل المتعلقة بمشاكل الزبائن، إلا أنه بالمقابل افرزت نتائج الدراسة ان المصارف عينة الدراسة لا تعطي أهمية لفرض الإبداع والابتكار من قبل العاملين في ممارسة مهامهم الوظيفية.

أثبتت نتائج الدراسة أنه يوجد في المصارف عينة الدراسة درجة عالية من الأمان والسرية في التعاملات المصرفية مما يشعر الزبائن بالإطمئنان على حساباتهم وتعاملاتهم مع المصارف.

توصلت الدراسة إلى أن الموظفين في المصارف لا يلتزمون بالمظهر الجيد ولا يهتمون بتوحيد الزي. وتطابقت نتائج الدراسة مع ملاحظة الباحث أثناء النزول الميداني، حيث لوحظ عدم الإهتمام بالزي الموحد من قبل الموظفين عينة الدراسة.

2-1-2. الدراسات الأجنبية:

دراسة Dawn & Timothy، 2002 : بعنوان «التسويق الداخلي وصف لنجاح المنظمات».

وتناولت هذه الدراسة وصف إجراءات التسويق الداخلي التي من خلالها تبنى المنظمة داخليا بطريقة يتم من خلالها تزويد الزبائن الخارجيين بأفضل وأكفأ خدمة ممكنة وأكثر فاعلية وبشكل ودود ولطيف، وهذا يكون من خلال الإهتمام بالعاملين بوصفهم زبائن أيضا، وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فإن منظمتهم ستصبح أكثر إستراتيجية وتكتيكية، مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه

مستقبل المنظمة. كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والخبرات، ولكن أيضا عاملين مطوقين بإطار المنظمة.

وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من الإستنتاجات تتلخص في أن التسويق الداخلي هو ليس فقط مجرد فلسفة إدارية، بل هو عملية تشمل مجموعة من النشاطات التي يتوجب إستخدامها لتحقيق الأهداف والغايات التي تريدها المنظمة. وتشمل خطة التسويق الداخلي تحليل طبيعة منظمات الخدمة من مواقف وسلوكيات بين العاملين والزبائن وجعل الأفراد يفهمون كل شيء يتعلق بالمفهوم المتوجه نحو الزبائن وكذلك الوصول إلى وظيفة تسويق تفاعلي ممتاز ثم تحقيق وتنفيذ العمليات التشغيلية المستمرة الموجهة للزبون. ويكمن وراء كل ذلك فكرة إيجاد "خبرة الخدمة الجيدة" المقدمة إلى الزبائن. لذلك يتوجب على الإدارات أن تخلق أولا خبرة الخدمة الجيدة عند العاملين لديها. وهذا الأمر يمكن تحقيقه بفعالية من خلال تطوير وتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي بفعالية.

دراسة Jen-Tyang، 2002: تحت عنوان «ظهور وتطور مفهوم التسويق الداخلي».

الغاية الأساسية من هذه الدراسة هي مراجعة وتحليل مفهوم التسويق الداخلي والإتجاهات الحديثة في هذا المفهوم المتضمنة على أهمية تركيز التسويق على الأسواق الداخلية قدر تركيزهم على الأسواق الخارجية وذلك إذا ما أرادوا أن تنجح الخطط والإستراتيجيات التسويقية وأن تنفذ بنجاح داخل منظماتهم وبفعالية. لذلك فمن المهم جدا بناء البيئة الداخلية الملائمة والمناسبة التي تشجع الإهتمام غير الإعتيادي بالزبائن. ولغرض تحقق ذلك فإنه يتوجب أن تعمل الأقسام التشغيلية وكذلك أقسام التسويق وأقسام الموارد البشرية معا وذلك بإستخدام وسائل وممارسات التسويق الداخلي، بوصفها الإستراتيجية الفاعلة لضمان أن تعمل تلك الأقسام مع قسم التسويق.

وإستنتجت هذه الدراسة أن على التسويقيين أن يدخلوا إدارة المعرفة في مفهوم التسويق، ويعد ذلك أمرا مهما جدا لا سيما في عصر المعرفة الذي نعيشه الآن. وهكذا يتطلب معرفة كيفية تحقيق التكامل بين المتعلمة وإدارة المعرفة في فكرة التسويق الداخلي. وإن هذه المفاهيم السابقة جميعها منبثقة في الميدان الخاص بالإدارة.

3 - المراجع النظرية

3-1. مفاهيم حول تسويق الخدمات :

إن التسويق الخدمي بصفة عامة كان متأخرا مقارنة مع تسويق المنتجات المادية، إلا انه نما بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، حيث تحولت الكثير من اقتصاديات الدول من اقتصاد التصنيع إلى الاقتصاد الخدمي، ويفري ذلك التحول إلى حركة المعلومات التي نشأت بفعل اختراع الحاسوب وتطور الاتصالات، ومن العوامل الأخرى التي ساهمت في نمو الخدمات ازدياد أعمار السكان وازدياد أوقات الفراغ وضغط العمل كذلك ازدياد تعقيد المنتجات تقنيا مما استدعى الحاجة إلى خدمات مثل الصيانة والتركيب... الخ.

3-1-1. ماهية الخدمة وخصائصها :

نتيجة لاختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم الخدمة، سنحاول ذكر عدد من هذه المفاهيم:

حسب عبد الجبار منديل عن "Kotler" كوتلر الذي عرف الخدمة علي أنها: "نشاط أو انجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر وتكون أساسا غير ملموسة، ولا ينتج عليها أية ملكية، وأن إنتاجها وتقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون مرتبطا (عبد الجبار منديل 2002 - ص 270).

حسب ربحي مصطفى عليان عن Bitler و Zeitan فان الخدمة هي: " كل الأنشطة التي تكون مخرجاتها ليست منتجات مادية، وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقديم قيمة مضافة مثل الراحة والصحة والتسلية واختصار الوقت وهي بشكل أساسي غير ملموسة (ربحي مصطفى عليان -2009- ص 298-299).

حسب حميد الطائي وآخرون عن الجمعية الأمريكية فان الخدمة هي : النشاطات أو المنافع التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة (حميد الطائي وآخرون -2009- ص 139).

حسب زكرياء عزام وآخرون نقلا عن Stanton الذي عرف الخدمة بأنها: " النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للمستفيد والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج خدمة معينة أو تقديمها لا يتطلب استخدام سلعة مادية (زكرياء عزام وآخرون -2007- ص 250).

وعن Love lock فيرى أن الخدمة هي: " عبارة عن منفعة مدركة بالحواس، قائمة بحد ذاتها، أو مرتبطة بشيء مادي ملموس وتكون قابلة للتبادل ولا يترتب عليها ملكية وهي في الغالب غير ملموسة (مرجع سبق ذكره).

من خلال هذه التعاريف قد تم التركيز على خصائص الخدمة من حيث كونها غير ملموسة، ولا يتم نقلها أو تخزينها ولا يتم فصلها عن مقدمها ومشاركة الزبون في إنتاجها.

حسب حميد عبد النبي الطائي وآخرون عن Gronroos فان الخدمة هي عبارة عن: "أشياء مدركة بالحواس وقابلة للتبادل تقدمها شركات أو مؤسسات معينة بشكل عام بتقديم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية " (حميد عبد النبي الطائي -2009- ص 34).

إن تعريف Gronroos للخدمة بهذه الطريقة تكمن في انه يسمح لأي مؤسسة أو منظمة تعتبر نفسها خدمية بأن تلجأ إلى البحوث التي تم تطويرها خصيصا للتعامل مع المشكلات ذات العلاقة بالخدمات.

تتفرد الخدمة مقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل الباحثين والمختصين في مجال الخدمات والتسويق، والتي تنحصر في أربعة خصائص رئيسية، ونذكرها فيما يلي :

اللاملموسية: (Intangibility)

إن ابرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير ملموسة، بمعنى انه ليس لها وجود مادي (حميد عبد النبي الطائي وآخرون -2009- ص 40)، يمكن رؤيته أو معاينته أو لمسه أو تذوقه قبل اتخاذ قرار الشراء لذلك نجد أن المستفيد يقوم بجمع المعلومات بهدف الحصول على مؤشرات جيدة عن نوعية وجودة الخدمة فيما يتعلق بمقدمي الخدمة، أدوات الاتصال، الأسعار والمعلومات والمعدات المتطورة وغيرها والتي تساهم في تحسين وإبراز الخدمات (محمود جاسم الصميدعي وآخرون - 2010 - ص 38).

عدم تماثل الخدمات : (Heterogeneity)

تتميز الخدمات بخاصية عدم تماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها، كما أن مقدم الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتمادا على ظروف معينة (فالطبيب يعالج مرضاه بطرق مختلفة) حيث أن الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أو المقدم تتباين أحيانا وذلك لإختلاف الشخصية المزاج، الخبرة، المعرفة... الخ.

إن هذه الخاصية هي التي تجعل منظمات الخدمة تسعى لتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ثلاث خطوات أساسية : (محمود جاسم الصميدعي وآخرون - 2010 - ص 39).

الإختيار والتدريب الجيد لمقدمي الخدمات.

تقيس عمليات أداء الخدمة على مستوى المنظمة ككل.

متابعة رضا الزبون عن الخدمات من خلال مقترحاته والشكاوي المقدمة.

التلازمية (Inseparability)

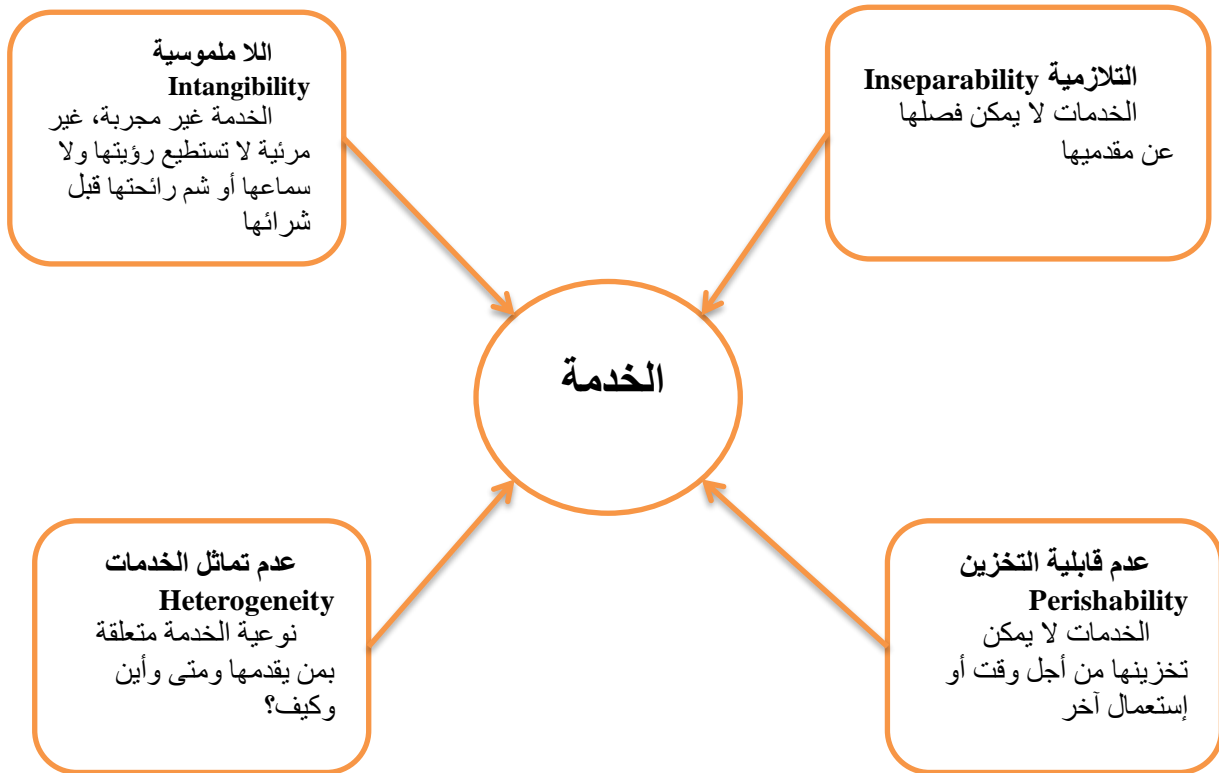
نعني بالتلازمية درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها (ربحي مصطفى عليان -2009- ص 309). حيث أن ما يميز الخدمة هي وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم، وأن هذا يعبر عن جانب أساسي من مفهوم الخدمة. لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت. وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض وتوزع على التجار والبائعين ومن خلالهم إلى المشتريين ليتم استهلاكها لاحقا. وتشير هذه الخاصية إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يتطلب الأمر غالبا حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها (محمود جاسم الصميدعي وآخرون - 2010 - ص 38).

عدم قابلية الخدمة للتخزين : (Perishability)

بما أن الخدمة تمثل فعل أو تصرف فإنها تتلاشى وتنتهي سواء إن تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها (محمود جاسم الصميدعي وآخرون - 2010 - ص 40)، فكلما زادت درجة اللاملموسية للخدمة، انخفضت

فرصة تخزينها، كذلك فإن درجة عدم اللاملموسية ترفع من درجة الفئائية. فالخدمات ذات الطبيعة الفئائية لا يمكن حفظها أو تخزينها، وهذا يجعل تكلفة الحفظ والتخزين والإيداع منخفضة نسبياً، وهذه تعد إيجابية لخاصية الفئائية في الخدمات ومع ذلك فإن عدم إمكانية تخزين الخدمات يجعل القضية أكثر تعقيداً وبشكل ضغطاً على مقدمي الخدمة (ربجي مصطفى عليان-2009 - ص 310).

الشكل رقم 1 - خصائص الخدمات



المصدر: فليب كوثلر وآخرون - 2007 - ص 503.

2-1-3. تصنيفات الخدمة

إن عملية تصنيف الخدمات تتم من وجهات نظر مختلفة، حيث يمكن تصنيفها على الشكل التالي :

التصنيف الأول: حيث يتم الاعتماد على أساسه وفق المعايير التالية :

من حيث الاعتمادية :

حيث تتوفر الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات مثل خدمات غسيل السيارات آليا أو اعتمادا على الأفراد مثل خدمات تنظيف الشبايك. كما تتوفر الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين، أو من قبل محترفين، أو مهنيين (زكرياء عزام وآخرون- 2008).

من حيث مشاركة الزبون / المستفيد :

حيث تتطلب بعض الخدمات ضرورة حضور الزبون مثل العلاج الطبي أو خدمات اللياقة البدنية بينما لا تتطلب أخرى ضرورة حضور الزبون مثل خدمات صيانة الأجهزة بمختلف أنواعها وخدمات الغسيل (عبد الجبار منديل -2002 – ص 267).

من حيث نوع الحاجة :

حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية مثل الخدمات الفردية أو حاجة غير فردية مثل حاجات الأعمال

(حميد الطائب وآخرون -2009- ص 141).

من حيث أهداف مزودي الخدمة :

تتباين أهداف مزودي الخدمات حيث توجد خدمات مقدمة لأغراض الربح مثل الخدمات المصرفية والخدمات التي تقدم من الشركات الخاصة. وخدمات لا تهدف إلى الربح مثل التعليم المجاني والخدمات الصحية المجانية (عبد الجبار منديل -2002-ص 269).

التصنيف الثاني: يتم وفق المعايير التالية :

حسب نوع السوق أو الزبون / المستفيد: وهي كالاتي :

خدمات استهلاكية : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية صرفة أو بحتة مثل الخدمات السياحية أو الصحية وخدمات النقل والاتصالات، وخدمات الحلاقة والتجميل.

خدمات الأعمال : وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات منظمات الأعمال كما هو الحال في الإستشارات الإدارية، والخدمات المالية والمحاسبية وصيانة المباني والمكائن والمعدات. وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة

ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء العملاء (زكي خليل المساعد - 2006-).

حسب درجة الاتصال بالمستفيد: وهي كالاتي :

خدمات ذات اتصال شخصي عالي: مثل خدمات الطبيب والمحامي، وخدمات السكن، والنقل الجوي....الخ.

خدمات ذات اتصال شخصي منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي، وخدمات التسوق عبر الانترنت، والخدمات الالكترونية بمختلف أنواعها.

خدمات ذات اتصال شخصي متوسط: مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات الترفيه في المسرح... الخ (زكرياء عزام وآخرون 2007- ص 253).

حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات: وهي كالاتي:

خدمات مهنية: مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء، ودوي المهارات البدنية والذهنية وغيرها.

*** خدمات غير مهنية:** مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها (حميد الطائي وآخرون 2009- ص 143).

التصنيف الثالث: حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي :

خدمات معالجة الناس: وهذه الخدمات موجهة للأفراد وتتطلب حضور المستفيد شخصيا لكي يحصل على الخدمة مثل المريض الذي يجب أن يذهب للطبيب والمسافر الذي يجب أن يذهب إلى المطار للإنتفاع من الخدمة السفر على متن الطائرة.

خدمات معالجة الممتلكات: وتكون موجهة لممتلكات المستفيد المادية مثل صيانة السيارات أو المسكن.

خدمات معالجة المثير العقلي: وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة لعقول المستفيدين وأدهانهم

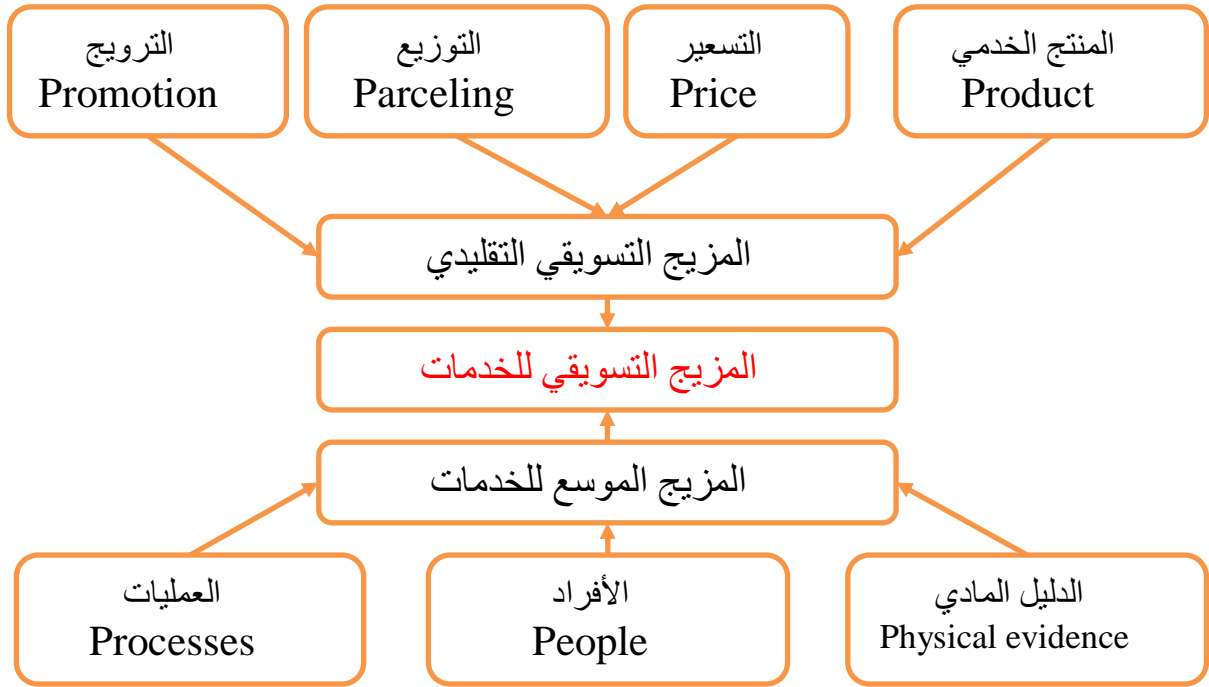
(زكرياء عزام وآخرون 2008- ص 254).

3-1-3. المزيج التسويقي للخدمات:

المزيج التسويقي التقليدي : ويشمل كل من : المنتج، التسعير، التوزيع والترويج.

المزيج الموسع للخدمات: يشمل كل من: الدليل المادي، الأفراد، العمليات.

الشكل رقم 2- المزيج التسويقي للخدمات



المصدر : محمود جاسم الصميدعي وآخرون - 2010 - ص 79.

المزيج التسويقي التقليدي: هو عبارة عن المزيج التقليدي للمنظمات ويتألف من :

المنتج : (Product)

يقصد بالمنتج السلع المادية، الخدمات والأفكار التي تقوم المنظمة بتقديمها للأسواق المختلفة وفقا لمواصفات وخصائص معينة تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق لهم الإشباع والرضا.

إن لمنظمة الخدمية عند تصميمه الخدمة وأنظمتها يجب أن تعطي اهتماما لعدد من جوانب الخدمة (محمود جاسم الصميدعي -2010- ص 80).

- مدى ونطاق الخدمة المقدمة.
- جودة الخدمات المقدمة.
- مستوى الخدمات المقدمة.
- استخدام الأصناف الخدمية.
- ضمانات الخدمة.
- خدمات ما بعد البيع.

التسعير : (Price)

إن ما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول السعر. كما أن تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها وبمهارة وكفاءة وإبداع مقدم الخدمة. إن هذه العوامل جميعها ذات تأثير علي مسألة تخطيط التسعير و ثم تحديد الأسعار في مجال الخدمات والذي يجعله ضمن إطار حدود معينة (نفس المرجع السابق – 2010 – ص 80).

المكان: (Place)

إن كيفية الوصول إلى مورد الخدمة لا تختص فقط بعملية الوصول المادي، وإنما تشمل أيضا وسائل الإتصال الشخصي والإتصالات الأخرى (حميد عبد النبي الطائي وآخرون -2009- ص (91-92)). وعليه فإن تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة ومكان ووقت تقديمها (محمود جاسم الصميدعي وآخرون – 2010 – ص 81).

الترويج : (Promotion)

إن الترويج في المجال الخدمي يعتبر عاملا مؤثرا لدفع المستفيد للتعامل مع منظمة الخدمة وما تقدمه من خدمات للأسواق (مرجع سبق ذكره).

من خلال الإعلان، نشاطات البيع الشخصي، الدعاية وغيرها، لذلك يحتاج مدير تسويق الخدمات إلى تضمين مزيجه الترويجي عناصر أخرى أكثر وضوحا (حميد عبد النبي الطائي وآخرون-2009- ص 92).

المزيج الموسع للخدمات :

ويتضمن ثلاثة عناصر مضافة للمزيج التسويقي التقليدي وهي :

الأفراد (People)

يحتل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر لا يمكن أن تنتج الخدمة وتقدم وتشتري. فلمقدم الخدمة دورا مهما من البراعة والمهارة بالالتزام بالوعد والإيفاء بها، أما المستفيد فإن دوره مهم جدا للترويج لخدمات المنظمة من خلال مستوى الرضا المتحقق له. وإن المعلومات المنقولة عن طريق هؤلاء المستفيدين وغيرهم عن خدمات المنظمة يشكل عنصرا مضافا من عناصر المزيج التسويقي للخدمات (محمود جاسم الصميدعي وآخرون – 2010 – ص 82).

الدليل المادي (Physical evidence)

يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات (حميد عبد النبي الطائي وآخرون – 2009 – ص 93)، حيث يعتبر الدليل المادي ذو تأثير في عملية تسويق الخدمة وكذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة ومستوى رضائه عنها (محمود جاسم الصميدعي وآخرون – 2010 – ص 82).

العمليات : (Processes)

إن الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات الخدمة (حميد عبد النبي الطائي وآخرون – 2010 – ص 94). لذلك فإن الإحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج اغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاطم خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة مثل : الصدق، المودة والعلاقة الطيبة ما بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، وكذلك غزارة المعلومات والمهارات التي يمتلكها مقدم الخدمة تؤثر إيجابا في إدراك المستفيد بما يجعل إنتاج الخدمة لائقا ومقبولا (محمود جاسم الصميدعي وآخرون -2010- ص 83).

2-3. ماهية التسويق الداخلي:

ظهر التسويق الداخلي بوصفه مفهوما ذا دلالة من رحم مفهوم تسويق العلاقات، وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد وبخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من دوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن. تطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتحاد إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة التسويق، لذلك لا بد أن تتبنى إدارة المنظمات الخدمية استراتيجيات التسويقية، بحيث يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة للحصول على ولائهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن. إن التسويق الداخلي يعتمد على استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين وتنمية مهاراتهم وإمكاناتهم ليكونوا أكثر قدرة على تقديم أفضل الخدمات وبناء رضا الزبائن وتحقيق الربحية.

1-2-3. مفهوم التسويق الداخلي وأهميته :

ليس هناك تعريف موحد حول التسويق الداخلي حيث نذكر البعض منها :

حسب حسان ثابت محمد الخشاب عن Cahil فان التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم (حسان ثابت الخشاب - 2005).

وعن Palmer الذي عرف التسويق الداخلي على انه : التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقق حاجات العاملين والزبائن معا (نفس المرجع).

من خلال ما تقدم يمكن القول إن هذين التعريفين قد ركزا على أهمية تلبية وإشباع احتياجات العاملين والعمل على تطوير وتحسين مستويات أدائهم.

- حسب جمعة الطيب نقلا عن Berry فإن التسويق الداخلي هو تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن (جمعة الطيب -2009).
- حسب ما تقدم فإن التسويق الداخلي ينظر إلى العاملين في المنظمة بوصفهم زبائن داخليين ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلي حاجاتهم بصورة أفضل.
- حسب حسان ثابت محمد الخشاب عن Anna and chritine فالتسويق الداخلي هو : الأفضل القادر على الاهتمام بالخدمات والزبون، وذلك بواسطة منهج فاعل تستخدم فيه أنواع مختلفة من الإجراءات الداخلية التي تدعم العاملين (حسان ثابت محمد الخشاب 2005).
- حسب صالح عمرو كرامة الجريري عن Johnson فإن التسويق الداخلي هو مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبتث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين (صالح عمرو كرامة الجريري - 2006).

من خلال هذين التعريفين تم التركيز على أهم الإجراءات الداخلية لتسويق الداخلي والمتمثلة في تدريب ومكافئة وبتث المعلومات وتقييم العاملين لغرض تحسين أدائهم.

Nina poloskivokic عن Gronnoos فان التسويق الداخلي هو فلسفة الإدارة التي تزود المدراء بفهم وتقدير ادوار المستخدمين في الشركة شرط أن تكون له وجهة نظر شاملة عن وظائفهم (nina poloskivokic).

من خلال هذا التعريف يتضح أن التسويق الداخلي هو فلسفة توجه بشكل دائم باتجاه الزبائن.

عن كوثلر وآخرون فإن التسويق الداخلي يعني : تسويق شركة الخدمة بتدريب عاملها الذين يتصلوا بالعميل، وكذلك أناس الخدمة للعمل كفريق، ويحفزهم بفعالية ليقدموا رضا العميل (فيليب كوثلر وآخرون – 2007 – ص 508).

كما عرفه أيضا على انه : مهمة من توظيف وتدريب وتحفيز العاملين القادرين الذين يرغبون في خدمة العميل بشكل جيد (nina poloskivokic).

أهمية التسويق الداخلي :

إن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة ترتبط بشكل وثيق بأداء العاملين وبالتالي لابد من رفع أدائهم داخل المنظمة، وخلق وسط يشعر فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين.

كذلك يعتبر التسويق الداخلي متطلبا أساسيا لتسويق الخارجي الناجح، وبالتالي لابد من تحقيق رضا الزبائن الداخليين وذلك بالعمل على تحقيق مطالبهم واحتياجاتهم وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية مما يؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

إن التسويق الداخلي يؤدي إلى كسب عاملين أو أفراد جدد ذو مهارات ومعارف حيث يكونوا مملين بإطار المنظمة ويحسون بأنهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة. (حسان ثابت محمد الخشاب -2005).

أهداف التسويق الداخلي : يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي :

الهدف الكلي : هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والإلتزام بتقديم خدمات عليا الجودة للزبائن.

الهدف الاستراتيجي : هو خلق بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة والتي هي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي (نظام موسى سويداني وآخرون -2009-ص 58).

الهدف التكتيكي : هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى المبادئ التالية :

أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة (مرجع سبق ذكره) ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤدوا وظائفهم بطريقة معينة، بالإضافة إلى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الإتصال الداخلية والبيع الشخصي (جمعة الطيب – 2009 – ص 22).

2-2-3. إجراءات التسويق الداخلي :

إن قطاع الخدمات يعتمد بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقات فيما بين العاملين والزبائن، مما يؤدي إلى نيل رضاهم. ومن هذا المنطلق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في تحقيق رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى. ويشمل التسويق الداخلي على الإجراءات التالية :

نشر ثقافة المنظمة :

إن نجاح التسويق بشكل عام والتسويق الداخلي بشكل خاص يتوقف على قدرة المنظمة بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة، وهذا من خلال اتخاذ الكثير من القرارات التي تتيح للعاملين المرونة الأزمة التي تسمح لهم بحرية الحركة ضمن إطار وظيفتهم وبالشكل الذي يحقق أفضل مستوى من الأداء عند تقديم خدماتهم للزبائن (محمود جاسم الصميدعي - 2010 - ص 73).

إن ثقافة المنظمة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي رفعا معنويا إلى الأعضاء في المنظمة وتزويدهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث أن لكل منظمة ثقافة خاصة تتميز بها (حميد عبد النبي الطائي وآخرون -2009- ص 347)، لذلك فإن من الضروري للمنظمة أن تعمل على نشر ثقافة الخدمة بين عاملها بالشكل الذي يشعر فيه العمل بأنه جزء أساسي في المنظمة وأن له دورا مهما في نجاحها. إضافة إلى أن ثقافة الخدمة تشير إلى عدم إعطاء وعود للزبائن ليس لمقدم الخدمة الوفاء بها. إن الوفاء بالتعهدات والوعود هي جزء أساسي للتسويق الداخلي وركن مهم من أركان ثقافة الخدمة وبالتالي تعتبر المحك الحقيقي لاختبار مدى مصداقية المنظمة والعاملين فيها على الاستجابة لمتطلبات الزبائن التي تم الوعد بها، فثقافة الخدمة من وجهة نظر الزبون هي المصداقية والوفاء (محمود جاسم الصميدعي وآخرون - 2010 - ص 73).

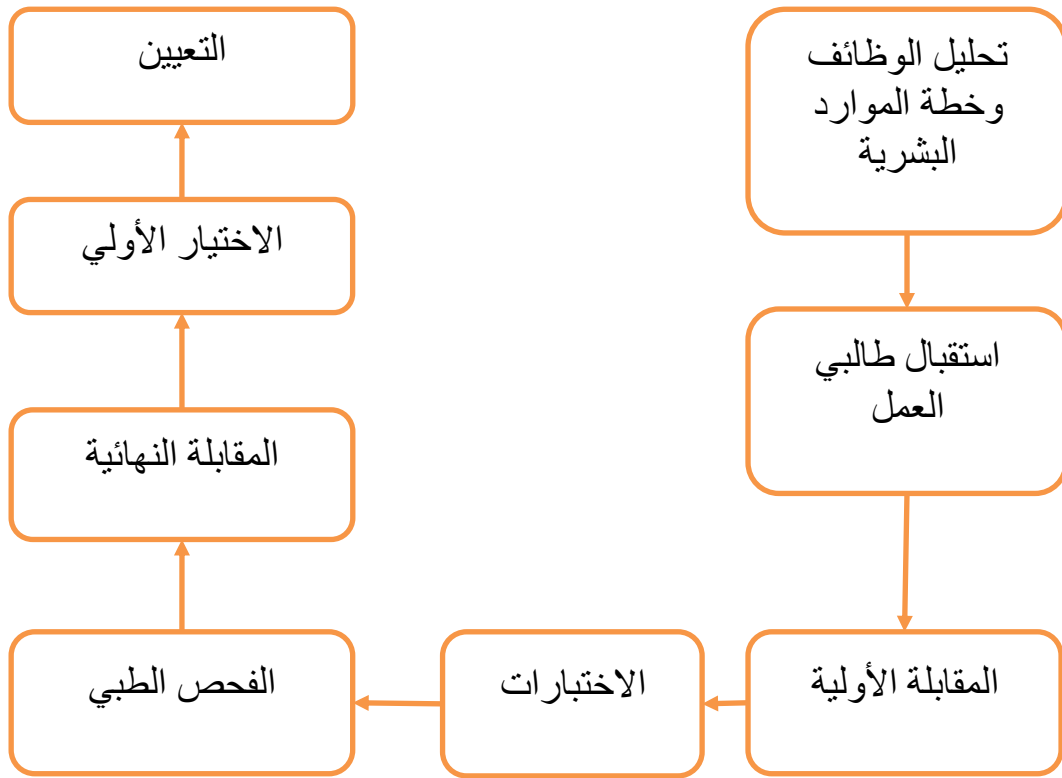
اختيار العاملين وتدريبهم :

إختيار العاملين:

يعتبر قرار الاختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة وفي ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر عملية التوظيف من أهم هذه الأنشطة وبالتالي فالاختيار والتوظيف وظيفتان منفصلتان ولكن متكاملتان فالوظيفة الأولى (نوري منير - 2010 - ص 187) تتمثل جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء اناس العاملين من المرشحين للوظائف المتاحة لديهم والذين تتوفر لهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية والفنية والإنسانية) خضير كاظم حمود وآخرون-2007- ص 18).

أما الثانية فهي مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والدين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة (فيصل حسونة -2008- ص 65)، ونظرا لحساسية عملية الاختيار يجب على المنظمة أن تكون دقيقة في تحديد الإجراءات، ومتسلسلة في إتباع الخطوات، وشاملة في جميع المعلومات، وموضوعية في اتخاذ قرار الانتقاء والشكل التالي يوضح خطوات وإجراءات عملية الاختيار.

الشكل رقم 3 - خطوات وإجراءات عملية الاختيار



المصدر: (نوري منير -2010- ص 198).

المقابلة الأولية :

عادة ما تبدأ إجراءات الاختيار بالإعلان عن الوظائف المطلوب شغلها حيث يمكن أن يتم داخل أو خارج المنظمة، وبناء على هذا الإعلان يحضر إلى المنظمة بعض راغبي العمل، ويتم استقبالهم وتعد لهم مقابلة مبدئية.

الاختيارات :

فبعد إجراء المقابلة الأولية تلجأ المنشأة إلى استخدام الاختبارات التنافسية للمفاضلة بين المتقدمين ويعتبر الاختبار من أهم المعايير الأساسية والموضوعية في عملية الاختيار (فيصل حسونة - - ص 68).

الفحص الطبي :

يتم الفحص الطبي للتأكد من صلاحية الصحية للعمل أي التأكد من أن المتقدم للوظيفة يتمتع بصحة جيدة، تمكنه من أداء العمل بنجاح وفي معظم الوظائف لا بد أن تكون هناك حدود دنيا للياقة المطلوبة من المرشح للوظيفة لأثر ذلك على تكلفة الموظف في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يتصل بذلك من منافع (نوري منير - 2010 ص 196-197).

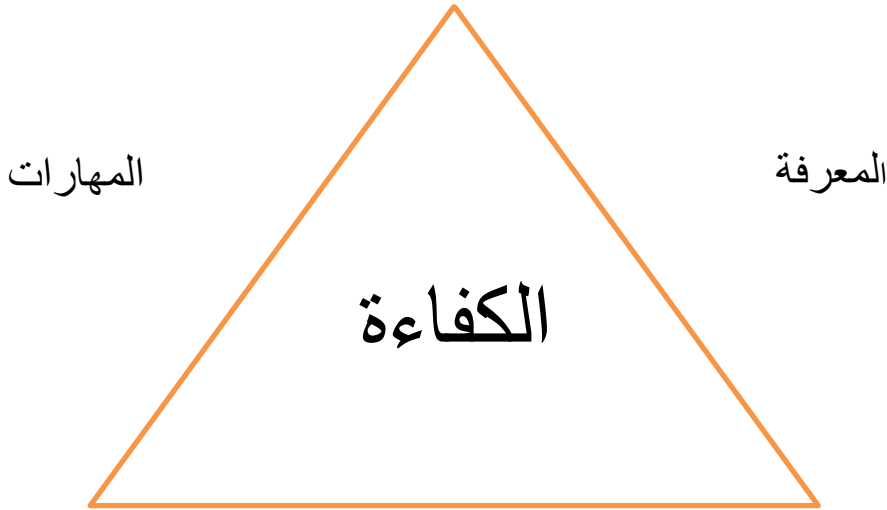
اتخاذ قرار التعيين :

يتم اتخاذ القرار النهائي بتعيين الأشخاص الذين اجتازوا الاختبارات السابقة بنجاح وحسب أولوية نجاحهم. فإذا ما اجتاز الترشيح هذه المراحل يتم ترشيحه بقرار تتخذه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المسؤولة عن التعيينات (مرجع سبق ذكره).

تدريب العاملين :

يلعب التدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة فاعلية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية (حنا نصر الله -2009- ص 209 اذ يعتبر التدريب العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعرفة والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيتها أداء عمل معين أو بلوغ هدف معين (خضير كاظم حمود وآخرون - 2007 - ص 125).

الشكل رقم 4 - فكرة التدريب



الاتجاهات

المصدر : حميد عبد النبي الطائي وآخرون – 2009 – ص 355.

حيث يعد التدريب ركنا أساسيا في أي منظمة نظرا لما له من دور مهم في كسب العاملين لمهارات ومعارف جديدة تؤهلهم للارتقاء وتنمية قدراتهم من التكيف مع ظروف العمل (فيصل حسونة -2008- ص 138)، والسعي نحو تغيير سلوكيات الأفراد لسد الفجوة فيما بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو من خلق علاقة متميزة بين المنظمات وأفرادها وزيادة الانتماء والتخلص من الأخطاء عند تأديتهم لأعمالهم الوظيفية بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة (صالح عمرو كرامة الجريري-2006-).

المكافآت والحوافز : (الدافعية):

لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل بشرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد وحاجاتهم، وحتى يكون نظام الحوافز والأجور مناسبا ومشبعا لتلك الحاجات كلما كان وضع التنظيم وإمكانيات الأداء أفضل (نوري منير-2010- ص197). وهذا ما يدعو العديد من الأفراد العاملين بالعمل الجاد والمخلص من أجل الحصول على المكافآت المقترنة بين الأداء والحوافز الذي تقدمه الإدارة (خضير كاظم حمود و اخرون- 2007)، والتي قد تكون الحوافز مادية إذ تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد مثل:

- المكافآت والزيادة الدورية
- المشاركة في الأرباح
- تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

و يرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إذ انه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما انه ضروري لصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير.

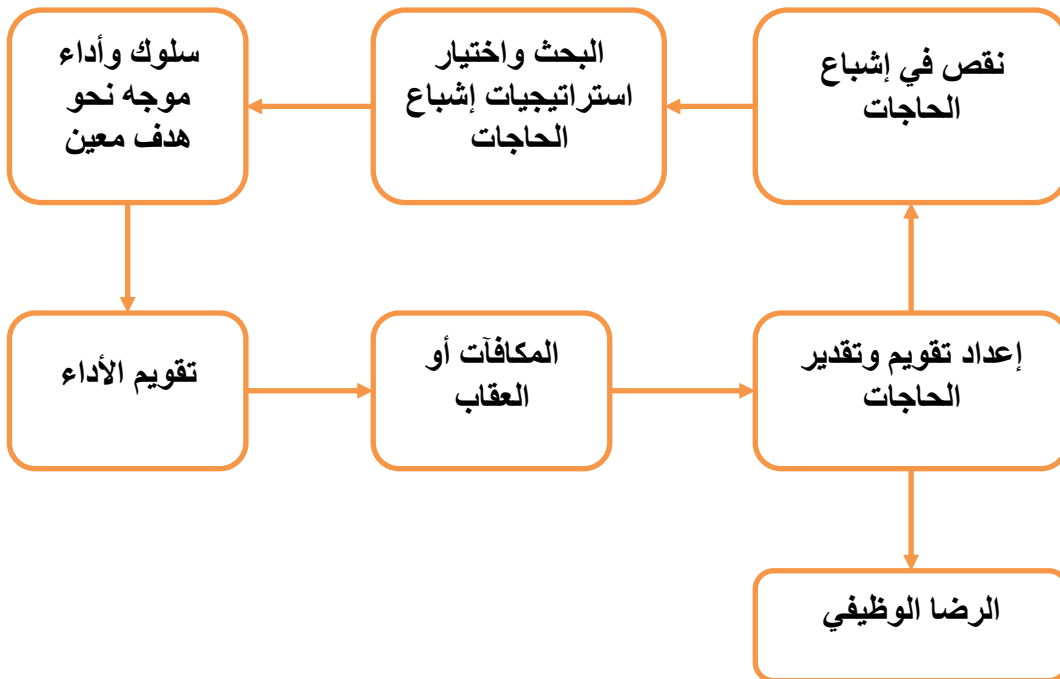
و على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل التحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم، إذ تعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء مثل :

- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- ضمان العمل واستقراره.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.

حيث أن العمال لا يهتمون بالزيادة في الأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها، والمدح والتشجيع ووضع أسماء المجديين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وبالتالي تعتبر هذه المكافآت والحوافز دافعا للعامل من أجل الإبداع والإتقان (فيصل حسونة -2008- ص 139).

و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5 – الدافعية من المكافآت والحوافز



المصدر : شكري مدليس – 2008 – ص 120 .

تفويض الصلاحيات:

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن شريطة أن يرتبط تفويض الصلاحيات وحرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية خاصة عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بهم (صالح عمرو كرامة الجريري - 2006).

حيث أساس الاعتقاد أن منح الصلاحيات هو التوجه الصحيح نحو تطوير فاعلية المؤسسة حيث أن الأفراد الأقرب إلى المشكلة هم الأقدر على التوصل إلى حل لها بشرط أن يكون لديهم إطار عمل يمكنهم من خلاله اتخاذ القرارات، وهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى تفويض الصلاحيات مثل إطلاق قدرات الإبداع والتجديد لدى الموظفين، منح الأفراد مزيداً من المسؤوليات تمكن الموظفين من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم، توفر درجة أكبر من الرخاء الوظيفي والتحفيز والالتزام. وبالتالي يدفع الأفراد لتطوير حلول بأنفسهم لقضايا محددة، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال فرق مرتقبة لا تعمل فقط على اقتراح طرف بعينها أو من خلال عقد الآمال على أن شخص آخر سيفعل شيء ما. ولكن بحل المشكلة فعلياً من خلال القطاع الخاص بهم في المؤسسة، وفي ضوء الموارد التي يمتلكونها والظروف التي يعملون في إطارها ويتحقق ذلك من خلال الرؤية الإستراتيجية والقيم المشتركة عبر المؤسسة، وتوفير الكفاءة والثقة اللتين من دونهما لا يمكن أن تعمل المؤسسة مانحة الصلاحيات (فيصل حسونة -2008- ص 139).

الاتصالات وبتث المعلومات التسويقية :

إن الاتصال عبارة عن تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه (بشير العلق -2008- ص 298).
وتقوم عملية الاتصال السليمة بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ تؤثر على رغبة العاملين في العمل، والتي تعتبر هذه الأخيرة عنصراً جوهرياً في تحديد مستوى كفاءة الأداء. فحصول الفرد على المعلومات الصحيحة والكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة. وتحرص الإدارة الحديثة على الاتصال الفعال بالعاملين معها، على كافة المستويات التنظيمية بهدف التوجيه والإرشاد والإعلام لكي تقيم معهم جسراً من المعرفة والثقة المتبادلة (احمد محمد المصري -2008- ص 132). إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات إلى العاملين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الاتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والاتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية وإن اغلب هذه المعوقات يمكن حلها بواسطة التعليم والتثقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الاتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال العاملين الذين هم في حالة اتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة. وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس وأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث نلاحظ اهتمام اغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين (حسان ثابت محمد الخشاب -2005). وهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال المعلومات إلى العاملين وهي : المقابلات الخاصة، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية واللاسلكية والسلكية، المجالات والصحف، التقرير السنوي للموظفين، اجتماعات عامة وخاصة، الخطابات البريدية المباشرة، الملصقات الجدارية، النشرات الدورية، الصور والأفلام السينمائية.... الخ (بشير العلق - 2008 - ص 298).

3-2-3. مزيج التسويق الداخلي:

و يشمل كل من المنتج، التسعير، الترويج، المكان.

المنتج : (Product) :

إذ أن الشركة الناجحة يجب أن تبيع الشغل (الوظيفة) أولاً إلى المستخدمين قبل أن تبيع خدماته إلى الزبائن، حيث يدعى المنتج للمستخدمين بالشغل مرفوقاً بالمهارات الشغالة الأساسية للبرنامج التدريبي (Jen Te YANG)

السعر : (Price) :

إن تحديد أسعار بعض الخدمات يتم من خلال العاملين في المنظمات الخدمية، حيث يتم الاسترشاد بأرائهم في هذا الصدد لما لهم من دراية وخبرة في تقييم الجهود المصاحبة لتقديم الخدمات، وبالتالي فإن السعر يجب أن يتحدد على أساس مدى قدرة وكفاءة ومهارة وإبداع الأطراف المختلفة المهتمة بالتسويق الداخلي والتمثلة في العاملين والفريق الإداري والفني وغيرهم، الأمر الذي يعني اشتراك جميع الأطراف في هذا الخصوص، وهذا يؤدي إلى الحصول على عدة تقديرات مختلفة لأسعار الخدمات حسب نظرة كل فريق وتصوره لما يجب أن يكون عليه سعر الخدمة المقدمة (سعيد شعبان حامد - ص 11).

الترويج : (Promotion) (الاتصالات) :

تعتبر الاتصالات العنصر الملموس من عناصر التسويق الداخلي (مرجع سبق ذكره - ص 12)، إذ يعتبر مكون حاسم لا بد من وجود علاقة بين الزبائن والمجهزين الداخليين وبين الزبائن الداخليين والخارجيين فمن الضروري أن تخلق قنوات الاتصال (الإعلان، الدعاية..... الخ) والتفاعلات الاجتماعية بين هذه الأطراف، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى انتباه الزبائن الداخليين وتشجيع الزبائن المحتملين وجذب زبائن جدد مما يحفز العاملين على الأداء الجيد وبشكل صحيح (jen te yang). ومن أهم الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال :

اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدتها إدارة المنظمة ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.

طبع نشرات دورية في المنظمة تحتوي على أخبار المنظمة للعاملين إذ تجعلهم على علم تام بما يحدث.

استنصاء العاملين من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم.

الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم (سعيد شعبان حامد ص12).

- المكان (Place) : تمر الخدمات التي تقدمها المنظمات للزبائن من خلال العاملين وبالتالي يعتبر العاملين قناة التوزيع التي تصب فيها خدمات المنظمة وتوجه نحو الزبائن بشكل متكامل لتقديم الخدمة المناسبة له. (مرجع سبق ذكره - ص 13).

3-3. التسويق الداخلي ورضا العاملين بالمؤسسة:

من البديهي القول أن نجاح المؤسسة بشكل عام، ومؤسسات الخدمة بشكل خاص يعتمد على قدرتها وإمكاناتها في ضمان قاعدة متينة من الزبائن الموالين إليها. فالمؤسسات الخدمية الناجحة لا تكتفي فقط باستقطاب الزبائن في المقام الأول. وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو. فالعديد من الزبائن الموالين غالبا ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد، وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الايجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين.

1-3-3. مفهوم رضا العاملين وأهميته :

قبل أن نتطرق لمفهوم رضا العاملين لابد من توضيح مفهوم الرضا أولا

حسب سامية لحول عن Kotler كوثلر فان الرضا : " عبارة عن شعور شخصي بالفرح أو الاستياء الناجمة عن المقارنة بين الأداء الفعلي للمنتج والتوقعات التي يحملها العميل " (سامية لحول -2008).

حسب أيمن فتحي فضل الخالدي الذي أعطى التعريف التالي : " هو رد الفعل الذي يتبع تقديم الخدمة (أيمن فتحي فضل الخالدي -2008- ص 39).

حسب غيشي عبد العالي عن فورمال الذي عرفه على انه : " عبارة عن تقييم عام يكون بعد الشراء (غيشي عبد العالي – 2007 – ص 49).

وعن Tse and Wilton تيسي وولتون عرفا الرضا على انه : "إجابة من المستهلك عن تقييمه لموازنة بين حكم ما ينتظره من المنتج - نمط من الأداء المنمط – وما هو موجود أنيا من أداء المنتج كما تلقاه بعد الاستهلاك (مرجع سبق ذكره). من خلال هذه التعاريف نرى أن هناك من يرى الرضا مجرد شعور ناتج عن أداء معين وهناك من يراه حكم على نوع من المقارنة بين ما ينتظره وما وجدته فعلا.

حسب صالح عمرو كرامة الجر يري فان رضا العاملين عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الأفراد والمرتبب بالعمل الذي يوكل إليه تنفيذه، ومن ثم فانه بقدر ما يقوم هذا العمل من إشباع لحاجات الأفراد بقدر ما يزداد رضاهم عن العمل (صالح عمرو كرامة الجر يري -2006- ص 86).

إن رضا العاملين يؤثر بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة، ومن هذه الظواهر معدلات الدوران ومعدلات الغيابات والشكاوي ومعدلات الحوادث أثناء العمل ومعدلات الأداء. ولذلك فإن الكثير من المنظمات غالبا ما تجري مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراكا لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب المشاكل الناجمة عن عدم الرضا.

2-3-3. العوامل المؤثرة في رضا العاملين :

وهناك جملة من العوامل التي تؤثر بشكل ملحوظ على رضا الأفراد من أبرزها ما يلي :

عوامل بيئة العمل الداخلية : وهي العوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد العاملين وهي كالاتي :

إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل : يعني انه كلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات ومعارف الفرد أدى ذلك إلى إمكانية واحتمال الأداء الأفضل مما يؤثر على رضاه بصورة ايجابية (صالح عمرو كرامة الجري - 2006 - ص 85).

علاقة الفرد بالأفراد الأخرين : إن العلاقة الايجابية مع مجموعة العمل توفر إشباعا لحاجات الأفراد الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذا فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص التفاعل والاتصال فيما بينهم فإن الرضا عن أعمالهم سيكون مرتقعا والعكس صحيح (مرجع سبق ذكره).

الأجور والرواتب : يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، ولذلك فإنه كلما زاد مستوى دخل الفرد العامل زاد رضاه عن العمل، كما أن العدالة في الأجور غالبا ما تؤثر على مستوى رضا الأفراد في العمل، فالفرد العامل يقارن ما يستلم من اجر قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستواه العلمي) مع أجور زملائه في العمل. وبالتالي فإنه كلما شعر العامل بأن ما يستلمه من اجر مقارنة بمدخلاته عاد لا قياسا إلى زملائه فإن هذا الأمر يجعله راضيا عن عمله (سهيلة محمد عباس وآخرون - 2007 - ص 178).

فرص التطوير والترقية المتاحة للفرد : إن المنظمة التي تتيح لأفرادها فرص الترقية وفقا لكفاءتهم في الأداء تحقق درجة رضا عالية لهم فالأفراد الأكفاء لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لا بد أن تقابل من طرف المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم (صالح عمرو كرامة الجرنري-2006- ص 87).

محتوي العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيه ودرجة التنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ انه كلما كان العمل ذا محتوى عالي كلما شعر الفرد بأهميته وبالتالي يزداد رضاه عنه(سهيلة محمد عباس وآخرون-2007-ص178).

الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل: تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد علي أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ وينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عنه.

نمط القيادة: هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسه ليكسب ولائه ويؤدي إلي مشاعر الاستياء اتجاهه، أما القائد الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلي تطوير علاقات الدعم والولاء بينهم للعمل والمنظمة وهذا له تأثيره الايجابي علي رضائهم عن العمل.

ظروف العمل المادية:تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة علي درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها

كما تأثر هذه الظروف علي بعض الظواهر السلوكية ،للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضاه الأفراد عن العمل.(مرجع سبق ذكره).

العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين: هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير علي درجة رضائهم عن العمل من هذه العوامل ما يلي:

الجنس: إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أو امرأة وبين رضائه عن العمل ليست له علاقة ثابتة وإنما تعتمد علي درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل.

العمر : وتوجد علاقة ايجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الأفراد العاملين اكبر سنا يكون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سنا. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سنا قد أصبحوا أكثر تكيفا لعملهم من الأفراد الأصغر سنا (سهيلة محمد عباس وآخرون -2007- ص 181).

طول فترة الخدمة : إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة أو معرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضائه عنه (مرجع سبق ذكره).

المستوى التعليمي : يعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضائهم عنه (مرجع سبق ذكره).

وبالتالي في قطاع الخدمات نجد إن رضا العاملين يلعب الدور الهام في تحسين الجودة ورضا الزبائن، ونظرا للتفاعل المستمر معهم فإنهم يبنون علاقات متميزة من خلال طريقة التعامل والأسلوب المتبع في تقديم الخدمات.

ويصف Heskett وآخرون كيفية الربط بين رضا العاملين ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم وذلك من خلال نموذج سلسلة الخدمة المربحة حيث أن رضا الزبائن يتعلق بقيمة الخدمة التي تقدم للأفراد المستخدمين، وأن المقوم المهم لرضا الزبائن هو الجودة المدركة من قبل الزبائن.

ويرى Heikki أن رضا العاملين هو شرط أساسي لرضا الزبائن فرضا العاملين يعزز قابليتهم وقدراتهم على إرضاء الزبائن، كما يؤدي رضا العاملين إلى تقليل الحاجة إلى موظفين جدد.

حيث أن أهم فوائد الأفراد العاملين هو البقاء في الخدمة لدى المنظمة لفترة طويلة مما يزيد من خبراتهم ومعارفهم بأهداف المنظمة وزيادة قدراتهم على تكوين علاقات شخصية مع الزبائن وتفهم حاجاتهم ورغباتهم، ومعرفة الزبائن الراضيين وغير الراضيين عن الخدمة (صالح عمرو كرامة الجريري - 2006 - ص 87).

3-3-3. رضا العاملين والاحتفاظ بالزبائن

تعد المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد من مقدمي الخدمات من العناصر الأساسية للجودة في الخدمات، وهذا الأمر يتطلب من إدارات المنظمات العمل على الاهتمام بالأفراد وتفهم حاجاتهم ورغباتهم وجعلهم راضيين عن الأعمال التي يقومون بها (صالح عمرو كرامة الجريري -2006- ص 87). وبالتالي فإن الاحتفاظ بالزبون يعتبر من المسائل الأكثر صعوبة وتعقيدا من الفوز به، والسبب يعود إلى قدرة المنظمة الخدمية من تلبية حاجاته بالشكل الذي يحقق الرضا. إن رضا الزبون يعتبر العامل الحاسم في ولائه للمنظمة ومنتجاته الخدمية (محمود جاسم الصميدعي -2010- ص 141).

ومن هنا تبدل المنظمات كل ما بوسعها من أجل الحصول على الزبون لأطول فترة ممكنة، فهي تبحث في شؤون الزبائن لإزالة جميع العواقب التي تحول دون الحصول على ولائه، ويتم ذلك من خلال السعي للتحويل من مجرد إرضاء الزبون إلى إبهاره وإدخال عليه البهجة والسعادة (سامية لحول - 2008 ص 37).

و منه يعد التسويق الداخلي عنصرا حيويا من عناصر مدخل تسويق العلاقة، فالعاملون داخل المؤسسة بحاجة إلى أن يشعروا بالانتماء الصميمي إلى مؤسساتهم، وهذا لا يتحقق إلا من خلال بناء علاقات حميمية صادقة ومخلصة مع المؤسسة المعنية.

إنهم جميعا كفريق عمل واحد بحاجة إلى فهم مشترك للأهداف المرسومة. وعليه، فإن من الضروري أن تركز استراتيجيات الموارد البشرية على الجمهور الداخلي العاملين في المؤسسة وعلى ضرورات الاحتفاظ بهم (حميد عبد النبي الطائي وآخرون - 2009 - ص 167).

3-4. التسويق الداخلي وجودة الخدمات

إن الاهتمام بجودة الخدمة يعتبر في الوقت الحاضر من المهام التي تركز عليه المنظمات المنتجة للخدمات وذلك بسبب تزايد المنافسة بشكل كبير خلال العقد الماضي، الذي تطلب إعطاء موضوع جودة الخدمة ما تستحقه من أهمية لدورها الفاعل في إشباع وإرضاء الزبون إذ أن تقديم خدمة متميزة للزبائن تضمن النمو والاستمرار لمنظمات الخدمة.

3-4-1. مفهوم جودة الخدمات وأهميتها

تحتل الجودة موقعا مهما في قطاع الخدمات حيث تلعب أهمية خاصة ومرتفعة في الحياة العامة، ومع ذلك فإنه من الصعب إيجاد تعريف محدد للجودة يتفق عليه الجميع ويرجع ذلك لوجود وجهات نظر مختلفة حول هذا المفهوم وخضوعه لتقدير الأفراد وفق اهتماماتهم وأولوياتهم، إذ يمكن تقديم عدة تعاريف نذكر منها :

حسب عواطف إبراهيم الحداد نقلا عن Feigenbaum الذي عرف الجودة على أنها تلك التوليفة أو التركيبية الإجمالية للخصائص التسويقية، الهندسية والتصنيعية وقابلية الصيانة للمنتج أو الخدمة والتي يكتشف الزبون من خلال استخدامه للمنتج أو الخدمة أنها تلبي توقعاته (عواطف إبراهيم الحداد -2009- ص 13).

حسب رعد عبد الله الطائي وآخرون نقلا عن Love lock and wright الذي يرى أن الجودة هي درجة الرضا التي تحققها الخدمة للعملاء من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم (رعد عبد الله الطائي وآخرون -2008- ص 28).

حسب حمداوي وسيلة نقلا عن بيستر فيلد Pister philde الذي عرفها على أنها " السلعة أو الخدمة الممتازة التي تلبي توقعات المستهلك، أو تزيد، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة " (حمداوي وسيلة -2009- ص 14). من خلال تعريفنا للجودة يمكن إعطاء تعاريف لجودة الخدمة ومنها :

- حسب محمود جاسم الصميدعي وآخرون نقلا عن Berry et Zeithrul و Parasuraman فيجدون بان جودة الخدمة تعتمد على التجربة الحالية للزبون وتجاربه السابقة للخدمات التي استفاد منها، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة استنادا لجودة الخدمة المدركة (محمود جاسم الصميدعي -2010- ص 91).

حسب أيمن فتحي فضل خالدي نقلا عن الحداد الذي أعطى التعريف التالي : " أن الخدمة هي معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة " أو " إنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها " (أيمن فتحي فضل خالدي -2006- ص 38).

حسب صالح عمرو كرامة الجريري عن Steven et Kotler على أن جودة الخدمات مجموعة من الخصائص التي لها القدرة على إشباع حاجات الزبائن عن طريق تقديم الخدمات المتوافقة مع توقعات الزبائن ومواصفاتهم (صالح عمرو كرامة الجريري -2006).

حسب نظام موسى سويدان الذي قدم تعريف لجودة الخدمات على أنها " جودة الخدمات المقدمة، المتوقعة والمدركة وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه، فبعض المنظمات تجعلها أولويات لتعزيز جودة الخدمة (نظام موسى سويدان وآخرون -2006- ص 231).

الشكل رقم 6 - مفهوم جودة الخدمة



المصدر : أيمن فتحى فضل خالدي – 2006 – ص 39.

لقد ركزت التعاريف السابقة حول حقيقة أن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء، بمعنى انه إذا توافقت ادراكات العملاء للنتائج مع توقعاتهم له فإنهم سيكونون راضيين عن الخدمة، إما إذا كان التوقع تجاوز ذلك فان الخدمة تعتبر مميزة أما إذا حدث العكس فان الخدمة تصبح رديئة وبالتالي غير راضيين عن الخدمة.

تكمن أهمية جودة الخدمات في البحث عن التمييز الذي يعني تقديم كل ما هو نادر وفريد من نوعه، فبعد ما كانت الشركات تنادي بوجود هدف واحد ألا وهو تحقيق الأرباح وتدنية تكاليف الإنتاج، وفي ظل ازدياد حدة المنافسة بين الشركات والتوجه نحو العولمة وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق الشركة من خلالها التميز على منافسيها وذلك بالتركيز على تقديم خدمات عالية الجودة مما لها تأثير على القيمة التي يتلقاها الزبون منها، ولتحقيق التميز ينبغي إشراك الزبون ليكون جزءا فاعلا في تقديم الخدمة وانه يسهم جميع العاملين والأقسام في بناء منظمة الجودة.

2-4-3. التسويق الداخلي وأبعاد جودة الخدمات

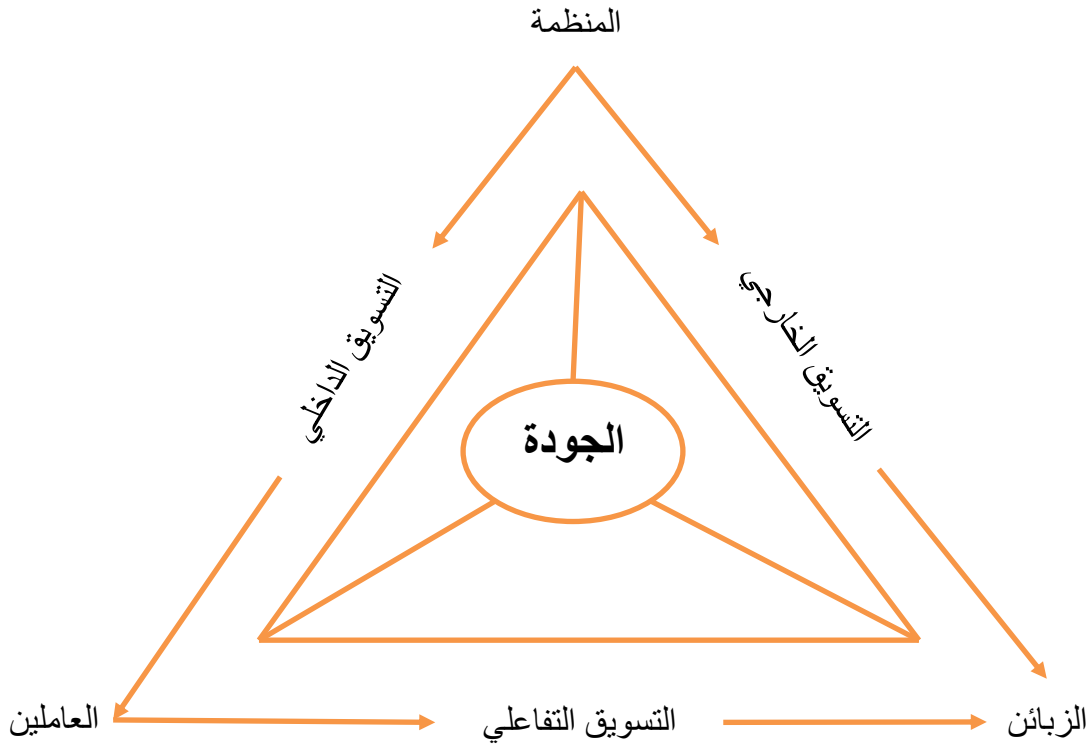
ازداد الاهتمام بالتسويق الداخلي بوصفه احد الأسباب المؤدية لتعاظم دور المنظمات الخدمية في تحقيق رضا العاملين والزبائن، ولقد طور (kotler and armstrong) مثلث تسويق الخدمات، الذي أصبح يوضح العلاقة بين المنظمة وموظفيها وزبائنهم، ويقترح من خلال هذا المثلث ثلاثة أشكال تسويقية يعد كل منها عاملا رئيسيا في نجاح المنظمة.

النوع الأول : التسويق الخارجي : ويمثل علاقة المنظمة بزبائنها، ويهتم بالنشاطات التقليدية (الترويج، السعر، التوزيع.... الخ).

النوع الثاني : التسويق التفاعلي : ويمثل العلاقة بين الزبائن والعاملين، ويعني أن تحديد جودة الخدمات يعتمد بالدرجة الأولى اعتمادا كبيرا على تفاعل معيار الجودة من منظور مقدم الخدمة والمستفيد منها.

النوع الثالث : التسويق الداخلي : الذي يهتم بالعلاقة بين المنظمة وموظفيها، ويعني أن تقوم المنظمات

الشكل رقم 7 - مثلث تسويق الخدمات



المصدر : صالح عمرو كرامة الجبريري – 2006

الخدمية بتدريب العاملين وتحفيزهم وخاصة الذين يعملون بتماس مباشر مع الزبائن .

إن الوصول إلى الزبائن وكسب رضاهم يتم من خلال بلوغ مستوى الجودة المطلوب في جميع العلاقات التسويقية ما بين المنظمة والمتعاملين معها.

فالباحثون لم يتفقوا على ماهية أبعاد الجودة للخدمات، وذلك بسبب صعوبة وضع إجراءات رقابية من قبل المنظمات الخدمية لتحديد معايير جودة الخدمات المقدمة للزبائن، مع ذلك فقد حدد بعض الباحثين (Parasuraman, Berry, Ziethaml) عشرة أبعاد يستخدمها الزبائن في تقويم الخدمة المقدمة وهي :

المصدقية : (Credibility)

و تعني إمكانية التزام مورد الخدمة بوعوده، وهل هو أهل للثقة ؟

الأمان : (Security)

و يرتبط بدرجة الأمان والخلو من المخاطر.

الاتصال : (Communication)

و هي قدرة مورد الخدمة على الاستماع إلى الزبائن، ومخاطبتهم باللغة التي يفهمونها.

الفهم : (Understanding)

و تعني فهم الزبائن والتعرف على احتياجاتهم بدقة.

الأشياء الملموسة (Tangibles)

و تشير إلى مظهر التسهيلات المادية (رسائل، اتصالات، أفراد....).

الاعتمادية : (Reliability)

و تشير إلى قدرة مورد الخدمة على انجاز أو أداء الخدمة بشكل دقيق يعتمد عليه.

الاستجابة (Responsiveness)

وهي استعداد مورد الخدمة ورغبته في تقديم المساعدة للزبائن والرد السريع على استفساراتهم (صالح عمرو كرامة الجريري – 2006 -).

مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان : (Access)

و تعني توفر الخدمة في المكان والزمان اللذين يريد هما الزبائن.

الجدارة : (Competence)

و تعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر كبير من الاحترام ومراعاة مشاعر الزبائن والتعامل معهم بود أثناء الاتصال بهم (صالح عمرو كرامة الجريري – 2006 -).

بعد فترة وجيزة قام نفس الباحثين بتقليص عدد الأبعاد إلى خمسة أبعاد هي :

الأشياء الملموسة (Tangibles)

و هي تشمل الملنزمات المادية الداعمة لتقديم الخدمة (الأجهزة، المعدات، الأفراد....).

الاعتمادية : (Reliability)

تشير على دقة انجاز مقدم الخدمة للخدمة بكل دقة وفقا لما هو مطلوب، ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو الانجاز من قبل المستفيد.

الاستجابة (Responsiveness)

استعداد مورد الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وبانجاز عالي وإضافة مستوى المساعدة التي يقدمها المستفيد.

الضمان : (Assurance)

تشير إلى إمكانية وقدرات ومعلومات مقدم الخدمة والتي توزع الثقة والأمان في ذهن المستفيد.

العناية : (Empathy)

وتعود إلى الرعاية والتركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين والمتعاملين مع المنظمة الخدمية (محمود جاسم الصميدعي - 2010).

و يعطي Kotler وزنا نسبيا لكل بعد من الأبعاد الخمسة التي من خلالها يحكم الزبائن على جودة الخدمة كالاتي :

الاعتمادية 32 الاستجابة 22 الملموسية 11 الثقة والمصادقية (الأمان) 19 التعاطف 16 والجدول التالي يوضح أبعاد جودة الخدمات ومعايير تقويمها وفق رؤية الباحث الخاصة بعد الاطلاع على العديد من المراجع العلمية الخاصة بهذا الشأن.

جدول 1 - أبعاد جودة الخدمة ومعايير تقويمها

معايير التقييم	البعد
<ul style="list-style-type: none"> - توفير الخدمة بشكل معتمد - الدقة في تنفيذ الأعمال بالوقت المحدد 	الاعتمادية
<ul style="list-style-type: none"> - التعامل مع طلبات الزبائن بسرعة - الرد السريع على استفسارات الزبائن 	الاستجابة
<ul style="list-style-type: none"> - الأمانة والثقة في كل من المؤسسة الخدمية ومقدم الخدمة - مهارات العاملين ومعارفهم 	الثقة والمصادقية
<ul style="list-style-type: none"> - الإصغاء لحاجات الزبائن - توفير العناية الفردية - الاهتمام بملاحظات الزبائن واهتمامهم 	تعاطف مقدم الخدمة
<ul style="list-style-type: none"> - مظهر التسهيلات - مظهر الأفراد مقدمي الخدمة - الأدوات والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمة 	الملموسية

المصدر : صالح عمرو كرامة الجريري - 2006.

3-4-3. تطوير جودة الخدمات وتحسينها

إن إحدى الطرق الرئيسية لتمييز المنظمات الخدمية هي مواصلة تقديم خدمات عالية الجودة مما يقدمه المنافسون. وإن المفتاح لذلك هو العمل على تجاوز توقعات الزبائن، وتعد عملية تحسين الجودة صعبة بحد ذاتها، فكثير من المنظمات الخدمية لا تدرك أن مشكلات جودة الخدمات موجودة فعلا وذلك لأن معظم الزبائن غير الراضيين عنه خدمات المنظمة لا يقدمون شكاوهم إلى المنظمة المعنية. وعليه فإن الكثير من المنظمات الخدمية تعد تطوير جودة الخدمة من أولويات أنشطتها وأعمالها لكسب زبائن جدد من خلال العناية والاهتمام بالزبائن وطرح خدمات بجودة جيدة، فتحول الزبائن إلى المنافسين يعني صعوبة إعادة كسبهم فضلا عن كسب الزبائن الجدد والتكاليف المترتبة على المنظمة الخدمية جراء ذلك. ولأجل الرقابة على الجودة فإن على المنظمات الخدمية أن تعتمد الخطوات التالية :

الاستثمار في الكوادر البشرية عن طريق الاختيار الرشيد.

وضع برامج تدريبية تهتم بتدريب العاملين على تقديم أفضل الخدمات للزبائن وعلى كيفية التعامل معهم في حدود توقعاتهم.

رقابة مستوى تحقيق الرضا عند الزبائن من خلال نظام الشكاوى والمقترحات، وإجراء دراسات ومقارنة الأنشطة الخدمية مع نظائرها بهدف تقييمها وتحسينها.

إن العاملين من ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن لهم دورا واضحا في عكس جودة الخدمة وذلك لأنهم أول معيار لجودة الخدمة، وبالتالي فإن الأفراد المستخدمين في المنظمات الخدمية يعدون جزءا من المنتج الخدمي المقدم وهذا يتطلب من هذه المنظمات لتحقيق النجاح في أعمالهم العمل على جعل أفرادها يدركون بأنهم يمثلون حلقة الوصل التي يربطها، والعمل على الاهتمام والعناية بهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتقويضهم (صالح عمرو كرامة الجريري -2006 - ص 78). قبل البدء في تحسين جودة خدماتها.

وهناك أربع عناصر يمكن للمنظمات الخدمية أن تتبناها تؤثر في خدماتها وتزيد احتمالية توفرها بجودة عالية وهي :

- تحليل توقعات الزبائن.
- توصيف جودة الخدمات.
- تحديد مستوى أداء العاملين.
- إدارة توقعات الخدمة.

و فيما يلي نقدم شرحا أوليا لهذه العناصر :

تحليل توقعات الزبائن : إن توقعات الزبائن هي أفكار ومعتقدات يحملها الزبائن لتكون بمثابة مقاييس أو معايير يتم التحكم فيها من خلال جودة منتج أو خدمة معينة. وينظر إلى التوقعات في مفهوم جودة الخدمة بكونها تنبؤات من الزبائن حول حصيلة تعاملهم أو تبادلهم للخدمة.

توصيف جودة الخدمات : إن على المنظمة وضع الأهداف للمساعدة في ضمان تحقيق الجودة العالية للخدمة من خلال وضع معايير تضمن دقة المعاملات وترسيخ السياسات التي تتبعها المنظمة، والمجال الأكثر أهمية هو التزام الإدارة بمواصفات الخدمة، فالإدارة ملتزمة بالجودة تحفز الأفراد العاملين على

الالتزام بمواصفات الخدمة المقدمة فالأفراد المستخدمون يمثلون الهدف والمعيار لتحسين الخدمات وتطويرها.

تحديد مستوى أداء العاملين : يعد العاملين مهما في إدراك الزبائن لجودة الخدمات، وإن السبيل لضمان الأداء الجيد للعاملين هو العمل على رفع مهاراتهم وتنميتها من خلال البرامج التدريبية التي تركز على كيفية القيام بأداء وظائفهم وتوفير المعلومات عن الزبائن واحتياجاتهم فتقويم أداء العاملين ومكافأتهم يتم على أساس مقاييس الأداء وهذه الأخيرة الموجهة للزبون تكون الأساس الأفضل للتقويم والمكافآت (صالح عمرو كرامة الجريري -2006).

إدارة توقعات الخدمة : يجب على المنظمات الخدمية وضع توقعات عقلانية عن الخدمة التي يمكن أن توفرها فالمنظمة تقدم وعودا عن جودة خدماتها وذلك عن طريق تقديم اتصالات داخلية جيدة بين الأقسام، والإعلانات حتى تكون قادرة على تحقيق هدفها. حيث أن الاتصالات الكلامية من قبل الزبائن الآخرين تؤثر في توقعاتهم، وأن الطريقة الأفضل لإدارة وضمن ايجابية هذه الاتصالات هي تقديم خدمة بجودة عالية (صالح عمرو كرامة الجريري -).

4-4-3. تحليل فجوة جودة الخدمات

نموذج الفجوات التقليدي:

يحدد نموذج جودة الخدمة والذي يشار إليه " بنموذج الفجوة " Modelthecrab خمسة أنواع من الفجوات يمكنها أن تسبب مشاكل في تقديم الخدمة، وفي تقييم العميل لجودتها.

نتاج لعدم قدرة الإدارة على ترجمة حاجات العملاء إلى نظم جيدة لتقديم الخدمة (محمد عبد العظيم أبو النجاء -2010- ص 114).

الفجوة بين خصائص جودة الخدمة وتقديمها :

حيث يمكن للعاملين أن يتلقوا تدريباً محدداً أو أن يقوموا بأعمال تفوق طاقتهم. مما يضعف من تقديم الخدمة بالشكل المطلوب والنوعية المطلوبة (محمود جاسم الصميدعي وآخرون -2010- ص 102)، وهذه أسباب رئيسية لحدوث مثل هذه الفجوة، فالإدارة هنا تحتاج إلى التأكد من امتلاك الموظفين للمهارات والأدوات المناسبة التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد، وذلك بتدريب الموظفين حتى يستطيعوا أن يعرفوا ما تتوقعه الإدارة وتشجيعهم على العمل (محمد عبد العظيم أبو النجاء -2008- ص 114).

الفجوة بين القيام بالخدمة والاتصالات الخارجية :

حيث تتأثر توقعات الزبائن بالتصريحات التي يديها ممتلكوا الشركات، وذلك عن طريق استخدام حملات إعلانية خادعة أو مضللة تعمل على إعطاء العملاء وعود أكبر مما يمكن للشركة تقديمه من خدمات. ولسد هذه الفجوة تحتاج الشركات إلى خلق توقعات واقعية لدى العميل من خلال الاعتماد على اتصالات أمنية، وصادقة عن ما تستطيع تقديمه فعلاً من خدمات (محمد عبد العظيم أبو النجاء -2008- ص 115).

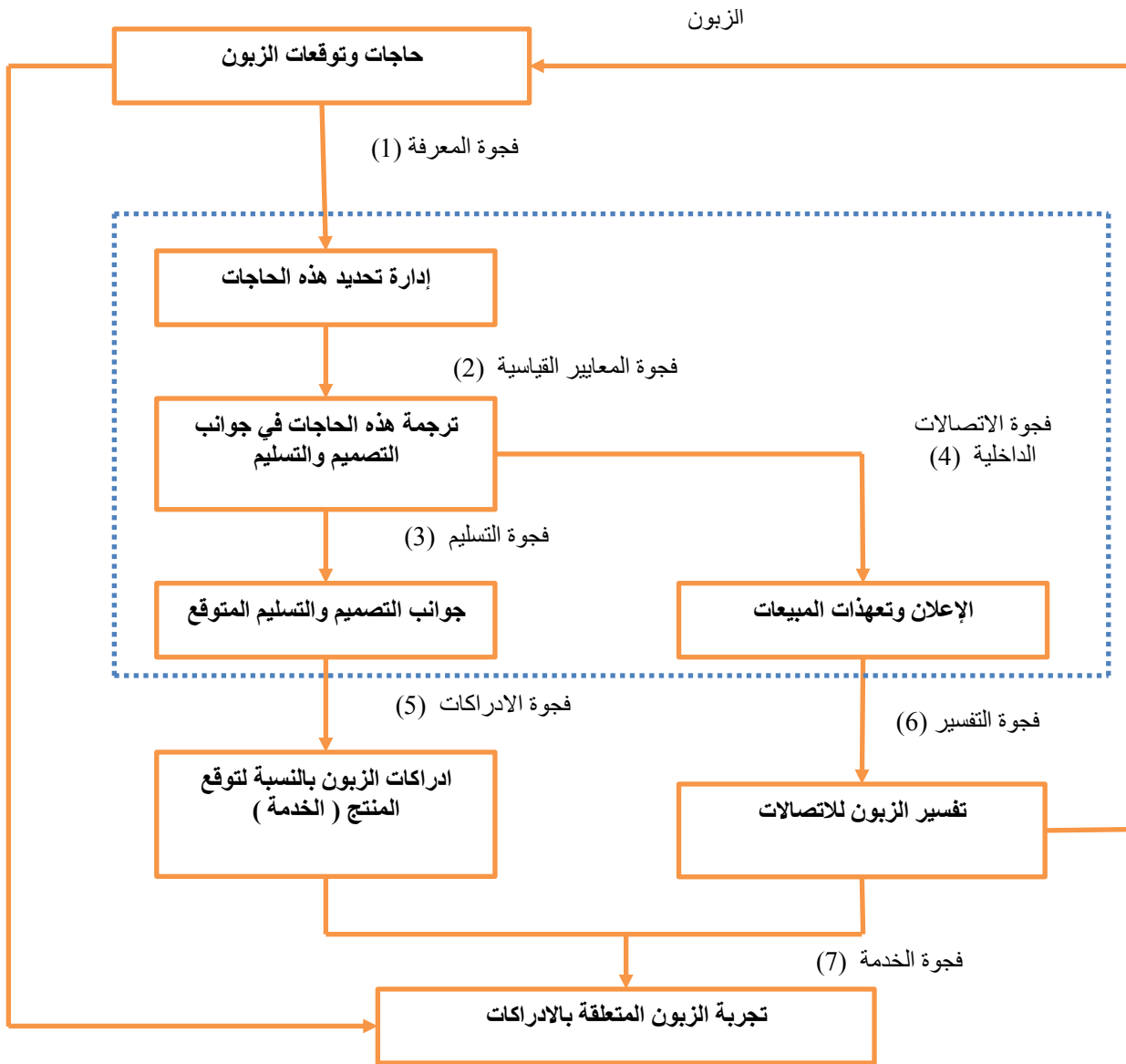
الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة :

حيث تظهر الفجوة عندما يقيس الزبون أداء بطريقة مختلفة ولا تكون نوعية الخدمة كما كان يتصور، فهذه الفجوة قد تكون إيجابية أو سلبية (محمود جاسم الصميدعي وآخرون -2010- ص 102).

نموذج الفجوات المطور :

إن أساس هذا النموذج لا يختلف جوهرياً عن النموذج السابق، فقد حدد سبعة فجوات بدلاً من خمسة فجوات التي يقدمها النموذج التقليدي. إن هذا النموذج يعتبر أكثر تفصيلاً من النموذج السابق لاحتوائه على مؤشرات لم تكن موجودة سابقاً.

الشكل رقم 9 - نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور



المصدر : (محمود جاسم الصميدعي وآخرون، 2010، ص 103)

1- فجوة المعرفة :

تمثل الاختلاف بين ما يعتقد مجهز والخدمات حول ما يتوقع أن يحصل عليه المستفيد من الخدمات وتوقعاته الفعلية.

2- فجوة المعايير القياسية :

تمثل الاختلاف بين إدراك الإدارة لتوقعات الزبون ومعايير الجودة المعتمدة لتسليم الخدمة.

3- فجوة التسليم :

تمثل الاختلاف بين المعايير المحددة لتسليم الخدمة والأداء الفعلي لمجهز الخدمة ضمن المعايير.

4- فجوة الاتصالات الداخلية :

تمثل الاختلاف بين ما تعلن المنظمة الخدمة عن جدارة خدماتها وتميزها وبين ما يعتقد المجهزون حول جدارة الخدمة ومستوى الجودة وماذا تستطيع المنظمة فعلا أن تقدمه.

5- فجوة الإدراك :

الاختلاف بين ما يسلم فعلا وما يدركون الزبائن بأنهم استلموا (لان الزبائن غير قادرين على تقييم نوعية الخدمة بدقة).

6- فجوة التفسير :

الاختلاف بين جهود الاتصال من قبل مجهزين الخدمة (قبل تسليم الخدمة) والوعود التي تقطع، وما يعتقد الزبائن بأنهم وعدوا بان يحصلوا عليه.

7- فجوة الخدمة :

الاختلاف بين ما يتوقعون الزبائن أن يحصلوا عليه وإدراكهم للخدمة المستلمة.

إن الفجوة الأولى والخامسة والسادسة والسابعة تمثل فجوات خارجية ما بين الزبون والمنظمة، أما الفجوات الثانية، الثالثة، الرابعة تمثل فجوات داخلية ما بين الوظائف والإدارات في المنظمة (محمود جاسم الصميدعي وآخرون -2010- ص 104).

4 - الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا الجزء تطبيق إجراءات التسويق الداخلي التي تعرضنا لها سابقا وذلك بإسقاطها على واقع مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية ميله لسنة 2010-2011

1-4. تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر

في هذا الجزء سنقدم المؤسسة محل الدراسة من خلال إبراز نشأتها وتطورها ومفهومها وعرض مختلف مهامها وأهدافها وإعطاء شرح مفصل للهيكل التنظيمي الخاص بها.

نشأة وتطور مؤسسة إتصالات الجزائر:

تأسست شركة البريد والمواصلات سنة 1963 وكانت تهتم بالإتصالات عبر البريد والمواصلات سنة 1963 وكانت تهتم بالإتصال عبر البريد. بعد ذلك أدخلت الجزائر خدمة الإتصال بالهاتف الثابت وهي أول مؤسسة للإتصال الهاتفي. وفي عام 1993م أدخلت خدمة جديدة وهي خدمة الهاتف النقال والذي كان يعرف بخدمة GSM ثم في عام 1998 ظهرت إتصالات الجزائر الخاصة بالهاتف الثابت التابعة إلى مؤسسة البريد والمواصلات، أما في 5 أوت 2000 وبمقتضى القانون 2000/03 أنشأت مؤسسة إتصالات الجزائر وفق تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى متعاملين هما: إتصالات الجزائر و بريد الجزائر وسلطة ضبط مركزية.

وتعتبر المؤسسة حاليا المتعامل التاريخي الوحيد لقطاع الإتصالات في الجزائر فيما يخص الهاتف الثابت وتماشيا مع الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات في التنمية الاقتصادية، الإجتماعية والثقافية ووفقا للأهداف المسطرة لتدارك التأخر في هذا المجال وتبعا للإنتعاش الذي تشهده سوق الإتصالات والإصلاحات التي إلتزمت بها الدولة الجزائرية فإن مؤسسة إتصالات الجزائر سجلت نشاطات متعددة تضمن تقديم خدمات ذات جودة من أجل الإستجابة لإحتياجات زبائنها، ولذلك أنشأت فروع أخرى لها لذات الغرض وهي:

فروع الهاتف النقال: إتصالات الجزائر للهاتف النقال "Mobilis".

فروع الإتصالات عبر الأقمار الصناعية: إتصالات الجزائر ساتليت: "AT-SATELITE".

فروع خدمات الأنترنت: إتصالات الجزائر للأنترنت: "ADSL-DJAWAB-ATI".

وما تجدر الإشارة إليه أن هذه الفروع ذات بعد وطني ودولي وتشارك كفاعل رئيسي في تنفيذ برامج التنمية لمجتمع المعلومات في الجزائر ولذلك إعتمدت مؤسسة إتصالات الجزائر برنامج التنمية خلال الفترة الممتدة بين 2004-2008 ويتجلى في:

- إدخال تكنولوجيا جديدة في تحويل المعطيات والبيانات.
- إدخال تكنولوجيا جديدة ذات سرعة عالية في الإرسال.
- تنفيذ مشروع إنشاء شبكة ذات نطاق واسع ومتعددة الخدمات.
- تعميم البث الرقمي على وسائل الإعلام البصرية وتوسيع المد الوطني للألياف البصرية.
- إدخال تكنولوجيا جديدة خاصة بالمحطات اللإداعية مثل: "WIFI - WLL - VSAT".
- تأمين شرايين التحويل (الكابلات والألياف) المحلية والدولية عبر بناء أو تبني طرق حديثة منها تكنولوجيا: "DWDM".
- تنفيذ نظام إدارة ومراقبة الشبكة.
- إدخال تكنولوجيا جديدة في الإدارة وإقتناء أدوات الإستغلال التجاري والتحليل الكمي والنوعي.

- السعي لضمان حصة كبيرة في سوق الهاتف النقال تماشيا مع المنافسة المتزايدة نظرا لدخول متعاملين جدد للقطاع.
- بناء علاقات طويلة الأجل مع قطاع الأعمال والتجار المهتمين بمجال الإتصالات والوسائط المتعددة.
- دعم الشراكة على الصعيدين الوطني والدولي بإغتنام الفرص التي تتيحها السوق الجزائرية في مجال تكنولوجيات الإعلام والإتصال (المرجع).

تعريف مؤسسة إتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية إقتصادية في شكل شركة أسهم (SPA) برأس مال عمومي يقدر بـ 100 000 000 دج والمقيدة في السجل التجاري تحت رقم 1302-18083 والكائن مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 5. الديار الخميس محمديّة 16130-الجزائر (عادل رشيد. 2011) وهي من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والإتصالات) والهادفة إلى تحقيق أهداف ذات مصلحة عامة وهي ذات طابع تجاري وصناعي أي تستمد مصادر أموالها من السوق.

كما تعتبر مؤسسة البريد والإتصالات من الخدمات العمومية الكبرى الموجودة في القطاعات الأساسية أي أين يكون تدخل الدولة. حيث أنها تصنف ضمن الصناعات الثقيلة رغم كونها مؤسسة خدمية وذلك بالنظر إلى الحجم الكبير لإستثماراتها (عبد القادر برانيس . 2007).

مهام وأهداف مؤسسة إتصالات الجزائر.

تطلع مؤسسة إتصالات الجزائر بمجموعة من المهام الأساسية نذكرها بإيجاز في ما يلي:

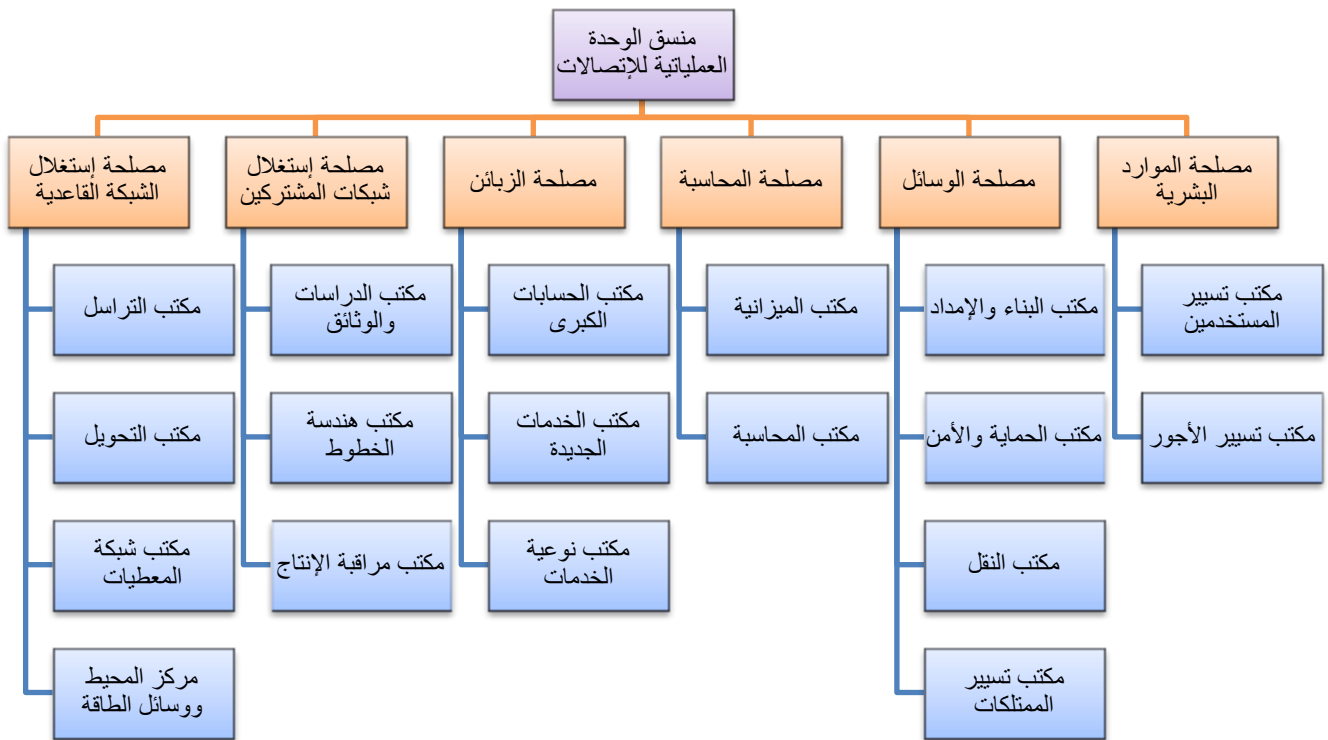
- يكمن طموح إتصالات الجزائر في رفع مستوى إنجازاتها تقنيا، إقتصاديا وإجتماعيا، للتربع أطول مدة ممكنة في ميدانها.
- إعداد وتنفيذ الخطط السنوية والمتعددة السنوات (ذات الأجل الطويل) في إطار موضوع التنمية.
- توفير الإمدادات اللازمة لتحقيق البرامج السنوية والمتعددة السنوات.
- تعزيز وضمان جودة منتوجاتها وخدماتها لتحقيق أهدافها.
- تسيير وتكوين الأشخاص اللازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج التكوينية التي تقوم بإعدادها والميزانية المخصصة لذلك وتندرج ضمن هذه البرامج الطويلة الأجل والقصيرة الأجل.
- توسيع وتنويع الخدمات المقدمة للزبائن.
- ضمان الأمن والموثوقية وجودة الإتصالات من أجل إستكمال رضا الموارد البشرية.
- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والإقتصادية والمالية لتحقيق أهدافها.
- تطوير وتشغيل وإدارة الشبكات العامة أو مرافق الإتصالات السلكية واللاسلكية.
- توفير الإتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت والرسائل النصية، البيانات الرقمية والمعلومات والرسائل السمعية البصرية.
- إنشاء وتشغيل وإدارة الترابط لتمكين مستعملي الشبكة أو لتوفير خدمات الإتصالات السلكية أو اللاسلكية وطنية أو في الخارج، وذلك لضمان الإتصال بين هؤلاء المستعملين للشبكة
- تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بالمهام المذكورة سابقا سعيا في تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- تسعى إتصالات الجزائر إلى حفظ وتطوير حجمها الدولي والمشاركة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.

- تهدف المؤسسة أساسا إلى تقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن.
- إن تظافر مجهودات مختلف هذه المصالح يهدف إلى تحقيق النمو الإجتماعي والإقتصادي للبلد عبر توفير خدمات الإتصالات بالإضافة إلى هذا تستعمل المؤسسة وسائل معتبرة لربط المناطق المعزولة والمؤسسات التعليمية ومحاولات كسب أكبر حصة في السوق وذلك عن طريق مضاعفة وتحسين النشاط التجاري ومستوى الخدمات قصد تحسين صورة الشركة وجعل منتجاتها أكثر تنافسية.
- تطوير إستغلال الشبكات العمومية والخاصة بالإتصالات.
- تنظيم التبادل وإستغلال الشبكات بين مختلف المتعاملين.
- مضاعفة وتحسين قيمة شبكة الخدمات المقدمة وجعل خدمات الإتصال أكثر مردودية.
- إدخال التكنولوجيات الحديثة التي تضمن أمن وسلامة الشبكة ونوعية الإتصال من أجل الرضا التام للمستعملين.
- مواكبة التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه سوق الإتصالات من ناحية التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في الإتصال أو تكوين إطاراتها وموظفيها وفق الأنظمة الحديثة.
- في ظل المنافسة القوية التي شهدتها السوق الجزائرية بدخول متعاملين جدد سواء في الهاتف النقال، الأنترنت ... تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها فيها دعم الشراكة والتعاون الثنائي سواء على الصعيد الوطني أو الدولي من خلال إتفاقيات مؤسسة إتصالات الجزائر ومتعاملين عموميين وخواص في جميع المجالات.

دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر

الهيكل التنظيمي هو أحد الوسائل الفعالة واللازمة لتحقيق الإنسياب الدقيق والمنظم للأعمال وتحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية داخل التنظيمات رغبة في الوصول إلى الأهداف وهو ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم. وتعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية ميلة في تنظيم نشاطاتها على الهيكل التالي:

الشكل رقم 10- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية ميلة



مصلحة إستغلال الشبكة القاعدية:

وتتضمن هذه المصلحة أربع مكاتب فرعية وهي: (مكتب التراسل، مكتب التحويل، مكتب شبكة المعطيات، مركز المحيط ووسائل الطاقة) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية لإستغلال الشبكات.
- إنشاء طلبات الشراء للإستهلاك والصيانة.
- متابعة إنجاز تمديد الشبكات.
- المتابعة الخاصة للتموين بالكهرباء وتهوية المحيط.
- المتابعة الخاصة لتثبيت شبكة المعطيات.

كما أن هذه المصلحة تشرف على ثلاث أنواع من المراكز وهي:

المراكز الهاتفية (CCLT/CDC)

CCLT: وتعني Centre Cabinées Local de Transit

CDC: وتعني Cœur De Chaîne

ويملك هذا النوع من المراكز التجهيزات والوسائل اللازمة التي تمكنه من تحديد عدد المشتركين في كل منطقة كما أن هذه المراكز هي المسؤولة عن تحويل الدبديات إلى أصوات من خلال أجهزة خاصة بذلك.

مركز الطاقة الولائي (CWE)

CWE: وتعني Centre Wilaya d'énergie

ويقوم هذا النوع من المراكز بالمهام التالية:

- ضمانات وصول التيار الكهربائي باستمرار لكل التجهيزات التي تشتغل بهذا التيار 24/24 سا ويتم ذلك بطرق شتى
- التوصيل الجيد للكهرباء
- في حالة إنقطاع التيار الكهربائي تتم برمجة مولدات كهربائية من أجل حماية التجهيزات من التلف.
- توفير بطاريات ضخمة والتي تضمن وصول الكهرباء إلى التجهيزات، ولكن ذلك يكون لفترات قصيرة نوعا ما.
- كما يقوم هذا المركز أيضا بضمان تهوية المحيط عن طريق إستمرارية إستغلال مكيفات الهواء طول السنة وذلك لمنع إرتفاع درجة الحرارة وبالتالي عدم إتلاف الأجهزة.

مراكز التضخيم الهرتزية (CAH)

CAH: وتعني Centre d'Amplification Hertzienne

وتقوم هذه المراكز بالمهام التالية:

- ضمان السير الحسن لكل وسائل الإتصال.

- إستعمال خطوط نقل كبرى ذات قدرة عالية والتي تتمثل في الألياف البصرية
- لها شبكة تحويل هرتزية هوائية عن طريق الموجات تستعمل في حالة حدوث إنقطاعات على مستوى الألياف البصرية أي أنها تضمن وصول الإتصالات عن طريق المحولات.

مصلحة إستغلال شبكة المشتركين:

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية وهي (مكتب الدراسات والوثائق، مكتب هندسة الخطوط، مكتب مراقبة الإنتاج) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التقنية.
- مراقبة نوعية وجودة الخدمة المقدمة.
- المتابعة الخاصة لتعيين الوثائق التقنية لشبكات المشتركين طلب الترخيص لتنفيذ الأعمال أو المشاريع ومتابعة تنفيذها
- إنشاء طلبيات الشراء من وسائل صيانة ضرورية لعمل مراكز الإنتاج

كما أن هذه المصلحة هي المشرفة على مراكز الإنتاج للإتصالات والتي تقوم بما يلي:

- إنشاء خطوط النقل (وهي عبارة عن خطوط تنطلق من المراكز الهاتفية لتصل إلى المحولات)، توسيعها وصيانتها. وكذلك شبكات التوزيع.
- إيصال المشتركين بالهاتف والأنترنت بالإضافة إلى رفع التعطيلات.
- خلق شبكات جديدة في أحياء جديدة
- تسيير مشاريع مد القنوات الهاتفية ومد خطوط النقل.

مصلحة الزبائن:

وتضم هذه المصلحة ثلاث مكاتب فرعية وهي: (مكتب الحسابات الكبرى، مكتب الخدمات الجديدة، مكتب نوعية الخدمات) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات التجارية.
- ترقية وتطوير الخدمات الجديدة المعروضة.
- جمع المعلومات والإحصائيات التجارية التي تسمح بمراقبة جودة الخدمات.
- المتابعة الخاصة للحسابات الكبرى.
- معالجة الخلافات والمنازعات مع الزبائن.

مصلحة المحاسبة:

وتضم هذه المصلحة فرعين وهما (مكتب الميزانية، مكتب المحاسبة) وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق القواعد والإجراءات الوظيفية.
- إنشاء ومتابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها.
- تنظيم العمل والمشتريات.

مصلحة الوسائل

وتضم هذه المصلحة (05) خمس مكاتب فرعية وهي: (مكتب البناء والإمداد، مكتب الحماية والأمن، مكتب النقل، مكتب تسيير الممتلكات، مركز المخزن الولائي)، وهي تقوم بالمهام التالية:

- تطبيق قواعد وإجراءات تسيير أملاك المؤسسة.
- التسيير التقني، صيانة وتهيئة المنشآت المحلية للوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها.
- إقتناء وسائل الإستغلال والصيانة للوحدة والمراكز التابعة لها.

مصلحة الموارد البشرية:

إدارة شؤون الموارد البشرية والهيكل من الوحدة العملياتية للإتصالات والمراكز التابعة لها فيما يخص: المسارات المهنية، تكوين الموارد البشرية، الأجور ...

2-4. منهج الدراسة

إعتمدت الدراسة على المنهج الإستقرائي لغرض إختبار فرضياتها، وذلك بدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية من خلال جمع البيانات وتحليلها من مؤسسة إتصالات الجزائر محل الدراسة وفيما يأتي عرض الإجراءات المعتمدة في ذلك:

أساليب جمع البيانات والمعلومات:

بغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة والوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة فقد إعتمدنا على الأساليب التالية:

الإطار النظري:

لقد تم الإعتماد على العديد من المصادر العربية وبعض المصادر الأجنبية والمتمثلة في الكتب والرسائل الجامعية.

الإطار الميداني:

إعتمدنا في إكمال الدراسة الميدانية على عدد من الوسائل الضرورية في جميع البيانات الخاصة بهذا الجانب من الدراسة منها المقابلات الشخصية وإستمارة الإستبانة

أدوات جمع البيانات:

المقالات الشخصية:

لقد قمنا بإجراء مقابلة مع أحد أفراد عينة الدراسة بهدف أخذ فكرة عامة عن مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي ومدى أثرها على أداء العاملين.

إستمارة الإستبانة:

تعد إستمارة الإستبانة الأداة الرئيسية في جمع البيانات من الأفراد العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر، حيث وزعت (120) إستمارة إستبانة، إذ بلغت الإستمارات المرجعة بـ (80) إستمارة وذلك بنسبة 66.67%.

حيث تضمنت إستمارة الإستبيان جزئين هامين وهما كما يلي:

الجزء الأول: معلومات تعريفية

خصص هذا الجزء للحصول على المعلومات التعريفية للعاملين وهي: الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، الدخل الشهري، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة.

الجزء الثاني: إجراءات التسويق الداخلي.

يتضمن هذا الجزء 26 فقرة لقياس مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي، وهي بدورها مقسمة إلى خمس إجراءات والتي نذكرها فيما يلي:

- نشر ثقافة الخدمة والتي تضمنت (07) فقرات.
- إختيار العاملين وتدريبهم والتي تضمنت (08) فقرات.
- تفويض الصلاحيات والتي ضمت (04) فقرات.
- الإتصالات وبتث المعلومات التسويقية والتي ضمت (05) فقرات.
- إختيار هدف الأداة:

أجريت في هذه المرحلة إختيار هدف الأداة، حيث عرضت هذه الأداة على أساتذة إقتصاديين، وقد أجريت هذه العملية الإختبارية بأجزائها التفصيلية وحصرت الملاحظات التي أوردها الأساتذة الإقتصاديين، إلا أنه لم تكن هناك ملاحظات حول المضمون والمعنى بل إنحصرت في أخطاء نحوية فقط وقد أخذت هذه الملاحظات بعين الإعتبار وعدلت إستمارة الإستبيان.

مقياس الأداة:

إستخدمنا في هذه الدراسة مقياس ليكرت من خمس درجات، حيث الدرجة الأولى معناها موافق تماما، الدرجة الثانية موافق، الدرجة الثالثة محايد أما الدرجة الرابعة والخامسة فغير موافق وغير موافق تماما على التوالي.

3-4. وصف عينة الدراسة

لقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية لمجموعة من العاملين لمؤسسة إتصالات الجزائر. وهذه العينة تتكون مما يلي:

- توزيع الأفراد العاملين بحسب الجنس:

جدول 2 - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	50	62.5%
أنثى	30	37.5%
المجموع	80	100%

يوضح جدول (2) أن نسبة الذكور من الأفراد العاملين بلغت 62.5% في حين نسبة الإناث 37.5% من الأفراد العاملين، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من العاملين هم من الذكور.

- توزيع الأفراد العاملين حسب الفئات العمرية

جدول 3 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
بين 18-29 سنة	12	15%
بين 30-39 سنة	29	36.25%
بين 40-49 سنة	30	37.50%
بين 60-69 سنة	1	1.25%
المجموع	80	100%

يوضح الجدول (3) نسبة العاملين من الفئة العمرية (بين 40-49 سنة) قد بلغت 37.50% وهي تمثل أعلى نسبة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى وهذا يدل على أن معظم الأفراد العاملين هم متوسطي العمر، أما الفئة العمرية (بين 18-29 سنة) فقد بلغت نسبتها 15% وبلغت الفئة العمرية (بين 30-39 سنة) نسبة 36.25، أما الفئة (بين 50-59 سنة) بلغت 10%، أما الفئة العمرية (60-69 سنة) فقد بلغت 1.25% وهي تمثل أقل نسبة، أما الفئة العمرية أكثر من 70 سنة فلم تسجل أية حالة.

- توزيع الأفراد العاملين حسب الحالة الإجتماعية.

جدول 4 - توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الإجتماعية
77.50%	62	متزوج
20%	16	أعزب
2.50%	2	أرمل
0%	0	مطلق
100%	80	المجموع

يوضح الجدول (4) الحالة الإجتماعية للأفراد العاملين عينة الدراسة من حيث كونهم أحد الحالات التالية: متزوج، أعزب، أرمل، مطلق. إلى أن نسبة المتزوجين من الأفراد العاملين بلغت 77.50% وبلغت نسبة العزاب من الأفراد العاملين 20% أما نسبة الأراامل من العاملين بلغت 2.50%. أي أن النسبة الأكبر من الأفراد العاملين هم متزوجون.

- توزيع الأفراد العاملين حسب الدخل.

جدول 5 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الدخل

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
2.50%	2	أقل من أو يساوي 21999
3.75%	3	بين 22000- 29999
33.75%	27	بين 30000-35999
53.75%	43	بين 36000-54999
6.25%	5	أكثر من 55000
100%	80	المجموع

يمثل الجدول رقم (5) أن نسبة الأفراد العاملين أصحاب الدخل (بين 36000-54999) بلغت 53.75% وهي أعلى نسبة في حين بلغت نسبة أصحاب الدخل (بين 30000-35999) 33.75%، أما باقي الفئات الأخرى فكانت نسبتها منخفضة جدا مقارنة مع الفئات السابقة.

- توزيع الأفراد حسب المؤهل الدراسي:

جدول 6 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي

المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
إبتدائي	3	3.75%
متوسط	12	15%
ثانوي	33	41.25%
جامعي	32	40%
المجموع	80	100%

يتبين من الجدول (6) أن نسبة الأفراد العاملين من الذين يحملون شهادة الثانوي والجامعي بلغت 41.25% و 40% ، أما الأفراد الذين يحملون شهادة المتوسط فقد بلغت نسبة 15%، أما الأفراد الذين يحملون شهادة الإبتدائي فقد بلغت 3.75% وهي أقل نسبة.

- توزيع الأفراد العاملين حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول 7 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	3	3.75%
1 - 3 سنوات	3	3.75%
4 - 5 سنوات	13	16.25%
أكثر من 5 سنوات	61	76.25%
المجموع	80	100%

توضح معطيات الجدول (7) أن الأفراد العاملين الذين لديهم خدمة أقل من سنة وخدمة ما بين 1-3 سنوات كلاهما بلغت نسبتهم 3.75% وأن نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم خبرة ما بين 4-5 سنوات بلغت 16.25%، في حين بلغت نسبة الأفراد العاملين الذين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات 76.25% وهي أكبر نسبة مقارنة بالنسب الأخرى.

4-5. تحليل المعلومات

لقد تم الإعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الإعتماد على الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال إستمارة الإستبيان، وذلك لإختبار فرضيات البحث إذ تمثلت هذه الأساليب الإحصائية فيما يلي:

- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية

4-6. تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تحليل البيانات:

نشر ثقافة المنظمة:

جدول 8 - النسب المئوية لنشر ثقافة المنظمة

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غ.م. تماما
1	أعرف جيدا القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل	25	57.5	2.5	12.5	2.5
2	تعمل الإدارة على تقوية أواصر العلاقات بين الإدارة والعاملين	10	35	10	35	10
3	تدرك إدارة المنظمة الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة	10	27.5	12.5	46.25	3.75
4	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في وضع الخطط والأهداف	5	20	16.25	51.25	7.5
5	تحت الإدارة على التمسك والعمل الجماعي بين العمالي	5	28.75	23.75	37.5	5
6	تنتظر إدارة المنظمة إلى العاملين والزبائن على أنهم أهم عنصر في المنظمة	16.25	35	8.75	36.25	3.75
7	أشعر أنني أعرف بدقة مهامي ووظيفتي داخل المؤسسة	38.75	31.25	15	15	-

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن أغلب العبارات كانت نسبتها المئوية تميل إلى الموافق والموافق تماما

جدول 9- المتوسط الحسابي لنشر ثقافة المنظمة

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي
01	أعرف جيدا القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل	2.1
02	تعمل الإدارة على تقوية أواصر العلاقات بين الإدارة والعاملين	3
03	تدرك إدارة المنظمة الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة	3.06
04	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في وضع الخطط والأهداف	3.36
05	تحت الإدارة على التمسك والعمل الجماعي بين العاملين	3.09
06	تنظر إدارة المنظمة إلى العاملين والزبائن على أنهم أهم عنصر في المنظمة	2.76
07	أشعر أنني أعرف بدقة مهامتي ووظيفتي داخل المؤسسة	3.08
		2.92

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي لنشر ثقافة المنظمة في مؤسسة إتصالات الجزائر كان قريبا من المحايد والبالغ (2.92) وذلك بالنظر للنسب المئوية السابقة ومن أهم العوامل المؤدية إلى انخفاض المتوسط الحسابي لنشر ثقافة المنظمة تكمن في ضمن عدم المعرفة الجيدة للقواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل وكذلك في عدم إهتمام المنظمة بالعاملين وإعتبارهم أهم عنصر في المنظمة، والعمل على تقوية أواصر العلاقة بين الإدارة والعاملين، إذ أن المتوسط الحسابي لها كان 2.1 – 2.76-3 على التوالي. أما النسبة الأعلى فكانت بمتوسط حسابي 3.36.

إختيار العاملين وتدريبهم

جدول 10 - النسب المئوية لإختيار العاملين وتدريبهم

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	تقوم إدارة المؤسسة بإختيار العمال بناء على كفاءتهم ومهاراتهم	9	34	20	16	21
02	يوجد في المنظمة برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين	12.5	48.75	12.5	18.75	7.5
03	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءتهم ومهاراتهم	17.5	51.25	10	16.25	5
04	توجد لدى إدارة المنظمة خطة تشمل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة	12.2	45	16.25	18.75	7.5
05	يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية	15	25	15	33.75	11.25
06	تستخدم الإدارة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب	17.5	50	10	21.25	1.25
07	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين	17.5	37.5	21.25	17.5	6.25
08	الوظيفة التي أقوم بها تتناسب مع المهارات والمعارف التي أكتسبها	17.5	53.75	11.25	10	7.5

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أغلب الإجابات على العبارات الموضوعية كانت بإتجاه الموافق وذلك بنسب مؤوية مرتفعة فيما عدا العبارة رقم (05) كانت منخفضة في جانب الموافق ومرتفعة في جانب غير موافق.

جدول 11 - المتوسط الحسابي لإختيار العاملين وتدريبهم

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي
01	تقوم إدارة المؤسسة بإختيار العمال بناء على كفاءتهم ومهاراتهم	3.08
02	يوجد في المنظمة برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين	2.60
03	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم	2.40
04	توجد لدى إدارة المنظمة خطة تشمل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة	2.64
05	يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية	3.01
06	تستخدم الإدارة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب	2.39
07	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين	2.58
08	الوظيفة التي أقوم بها تتناسب مع المهارات والمعارف التي أكتسبها	2.36
		2.52

نلاحظ من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي لإختيار العاملين وتدريبهم في مؤسسة إتصالات الجزائر كان قريب من المحايد والذي بلغ (2.52) وإن بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (8) التي تنص على أن الوظيفة لا تتناسب مع المهارات والمعارف التي يكتسبونها وذلك بمتوسط حسابي يبلغ 2.36 وهو أضعف المتوسطات الحسابية المقابلة لكل عبارة، حيث أن المتوسط الحسابي الأعلى هو (3.08) المقابل للعبارة الأولى

المكافآت والحوافز

جدول 12 - النسب المئوية لنظام المكافآت والحوافز في المنظمة الخدمية

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق
01	إحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائي وكفائتي في العمل	6.25	35	6.25	30	22.5
02	يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز للأفراد العاملين فيها	6.25	25	11.25	27.5	30
03	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل والمسؤولية التي أتحمّلها	20	32.5	12.5	27.5	7.5
04	نظام الترقية في المؤسسة يدفع العاملين إلى الإبداع وبذل المجهودات	5	22.5	15	22.5	35

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن النسب المؤوية لكل العبارات كانت في ناحية الموافق فيما عدا نسبة العبارة رقم (2) التي تنص على وجود في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز للأفراد العاملين التي كانت بنسبة 15% بينما كانت 25.5 في جانب غير موافق.

جدول 13 - المتوسط الحسابي لنظام المكافآت والحوافز

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي
01	إحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائي وكفائتي في العمل	3.28
02	يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز للأفراد العاملين فيها	3.50
03	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل والمسؤولية التي أتحمّلها	2.70
04	نظام الترقيّة في المؤسسة يدفع العاملين إلى الإبداع وبذل المجهودات	3.60
		3.27

من خلال جدول النسب المؤوية لنظام المكافآت والحوافز في المنظمة الخدمية نجد أن العبارات كانت في ناحية الموافق ولكن بالنظر للجدول رقم (13) نجد أن المتوسط الحسابي بإتجاه المحايد يميل إلى غير الموافق والبالغ (3.27) مع الأخذ بعين الإعتبار نتيجة النسب المؤوية حيث كان المتوسط الحسابي لكل عبارة متقارب فيما بينهم إذ بلغ المتوسط الحسابي الأدنى عند العبارة رقم (3) ب 2.70 والأعلى عند العبارة رقم (4) ب 3.60.

تفويض الصلاحيات

جدول 14 - النسب المؤوية لنظام تفويض الصلاحيات في المنظمة الخدمية

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
01	يتيح المشرفون في المنظمة الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة	11.25	33.75	10	35	10
02	تفوض إدارة المنظمة صلاحيات إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل الزبائن للمرؤوسين ذوي الكفاءة	15	28.75	15	32.5	18.75

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن النسب المؤوية بإتجاه غير الموافق وذلك من خلال العبارة (1) ب 35% والعبارة (2) ب 23.5%.

جدول 15- المتوسط الحسابي لنظام تفويض الصلاحيات

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي
01	يتيح المشرفون في المنظمة الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة	2.99
02	تفوض إدارة المنظمة صلاحيات إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل الزبائن للمرؤوسين ذوي الكفاءة	3.94
		3.47

من خلال النتيجة المتوصل إليها من جدول النسب المئوية يمكن القول أن المتوسط الحسابي لنظام تفويض الصلاحيات في ناحية المحايد ويميل باتجاه الغير موافق والذي بلغ (3.47)، حيث كان المتوسط الحسابي لكلا العبارتين يبلغ 2.99 و 3.94 على التوالي، وهذا يدل على أن المشرفون في المنظمة لا يتيحون فرص للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة، كما أنه لا تعطي صلاحية إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل الزبائن للمرؤوسين ذوي الكفاءات.

الإتصالات وبتث المعلومات التسويقية

جدول 16- النسب المئوية للإتصالات وبتث المعلومات التسويقية

رقم	العبارات	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
01	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن طبيعة العمل لكل العاملين من أجل تنفيذ الأعمال	11.25	45	12.5	27.5	3.75
02	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر	28.75	45	5	11.25	10
03	تستخدم إدارة المنظمة أساليب تقنية للإتصال بالعاملين	10	41.25	12.5	21.25	15
04	تخبر المؤسسة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي إدارة المؤسسة الترويج لها وتقديمها في المستقبل القريب	12.5	31.25	15	26.25	15
05	توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين	18.75	23.75	16.25	30	11

من خلال الجدول رقم (16) يتبين لنا أن النسب المئوية لكل العبارات كانت في جانب الموافق فيما عدا العبارة رقم (5) التي تنص على أن إدارة المؤسسة تتوفر على وسائل إتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين فقد كانت بنسبة 23.75% أما في جانب غير موافق فكانت بنسبة 30%.

جدول 17- المتوسط الحسابي للإتصالات وبتث المعلومات التسويقية

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي
01	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن طبيعة العمل لكل العاملين من أجل تنفيذ الأعمال	2.68
02	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر	2.29
03	تستخدم إدارة المنظمة أساليب تقنية للإتصال بالعاملين	2.49
04	تخبر المؤسسة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي إدارة المؤسسة الترويج لها وتقديمها في المستقبل القريب	3
05	توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين	2.91
		2.67

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن المتوسط الحسابي للإتصال وبتث المعلومات التسويقية يميل بإتجاه المحايد والبالغ (2.67) ولكن بالنظر إلى النسب المئوية يمكن القول أن المتوسط الحسابي للإتصالات وبتث المعلومات التسويقية في الموافق ويميل بإتجاه المحايد، حيث كان المتوسط الحسابي لكل عبارة متقارب فيما بينهم.

مناقشة النتائج

جدول 18 -الوسط الحسابي والأهمية النسبية لإجراءات التسويق الداخلي

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية
01	نشر ثقافة المنظمة	2.92	3
02	إختيار العاملين وتدريبهم	2.52	5
03	المكافآت والحوافز	3.27	2
04	تفويض الصلاحيات	3.47	1
05	الإتصالات وبتث المعلومات التسويقية	2.67	4

من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح الوسط الحسابي والأهمية النسبية لإجراءات التسويق الداخلي في المنظمة لإتصالات الجزائر لولاية ميلة، قد توصلنا إلى أن تفويض الصلاحيات يقع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.47، بمعنى أنه يميل إلى الغير موافق ثم تليها نظام المكافآت والحوافز بمتوسط حسابي 3.27 أي غير موافق وذلك بسبب عدم وجود في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز المناسبة لمستوى أداء كفاءة العاملين، كذلك عدم وجود نظام ترقية يدفع بهم إلى الإبداع وبدل المجهودات، ثم تأتي نشر الثقافة بمتوسط حسابي 2.92 وهي في جانب موافق وتميل إلى المحايد، وذلك بسبب عدم وجود علاقة بين الإدارة والعاملين، وعدم إدراك المنظمة للدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة، وعدم معرفة العاملين لوظائفهم ومهامهم بدقة داخل المؤسسة، وبعدها الإتصالات وبث المعلومات التسويقية بمتوسط حسابي (2.67) بمعنى موافق يميل إلى المحايد وذلك بسبب عدم توفر إدارة المؤسسة على إتصالات داخلية فيما بين العاملين، وعدم توفرها على معلومات كافية عن طبيعة العمل لكل العاملين، وخاصة التي تنوي إدارة المؤسسة الترويج لها وتقديمها في المستقبل القريب، وف الأخير يأتي إختيار العاملين وتدريبهم بمتوسط حسابي (2.52) أي موافق يميل إلى المحايد وذلك بسبب عدم وجود لدى إدارة المنظمة خطة تشمل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة، وكذلك عدم مشاركة جميع العاملين في العملية التدريبية.

5 - نتائج وتوصيات

من خلال دراستنا للتسويق الداخلي وتطبيقه في المؤسسات الخدمية في إطاره النظري، ودراسة إجراءاته بصفة خاصة في الجانب الميداني تم توصلنا إلى نتائج وتوصيات. حيث تم تخصيص جزء لتناول النتائج وجزء لتناول أهم التوصيات.

1-5. النتائج

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج على الصعيد النظري والميداني وسيتم عرضها كما يلي:

النتائج النظرية

نتيجة للخصائص المميزة للخدمات فإن مقدمي الخدمات يلعبون دورا هاما في تسويق الخدمات، فالأفراد في المنظمات الخدمية هم الأساس في إقناع الزبائن إذ يعتبرون حلقة الوصل بين الإدارة وزبائنها، وبالتالي لا بد على مقدمي الخدمات أن يكتسبوا مهارات وقدرات وخبرات عالية لكي يستطيعوا التأثير على الزبائن وكسب رضاهم.

إن التسوق الداخلي عبارة عن فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا، والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب لهدف تحسين مستواهم، وبالتالي فإن نجاح المنظمة الخدمية تتوقف على مدى تطبيق فلسفة التسويق الداخلي.

النتائج الميدانية

إن مديرية إتصالات الجزائر لا تعطي أهمية كبيرة لمبدأ تفويض الصلاحيات للمرؤوسين للقيام بأعمالهم وإتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل الزبائن

توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز، وعدم الحصول على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، وعدم وجود نظام للترقية يدفع بلعاملين للإبداع وبدل المجهودات.

من خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة بين الإدارة والعاملين، كذلك عدم إدراكها للدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة، وعدم إعتبار العاملين على أنهم عنصر في المنظمة.

أثبتت الدراسة أنه لا توجد وسائل إتصال داخلية جيدة بين العاملين، وأن المؤسسة لا تبث المعلومات التسويقية عن الخدمات الجديدة التي تنوي تقديمها إلى الزبائن في المستقبل القريب.

توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد في المنظمة خطة تشمل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة، وعدم مشاركة جميع العاملين في العملية التدريبية.

من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكننا إثبات ونفي فرضيات الدراسة:

ثبوت الفرضية الأولى في عدم وجود نشر ثقافة خدمة وذلك من خلال نتائج الدراسة التي وضحت ذلك.

أثبتت الفرضية الثانية حيال وجود نظام تدريبي قادر على تنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين بالرغم من عدم مشاركة الجميع في هذه العملية التدريبية، وعدم وجود خطة تشمل كل أنواع التدريب.

عدم ثبوت الفرضية الثالثة فمن خلال الدراسة الميدانية والنتائج المحصل عليها تم الوصول إلى أنه لا يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز للأفراد العاملين فيها.

صحة الفرضية الأخيرة في عدم توفر إدارة المؤسسة وسائل وأساليب الإتصال جيدة فيما بين العاملين.

2-5. التوصيات

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات التي نرى بأنها قد تكون مفيدة لأي مؤسسة خدمية وفيما يلي نذكر البعض منها:

التأكيد على التماسك وتعزيز العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، والإبتعاد عن الأعمال الفردية للعاملين لضمان نجاح التسويق الداخلي.

لا بد على المنظمة أن تقدم تقارير توضح فيها الجهود التي يبذلها العاملين وذلك لجعلهم يحسون بأنهم أهم عنصر في المنظمة.

تصميم وتوصيف الوظائف لكافة العاملين في مختلف التخصصات بالشكل الذي يسمح شغلها بالأفراد المناسبين وضرورة وضوح الدور المطلوب القيام به لكل فرد.

إعداد وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات والكفاءات.

ضرورة وضع نظام عادل للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين الذين يحققون أداءا مميزا في تقديم الخدمات.

ضرورة توفير عملية الإتصال ذات الإتجاهين بين العاملين والإدارة، وضرورة نشر وإيصال أكبر قدر ممكن من المعلومات التسويقية إلى العاملين حتى يصبحوا قادرين على بيع الخدمات خلال عملية الترويج المباشر والمسبق للخدمات المقدمة.

إن التسويق الخدمي بصفة عامة كان دائما متأخرا مقارنة مع تسويق المنتجات المادية ولهذا تاريخيا نجد أن التسويق تطور في مجال المنتجات المادية كالمواد الغذائية والسيارات ووسائل التجهيز ... إلخ. ولكن في الآونة الأخيرة مع تغيير الذهنيات والتطور التكنولوجي في شتى المجالات أدى إلى تحويل الكثير من إقتصاديات الدول من إقتصاد التصنيع إلى الإقتصاد الخدمي والذي أدى بدوره إلى ظهور التسويق الداخلي، إذ يعتبر فلسفة تدعو إلى معاملة العاملين من خلال وصفهم زبائن داخليين يعيشون في السوق داخل منظمة آخذين بعين الإعتبار كل ما يترتب عن ذلك من تشخيص إحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم بهدف تحسين أدائهم. ولقد تمحورت مشكلة دراستنا حول مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية، حيث أجرينا دراستنا في مديرية إتصالات الجزائر لولاية ميلة، إذ هدفنا لقياس مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم توزيع 120 إستمارة إستبيان وتم إسترجاع 80 منها، من خلالها قمنا بإستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي بموجبها توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها:

- أنه لا توجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز.
- لا توجد علاقة بين الإدارة والعاملين، وكذلك عدم إدراكها للدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة.
- لا توجد وسائل إتصال داخلية جيدة بين العاملين
- لا توجد في المنظمة خطة تشمل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة.

7 - قائمة المراجع

1-7. المراجع باللغة العربية

الكتب العربية

- محمود جاسم الصميدعي. رذنية عثمان يوسف، تسويق الخدمات. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن سنة 2010.
- ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- فيليب كوثر وجاري أرمسترونج، أسسيات التسويق، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض المملكة العربية السعودية. 2007.
- خضير كاظم حمود وياسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. عمان الأردن، 2007.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2010.
- رعد عبد الله الطائي، عيسى قداة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، طباعة وتجليد الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2008.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009.
- حميد الطائي وبشير العلق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب مشرفة، الإسكندرية، 2008.
- عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- حميد الطائي، بشير العلق، مبادئ التسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2008.
- سهيلة محمد عباس، على حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2007.
- نظام موسى سويدان، نزار عد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، التسويق، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- نبيل جواد، التسويق في خدمة المشروع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2008.
- عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.

المذكرات:

- سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية، مذكرة دكتوراه جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008/2007.
- جمعة الطيب، مساهمة لتطبيق التسويق الخدمات الصحية، مذكرة ماجستير، جامعة الحج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، جامعة الحج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- صالح عمر وكرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات فر رضا الزبون، أطروحة الدكتوراه، جامعة دمشق كلية الإقتصاد، 2006.
- حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، أطروحة ماجستير، جامعة دمشق كلية اقتصاد، 2005.
- سعيد شعبان حامد، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- أيمن فتحي فضل الخالدي، قياس مستوى جودة خدمات المصارف الإسلامية العاملة في فلسطين، 2007/2006.
- وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية، جامعة قالمة، 2009.
- عبد القادر برانبيس، التسويق في مؤسسات الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 2007/2006.
- غيثي عبد العالي، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات، مذكرة ماجستير، قسنطينة، 2007/2006.

2-7. المراجع باللغة الإنجليزية

- Dubr aukasincic, nina Poloskivokic, Integrating internal communications human resource management and internal marketing philosophy, Faculty of Economics and Business University of Zagreb, trgj. Fi Kennedy a cr, 10000 Zagreb Croatia.
- Jen-Te Yang, The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept, Taiwan.

8 - قائمة الأشكال والجداول

1-8. قائمة الجداول

- جدول 1 - أبعاد جودة الخدمة ومعايير تقويمها.....31
- جدول 2 - توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....46
- جدول 3 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.....46
- جدول 4 - توزيع الأفراد عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.....47
- جدول 5 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب الدخل.....47
- جدول 6 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب المؤهل الدراسي.....48
- جدول 7 - توزيع الأفراد العاملين عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.....48
- جدول 8 - النسب المئوية لنشر ثقافة المنظمة.....49
- جدول 9- المتوسط الحسابي لنشر ثقافة المنظمة.....50
- جدول 10 - النسب المئوية لإختيار العاملين وتدريبهم.....51
- جدول 11 - المتوسط الحسابي لإختيار العاملين وتدريبهم.....52
- جدول 12 - النسب المئوية لنظام المكافآت والحوافز في المنظمة الخدمية.....52
- جدول 13 - المتوسط الحسابي لنظام المكافآت والحوافز.....53
- جدول 14 - النسب المئوية لنظام تفويض الصلاحيات في المنظمة الخدمية.....53
- جدول 15- المتوسط الحسابي لنظام تفويض الصلاحيات.....54
- جدول 16- النسب المئوية للإتصالات وبتث المعلومات التسويقية.....54
- جدول 17- المتوسط الحسابي للإتصالات وبتث المعلومات التسويقية.....55
- جدول 18 -الوسط الحسابي والأهمية النسبية لإجراءات التسويق الداخلي.....55

1-8. قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1 - خصائص الخدمات.....9
- الشكل رقم 2- المزيج التسويقي للخدمات.....12
- الشكل رقم 3 - خطوات وإجراءات عملية الاختيار.....17
- الشكل رقم 4 - فكرة التدريب.....19
- الشكل رقم 5 - الدافعية من المكافآت والحوافز.....20
- الشكل رقم 6 - مفهوم جودة الخدمة.....28
- الشكل رقم 7 - مثلث تسويق الخدمات.....29
- الشكل رقم 8- نموذج الفجوة الخاص بجودة الخدمة.....34
- الشكل رقم 9 - نموذج الفجوات لجودة الخدمة المطور.....36
- الشكل رقم 10- الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر لولاية ميللة.....41

تحية طيب وبعد

نحن طلبة ليسانس بالمركز الجامعي لميلة، نسعى من خلال هذه الدراسة لإختبار مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية بمديرية إتصالات الجزائر. وعليه نرجوا من سيادتكم ملاً هذا الإستبيان من أجل مساعدتنا على إتمام هذا البحث، كما نحيط سيادتكم علماً أننا لن نأخذ عنكم أي معلومة تعرف بشخصكم، المعلومات التي تقدموها هدفها الوحيد هو البحث العلمي.

وشكراً على تعاونكم

إجراءات التسويق الداخلي:

أمامك الآن مجموعة من العبارات التي تمثل تطبيقات التسويق الداخلي نظريا، إلى أي مدى تعتبر أن هذه التطبيقات موجودة في مؤسستكم؟

ضع علامة x في الخانة المناسبة للدلالة على درجة موافقتك على كل عبارة

رقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غ.م. تماما
01 - نشر ثقافة المنظمة						
1	أعرف جيدا القواعد والسلوكيات المطلوبة في العمل					
2	تعمل الإدارة على تقوية أواصر العلاقات بين الإدارة والعاملين					
3	تدرك إدارة المنظمة الدور الهام للعاملين في جودة الخدمة المقدمة					
4	تتيح الإدارة للعاملين المشاركة في وضع الخطط والأهداف					
5	تحت الإدارة على التمسك والعمل الجماعي بين العاملين					
6	تنظر إدارة المنظمة إلى العاملين والزبائن على أنهم أهم عنصر في المنظمة					
7	أشعر أنني أعرف بدقة مهامتي ووظيفتي داخل المؤسسة					
02 - إختيار العاملين وتدريبهم						
1	تقوم إدارة المؤسسة بإختيار العمال بناءا على كفاءتهم ومهاراتهم					
2	يوجد في المنظمة برنامج تدريبي منتظم ودوري للعاملين					
3	يزود البرنامج التدريبي العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم					
4	توجد لدى إدارة المنظمة خطة تشمل أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة					
5	يشارك جميع العاملين في العملية التدريبية					
6	تستخدم الإدارة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب					
7	تؤكد إدارة المنظمة على أهمية تنفيذ برامج التدريب على العاملين					
8	الوظيفة التي أقوم بها تتناسب مع المهارات والمعارف التي أكتسبها					

03 - المكافآت والحوافز					
				1	إحصل على الحوافز والمكافآت المناسبة لمستوى أدائي وكفائتي في العمل
				2	يوجد في المنظمة نظام عادل للمكافآت والحوافز للأفراد العاملين فيها
				3	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل والمسؤولية التي أتحمّلها
				4	نظام الترقيّة في المؤسسة يدفع العاملين إلى الإبداع وبذل المجهودات
04 - تفويض الصلاحيات					
				1	يتيح المشرفون في المنظمة الفرصة للعاملين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة
				2	تفوض إدارة المنظمة صلاحيات إتخاذ القرارات ذات العلاقة بمشاكل الزبائن للمرؤوسين ذوي الكفاءة
05 - الإتصالات وبتث المعلومات التسويقية					
				1	توفر إدارة المؤسسة المعلومات الكافية عن طبيعة العمل لكل العاملين من أجل تنفيذ الأعمال
				2	إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر
				3	تستخدم إدارة المنظمة أساليب تقنية للإتصال بالعاملين
				4	تخبر المؤسسة العاملين بالمعلومات عن الخدمات الجديدة التي تنوي إدارة المؤسسة الترويج لها وتقديمها في المستقبل القريب
				5	توفر إدارة المؤسسة وسائل إتصال داخلية جيدة فيما بين العاملين

المعلومات العامة: من فضلك ضع علامة x في الخانة المناسبة

1- الجنس:

- ذكر أنثى

2- العمر:

- بين 18-29 سنة بين 30 – 39 سنة
 بين 40 – 49 سنة بين 50 – 59 سنة
 بين 60 – 69 سنة أكثر من 70 سنة

3- الحالة الإجتماعية:

- متزوج أعزب
 مطلق أرمل

4- الدخل الشهري:

- أقل من أو يساوي 21999 دج بين 22000-29999 دج
 بين 30000 – 35999 دج بين 36000 – 549999 دج
 أكثر من 55000 دج

5- المؤهل الدراسي:

- ابتدائي متوسط
 ثانوي جامعي

6- عدد سنوات الخدمة:

- أقل من سنة 1-3 سنوات
 4-5 سنوات أكثر من 5 سنوات