

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrou University of Khenchela
Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: تسويق الخدمات

Department of Economics
Specialization : Banking and Monetary
Economy

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي في
المؤسسات الخدمية
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشلة نموذجاً -

إشراف الأستاذة:
عظيمي دلال

إعداد الطالبتين:
كريم عبير
جامعي فوزية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيساً	جامعة عباس لغرور - خنشلة-	أستاذ محاضر صنف أ	برهوم عليا
مشرفاً	جامعة عباس لغرور - خنشلة-	أستاذ التعليم العالي	عظيمي دلال
مناقشاً	جامعة عباس لغرور - خنشلة-	أستاذ محاضر صنف أ	مصباح عماد الدين

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

قال الرسول صلى الله عليه و سلم:

من لم يشكر الناس لم يشكر الله "صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم"

الحمد لله رب العالمين .. خلق اللوح والقلم .. وخلق الفلق من عدم

ومبر الأرزاق والأجال بالمقادير و الحكم .. وبعث خير مبعوث للأمم

عليه الصلاة والسلام.

أما بعد

تقديرا واعترافا منا بالجميل تتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذة التي ساهمت بشكل كبير في إتمام وإستكمال هذا العمل المكتورة المشرفة:

"عظيمي دلال".

كما تتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة العلوم الاقتصادية و التجارية الذين بادروا بتقديم النصائح والإرشادات خلال مشوارنا الدراسي .

كما تتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

لكم منا جزيل الشكر.

"ريي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و علي والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي برحمتك في عبائك الصالحين".

الإهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى و أهله و من وفى و
الحمد لله الذي وفقنا للثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية ، و فكرتنا
هذه ثمرة الجهد و النجاع و بفضلته تعالى مهداة إلى من وضع المولى
سبحانه و تعالى الجنة تحت قدميه و وقرها في كتابه العزيز

أمي حبيبتى أطال الله عمرها -صليمة-

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء الذي لم يخل بشيء من أجل
دفعي في طريق النجاع الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة و صبر
إلى القلب العطوف

والدي العزيز -الطيب-

إلى أختي و سني في الحياة: -عمزة-

إلى أفتاتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات و الصعاب حبيباتي:
-وفاء، منال، شهرة-

إلى عصفير العائلة -أنس و ياسين-

إلى من سرنا سوياً و نحن نشق الطريق معاً نحو النجاع و الإبداع إلى من
تكاتفنا يداً بيد و نحن نقطف زهرة تعلمنا إلى فوزية جامعي

إلى نفسي أهدي ثمرة جهدي.

عبير كريم

الإهداء

وما سلكنا البداية إلا بتيسيره

وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه

وما حققنا الغايات إلا بفضلته

فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

أهدي تفرجي إلى نفسي---

أهدي هذا العمل إلى والدي العزيزان

وإلى كل أفراد عائلتي من أهدتهم سنا إلى أرفعهم قدرا

كل الأساتذة الذين زودوني بالعلم والمعرفة

وإلى كل أصدقائي دون أن أنسى زميلتي في العمل - عير كريم -

فאלلهم كما أنعمت فزودهم كما زودت فباركهم وكمما باركت فتممهم.

فوزية جامع

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	إهداء
	ملخص
	فهرس الموضوعات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ - و	مقدمة
1	الفصل الأول: مدخل للتسويق الداخلي
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
3	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني: مراحل التسويق الداخلي وأساليبه
7	المطلب الثالث: آلية استراتيجية التسويق الداخلي وأبعاده
13	المطلب الرابع: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه
15	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
15	المطلب الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي ومتطلباته
17	المطلب الثاني: مزيغ التسويق الداخلي

20	المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي
27	المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
29	الفصل الثاني: دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي
31	المبحث الأول: أساسيات جودة الخدمة
31	المطلب الأول: مفهوم الخدمة ومعايير تصنيفها
32	المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة وأبعاد قياسها
36	المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة وأهدافها
37	المطلب الرابع: فجوات جودة الخدمة
40	المبحث الثاني: التسويق الداخلي وجودة خدمات المكتب الأمامي
40	المطلب الأول: مفهوم المكتب الأمامي
41	المطلب الثاني: وظائف ومهارات موظفي المكتب الأمامي
44	المطلب الثالث: أهمية ودور المكتب الأمامي في المؤسسات الخدمية
45	المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بجودة خدمات المكتب الأمامي
49	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خنشة.
50	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول: لمحة عن جامعة عباس لغرور خنشة
50	المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأقسامها.

57	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
57	المطلب الأول: المنهج المستخدمة في الدراسة
57	المطلب الثاني: العينة المختارة للدراسة
57	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
62	المبحث الثالث: عرض تحليل وتفسير النتائج
63	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
71	المطلب الثالث: إختبار صحة الفرضيات
79	خاتمة
82	فهرس المراجع
87	فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أبعاد التسويق الداخلي	01
20	عناصر المزيج التسويقي الخدمي	02
22	نموذج بيرري في التسويق الداخلي	03
24	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	04
26	نموذج رفيق للتسويق الداخلي المرتكز على التوجه بخدمة العميل	05
34	مفهوم جودة الخدمة	06
39	فجوات جودة الخدمة	07
41	النموذج الموسع لصناعة الخدمة	08
47	علاقة التسويق الداخلي بجودة خدمة المكتب الأمامي	09
54	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10
61	التوزيع الطبيعي للمتغيرات	11
64	التمثيل البياني لتوزع أفراد حسب المناصب فيما يخص الموظفين	12
64	التمثيل البياني لتوزع أفراد حسب عدد سنوات العمل فيما يخص الموظفين	13
65	التمثيل البياني لتوزع أفراد حسب المستوى الدراسي فيما يخص الطلبة	14
65	التمثيل البياني لتوزع أفراد حسب التخصص فيما يخص الطلبة	15
74	معادلة الانحدار الخطي	16

الصفحة	العنوان	الرقم
35	أبعاد جودة الخدمة	01
59	معامل ألفا كرونباخ لثبات وصدق الاستبيانات الخاصة بالموظفين	02
59	معامل ألفا كرونباخ لثبات وصدق الاستبيانات الخاصة بالطلبة	03
60	إختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	04
62	مقياس ليكرت الخماسي	05
62	قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس لكارث الخماسي	06
63	البيانات الشخصية لأفراد العينة	07
68-67	ترتيب المتوسطات الحسابية لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي الخاصة بالموظفين	08
70-69	ترتيب المتوسطات الحسابية لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي الخاصة بالطلبة	09
71	ارتباط بيرسون بين التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمة	10
72	نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية	11
73	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي	12

الصفحة	العنوان	الرقم
88	استمارة الاستبيان	01
92	إتفاقية التربص	02
94	أمر بالإيداع	03

مقدمة

تمهيد

شهدت بيئة المؤسسات العامة تطورات سريعة وجذرية في العقود الأخيرة، مما جعلها أكثر تعقيدا في تطبيق الإستراتيجيات التسويقية المناسبة لنشاطاتها الداخلية. تقليديا، كان التسويق يركز على المنظمة وعمالها الخارجيين، لكن مع التطور المستمر أصبح يكتسب بعدا جديدا يركز على الأفراد العاملين داخل المؤسسة. هذا المفهوم يعرف بالتسويق الداخلي، وهو نهج استراتيجي هدف إلى تعزيز العلاقة بين المنظمة وموظفيها باعتبارهم عملاء داخليين، لضمان تحقيق أداء متميز في تقديم الخدمات.

يسعى التسويق الداخلي إلى جذب الكفاءات والمهارات اللازمة وتطويرها من خلال برامج التدريب والتحفيز، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين. فالموظفون هم الواجهة الحقيقية للمؤسسة، وأداؤهم يلعب دورا حيويا في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء، وهو ما يساهم في بناء صورة إيجابية للمؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق.

من جهة أخرى، تعد جودة الخدمات عنصرا أساسيا في نجاح المنظمات، حيث تؤثر بشكل مباشر في قدرتها على تحقيق أهدافها واستمرارها في السوق، تقديم خدمات عالية الجودة يتطلب كفاءة عالية وتناغما بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العملاء، إضافة إلى التزام مستمر بالتميز والإبتكار في تقديم الخدمة. لذلك، فإن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على فعالية التسويق الداخلي، باعتباره الأساس الذي يدعم التسويق الخارجي ويساهم في تحقيق الأداء الفعال.

إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق وقصد معالجة هذا الموضوع نطرح الإشكالية المتمثلة في تساؤل رئيسي:

• كيف يساهم التسويق الداخلي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي؟

ويتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية عدد من التساؤلات الفرعية نوجزها فيما يلي:

- هل يساهم تدريب الأفراد الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلبة الكلية؟
- هل يساهم تحفيز الأفراد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلبة الكلية؟
- هل يساهم الإتصال الداخلي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلبة الكلية؟

- هل يساهم تمكين الأفراد بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلبة الكلية؟

➤ فرضيات الدراسة

إن معالجة الإشكالية والإجابة على التساؤلات السابقة تقتضيان تبني مجموعة من الفرضيات سيتم إثباتها أو نفيها من خلال دراستنا للموضوع.

- توجد علاقة إرتباط بين التسويق الداخلي وتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

➤ أهمية الدراسة

يتمتع موضوع البحث بأهمية بالغة نظرا للدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في التأثير على جودة خدمات المكتب الأمامي والتي تكمن في:

- أن التسويق الداخلي أحد أهم المواضيع التي يفترض بمسيري المؤسسات الوعي بها ومحاولة استغلالها في تحسين المناخ العام الذي ينعكس إيجابيا على واقع ومستقبل المؤسسة.
- مساعدة المؤسسات التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها من خلال تبني الإستراتيجيات والأساليب التي وردت في الدراسة إذا أرادت أن تطور من صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه.
- تقديم إضافة علمية للمكتبة الأكاديمية من خلال الربط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في المكتب الأمامي للجامعات.

➤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- محاولة تسليط الضوء على مقدم الخدمة أو ما يصطلح عليه بالزبون الداخلي والبحث في كيفية تحقيق رضاه.
- تحليل واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.
- تقديم مقارنة توضح الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي.
- اقتراح آليات واستراتيجيات لتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي من خلال تعزيز التسويق الداخلي.
- التحسيس بأهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.
- لفت انتباه الباحثين والمتخصصين لأهمية الموضوع بغية الإجتهد وتكثيف دراسات مستقبلية فيه.

➤ أسباب ودوافع اختيار الموضوع

تعددت الأسباب لإختيار الموضوع بين أسباب شخصية وأخرى موضوعية نذكر منها:

- الأسباب الموضوعية لإختيار الموضوع: معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي.
- الأسباب الشخصية لإختيار الموضوع: الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والإطلاع عليه بالتفصيل إضافة إلى ارتباط الموضوع بالتخصص المدروس.

➤ حدود الدراسة

بهدف ضبط حدود الدراسة والتحكم فيها حددت بجانبين:

1. الحدود النظرية: تتمثل في المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والأساليب المستخدمة فيه، وكذا المفاهيم الخاصة بجودة الخدمة والمكتب الأمامي.
2. الحدود التطبيقية: وتنقسم إلى:

الحدود المكانية: تقتصر دراستنا على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة.

الحدود الزمنية: المعلومات الثانوية في دراستنا تم جمعها من كتب، مقالات علمية ودراسات سابقة تناولت مفهومي التسويق الداخلي وجودة خدمات المكتب الأمامي وذلك يخص الفترة الممتدة ما بين جانفي إلى مارس 2025، أما المعلومات الأولية تم جمعها من خلال إستبيانات وزعت على عينة موظفي وطلبة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية بخنشلة في بدايات شهر أفريل 2025، وتمت معالجتها إحصائيا في شهر ماي 2025.

➤ منهج الدراسة

من أجل إتمام مختلفات تطلعات البحث سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي على الفصل الأول قصد إستيعاب الجانب النظري وفهم معالم الموضوع ثم التطرق إلى الدراسة الميدانية وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة بالإعتماد على منهج دراسة الحالة لغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار صحة الفرضيات وإستخلاص النتائج.

➤ صعوبات الدراسة

لأي دراسة هناك مجموعة من الصعوبات ومن الصعوبات التي واجهتنا نذكر مايلي:

- صعوبة وجود دراسة سابقة تربط المتغيرين معا.
- نقص المراجع المتعلقة بالمكتب الأمامي.

➤ الدراسات السابقة

- تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن من إعداد الباحثة "سلوى محمود مطاحن" ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط سنة 2010، توصلت من هذه الدراسة إلى أن الإدارة بالمنظمات الصناعية في عمان تطبق الدعم الإداري المطلوب للعاملين بمستوى عال وتطبق أنشطة تدريبية مناسبة للعاملين بمستوى متوسط، مما يعني أن العاملون يرون أن الإدارة تقوم بتقديم التدريب الكافي والمناسب لهم مما يزيد من كفاءتهم وتحقيق التطور المناسب.
- أثر التسويق الداخلي في تحسين صورة المؤسسة الخدمية دراسة حالة إتصالات الجزائر مديرية قائلة إعداد الباحثين "دخاخنة فايزة وبن الطيب مريم" ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال سنة 2013، من خلال دراسة تأثير برامج التسويق الداخلي لتحسين صورة المؤسسة الخدمية الجزائرية توصلوا إلى أن الأداء الجيد وحسن استقبال العميل يحسن من صورة المؤسسة، وأن تطبيق برامج التسويق الداخلي تحسن بشكل كبير من صورة المؤسسة كذلك.
- أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة شركة هندسة الكهرباء والغاز الوحدة التجارية تقرت من إعداد الطالبة "فرحي أسماء" ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق الخدمات سنة 2020، من خلال التركيز على هذه الدراسة توصلت إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي يبدأ من تحقيق رضا العاملين، فكلما كان العمال راضيين من عملهم وعن المؤسسة كلما أدى هذا إلى تقديمهم لخدمات ذات جودة عالية وكلما كانت الخدمات جيدة كلما تحقق رضا الزبائن ولتحقيق رضا العاملين يجب تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.
- واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلفوم العيد من إعداد الباحثة كعواش أمينة تقدمت بها ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تسويق خدمات سنة 2021، وقد قدمت هذه الدراسة قيمة علمية كبيرة من خلال الإهتمام بأثر التسويق الداخلي على أداء المؤسسة، حيث يعتمد هذا الأخير على استخدام المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية من أجل كسب رضا العاملين وتحسين أداءهم لتقديم خدمات ذات جودة لكسب رضا العميل وتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ الفجوة البحثية

بناءً على تحليلاتنا للدراسات المذكورة سابقاً، يمكن تلخيص الفجوة البحثية المحتملة لدراستنا في النقاط التالية:

- **الفجوة البحثية الرئيسية:** تكمن في تقديم تحليل معمق ومحدد لتأثير العناصر الأساسية للتسويق الداخلي (الإختيار والتعيين، التمكين، التحفيز، التدريب، نشر المعلومات التسويقية والإتصالات الداخلية) بشكل متكامل على جودة خدمات المكتب الأمامي في المؤسسات الخدمية في الجامعات الجزائرية. تتضح هذه الفجوة من خلال مقارنة دراستنا بالدراسات السابقة:
- **التركيز على جودة الخدمة في المكتب الأمامي:** معظم الدراسات السابقة دخاخنة، بن الطيب وكعواش ركزت إما على صورة المؤسسة أو الأداء العام للمؤسسة أو الرضا الوظيفي. دراستنا تتميز بالتركيز الدقيق على جودة الخدمات المقدمة تحديداً في واجهة التعامل مع العملاء المكتب الأمامي، وهو الجانب الأكثر حساسية لتجربة العميل ورضاه.
- **التحليل المتكامل لعناصر محددة للتسويق الداخلي:** بينما تناولت بعض الدراسات مثل دراسة مطاحن أحد العناصر التدريب أو أشارت بشكل عام إلى برامج التسويق الداخلي دخاخنة ، بن طيب وكعواش، فإن دراستنا تتميز بالتحليل المتكامل والمحدد لتأثير الإختيار والتعيين، التمكين، التحفيز، التدريب، نشر المعلومات التسويقية والإتصالات الداخلية معاً على جودة الخدمة. هذا يسمح بفهم أعمق للتفاعلات المحتملة بين هذه العناصر وتأثيرها المشترك.
- **السياق الجزائري للمؤسسات الخدمية:** جميع الدراسات السابقة التي ذكرناها أجريت في سياقات مختلفة الأردن قطاع صناعي أو إتصالات أو بنوك في حين أن دراستنا من خلال تركيزها على مؤسسات خدمية في الجزائر مع إمكانية تحديد نوع معين من المؤسسات بناءً على كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نموذجاً، تقدم رؤى خاصة بالسياق المحلي والتحديات والفرص المؤيدة التي تواجه هذه المؤسسات في تحسين جودة خدماتها من خلال التسويق الداخلي.
- **تجاوز الرضا الوظيفي كهدف أساسي:** على الرغم من أن دراسة فرحي أشارت إلى الرضا الوظيفي كحلقة وصل بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، فإن دراستنا تركز بشكل مباشر على تأثير عناصر التسويق الداخلي على جودة الخدمة نفسها. هذا يمكن أن يكشف عن آليات تأثير إضافية أو مباشرة قد لا تكون واضحة عند التركيز فقط على الرضا الوظيفي.

➤ هيكل الدراسة

على ضوء ما سبق سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول كل واحد منها يتشكل من مبحثين على النحو التالي: تم التطرق في الفصل الأول المعنون بمدخل للتسويق الداخلي إلى مبحثين، المبحث الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي والمبحث الثاني أساسيات التسويق الداخلي. أما في الفصل الثاني تحت عنوان دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي الذي يتشكل من المبحث الأول أساسيات جودة الخدمة و المبحث الثاني التسويق الداخلي وجودة خدمات المكتب الأمامي. إضافة إلى الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى دراسة ميدانية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خنشلة بثلاثة مباحث، الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و عرض تحليل وتفسير النتائج في المبحث الثالث.

الفصل الأول

مدخل للتسويق الداخلي

تمهيد

إن عملية تقديم الخدمة تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية لإعتبارها بمثابة حجر الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة الموضوعية، حيث أن سبل نجاح أي مؤسسة إقتصادية بصفة عامة أو مؤسسة خدماتية بصفة خاصة مبني على وجود كفاءات وكوادر فعالة لكي يكون لها رأس مال فكري قوي يتمتع بالقدرة على تحمل المسؤولية و الإلتزام بتقديم خدمات عالية الجودة والتي ترقى إلى مستوى تطلعات عملاء المؤسسة الخدمية قصد تحقيق أعلى مستوى رضا ممكن لهم.

ولتحقق المؤسسات الخدمية نجاحا في مجالها لايجب أن تقتصر فقط على التسويق الخارجي الناجح المركز على تقديم خدمات مميزة للزبائن الخارجين فقط، وإنما لا بد لها من التركيز على مفهوم آخر للتسويق بينها وبين موظفيها بإعتبارهم عملاء داخليين و الإعتراف بأهميتهم ودورهم في تسويق الخدمة والنظر إليهم على أنهم يمثلون سوق داخلي للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية، أي على المؤسسة أن تتبنى فلسفة التسويق وتطبقها على موظفيها وهذا مايسمى بالتسويق الداخلي.

تقوم فكرة التسويق الداخلي على مدى سعي المنظمة في تلبية حاجات ورغبات موظفيها والعمل على إرضاءهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ الوعود المقدمة وتحقيق الأهداف الموضوعية، هذا يعني ضرورة تعامل المؤسسة الخدمية مع موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن والعمل على تحفيز، تطوير والإحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم. وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من خلال:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في علم التسويق، حيث يركز على تعزيز تجربة الموظفين داخل المؤسسة من أجل تحسين مستوى رضاهم وزيادة إنتاجيتهم، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وينظر إلى التسويق الداخلي كإستراتيجية تكميلية للتسويق الخارجي، إذ يسعى إلى تحويل الموظفين إلى سفراء للعلامة التجارية من خلال توفير بيئة عمل محفزة وثقافة تنظيمية داعمة، في هذا المبحث سيتم التطرق إلى الأطر النظرية التي تشكل الأساس لفهم التسويق الداخلي، من خلال استعراض تعريفاته المختلفة، وأهميته في تحقيق الميزة للمنظمات الخدمية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي

لقد ظهر هذا المفهوم في حقل تسويق الخدمات، ففي قطاع الخدمات تم ملاحظة أن درجة إشباع حاجات العاملين لها تأثير على آدائهم المتعلق بالزبائن الخارجيين لأن رضاهم يتحدد من خلال جودة أداء العاملين في المنظمة لتحقيق مستوى عالي للزبائن الخارجيين وهكذا انتشر مفهوم التسويق الداخلي في جميع أنواع المنظمات.¹

يعتبر التسويق الداخلي أنه على المؤسسة تكوين مجموع موظفيها وتوجيههم نحو إرضاء الزبون وتنمية وفائه، حيث لا يكفي إنشاء إدارة تسويق، وإنما يجب تمكين الموظفين على ممارسة التسويق وبالرغم من وجود العديد من التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي إلا أن التعريف الذي قدمه كرونروس (Gronoos) سنة 1981 يعتبر أكثرها تعبيراً عن هذا المفهوم حيث يرى أنه "بيع الشركة إلى الموظفين" (selling firm to the employees)، والذين يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من خدمة المستهلكين وفقاً لمفهوم التوجه بالمستهلك".²

كما يقصد بالتسويق الداخلي من ناحية الخدمات التعليمية على أنه "تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير داخل المؤسسة التعليمية، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين المعلمين وكافة العاملين بالمؤسسة التعليمية تجاه المؤسسة التعليمية الكلية والوظيفية بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية من خلال المعلمين وكافة العاملين كمحفزين وموجهين لأولياء الأمور والطلاب".³

يقول بالمر (Palmer) إن اللقاء الخدمي يشكل عامل جوهري في تحقيق رضا الزبون، بالطبع هذه الحقيقة مهمة جداً في سياق الخدمات، فالزبون غالباً يقيم المنظمة على أساس سلوكيات مقدم الخدمة، خصوصاً الخط الأمامي.

وينظر التسويق الداخلي للأنشطة التي يمارسها العاملين على أنها عروض داخلية، فالمنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن وجود رأس مال بشري قادر على إشباع حاجات الزبون الخارجي بأفضل صورة، وهذا ينطبق مع المفهوم الذي قدمه بيرري (Berry) سنة 1983 عندما

¹ أنيس أحمد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2017، ص29.

² ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، دار الكتب العلمية، بيروت، ط1، 2016، ص21.

³ نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسة التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2015، ص274.

اعتبر التسويق الداخلي على أنه " فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقا والعمل على إشباع حاجاتهم و رغباتهم وممارسة عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم". وبذلك فإن التسويق الداخلي يشكل فلسفة إدارة الموارد البشرية التي تشتق من الرؤية التي تملكها الإدارات العليا حول التوجه التسويقي، من خلال بناء إدراك واضح لكل العاملين في المستويات التنظيمية، عن طبيعة توجهات المنظمة ورسالتها، والعمل على الدعم المشترك للإستراتيجيات والأهداف التسويقية بالتأكيد أن تحقيق تلك الغايات يتطلب إيجاد مناخ تنظيمي، يولد الإستعداد الكافي لدى العاملين والدافعية لبذل الجهود الواسعة مع الزبون الخارجي لإشباع حاجاته و رغباته وصولا إلى رضاه والإحتفاظ به¹.

وقد أشار ماكراث (McCarthy) على أنه " أسلوب لأنظمة الحوافز والمكافآت الموجهة للعاملين بغية تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتنمية العلاقات التفاعلية بينهم.

أما الأستاذ كوتلر (Kotler) فعرفه على أنه "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتحفيز وتدريب عملائها الداخليين وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع العملاء".²

في حين الأستاذ بالونتاين (Ballantine) يعرف التسويق الداخلي كما يلي " أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى التغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي".

ويرى جونسون وآخرون التسويق الداخلي على أنه " جهود منظمة الخدمات من أجل تزويد كل أعضاءها بالفهم الجيد لرسالة وأهداف المنظمة، من خلال التدريب والتحفيز والتقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة".

بينما يرى كل من فرجسون وبارون (Brown & Ferguson) أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الإهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق تقوم على:³

- استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد.
- تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

إن ما سبق من تعاريف يؤكد أن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في البداية عميق إذا تم البحث فيه، و إستنتاجنا كتعريف شامل للتسويق الداخلي يمكن القول أنه: هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين لضمان تقديم خدمات عالية الجودة للعملاء، يعتمد هذا المفهوم على فكرة أن الموظفين هم العملاء الداخليين، وأن تحسين تجربتهم داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء الخارجيين والهدف الأساسي له هو خلق ثقافة تنظيمية

1 سعدون حمود، التسويق مدخل معاصر، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص ص.366-377.

2 نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشري المفهوم والأهمية، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مج 10، ع33، مارس 2018، ص89.

3 محمود أيمن، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية (دراسة ميدانية بفندق ميموزا بالس - عنابة)، مذكرة ماستر تخصص تسويق

سياحي وفندقي، جامعة 8 ماي 1945، 2022، ص14.

داعمة تعزز من التزام الموظفين، وتخفّضهم على تقديم خدمة استثنائية، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء ونجاح المنظمة كل.

المطلب الثاني: مراحل التسويق الداخلي وأساليبه

من خلال هذا المطلب سيتم تناول مراحل تطور التسويق الداخلي وأهم الأساليب المعتمدة في ذلك.

الفرع الأول: مراحل التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو نهج يركز على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين، حيث شهد هذا المفهوم تطوراً عبر ثلاث مراحل رئيسية وهي:¹

1. مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين: كان إفتراض التسويق الداخلي هو إرضاء الموظف، حيث أنه في هذه المرحلة

كانت المؤسسة تعامل موظفيها على أنهم زبائن داخليين، وتتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية، وتحقيق رضا الموظف يساعده على تقديم تفاعل أفضل مع الزبون، وقد ساهمت هذه المرحلة في:

- خلق قوى عمل تركز على الزبون.
- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- خلق الميزة التنافسية.
- رفع الإنتاجية وخلق محيط عمل مميز.

لكن في مقابل ذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يفقد إلى التخطيط، لذلك واجهت هذه المرحلة مجموعة إنتقادات هي: أن المنتج الذي تبيعه المنظمة للموظف (الوظيفة) قد لايفضله ولايشبع حاجاته ورغباته، كما أن الموظف ليس له حرية إختيار المنتج (الوظيفة) في حين أن الزبون الخارجي له كل الحرية في المفاضلة بين البدائل المتاحة، قد يجبر الموظف على أداء وظائف معينة (تقبل المنتج) على خلاف الزبون الخارجي. والسؤال الذي يبقى مطروحاً هل حاجات الزبون الداخلي أكثر وزناً من حاجات ورغبات الزبون الخارجي أم لا؟

كما لاقت هذه المرحلة انتقادات تمثلت في: أن التركيز على رضا الزبون الداخلي قد يؤثر سلباً على الإهتمام بحاجات الزبون الخارجي ورغباته، قد تواجه المنظمة تكاليف مالية كبيرة حتى تتمكن من تقديم التحفيز المادي للموظفين باستمرار. في عام 1980 يرى كرونروس (Grewroos) مدخلاً جديداً للتسويق الداخلي، إذا يرى أنه لا يكفي تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى بل يجب أن يدرّب كل موظف على أن يكون مسوقاً، يملك مهارات الإحتفاظ بالزبون²، ومن هنا جاءت المرحلة الثاني للتسويق الداخلي.

2- مرحلة التوجه بالمستهلك: كان الفضل في ظهور هذه المرحلة إلى كرونروس (Gronroos) الذي نادى

بضرورة الإهتمام بالتواصل والتفاعل بين العاملين والعملاء أي التركيز على ما يسمى بالتسويق التفاعلي الذي

¹ معراج هواري، العلامة التجارية الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص172.

² هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الإجتماعية لدى الموظفين (دراسة حالة المديرية العمليانية لإتصالات الجزائر بسكرة)، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، 2016، ص ص 18-19.

يلقي على عاتق العاملين مهمة إشباع حاجات ورغبات العملاء فالعلاقات التفاعلية لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء بل يمتد بشكل قوي على الفرص التسويقية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، ومنه لا يكفي وجود عاملين لديهم دافعية ورضا عن وظائفهم فقط بل يجب أن يتصفوا أيضا بعقلية بيعية مميزة بالإضافة إلى توجيههم بالعميل والسوق، ومنه أعطى للتسويق الداخلي بعد أكثر شمولية من خلال:

- اعتبار العاملين سوق داخلي يجب التعامل معهم بشكل كفاء وفعال.
- اكتساب العاملين عقلية بيعية قادرة على النواحي الداخلية.
- استخدام التسويق كمدخل يركز على النواحي الداخلية.

3-مرحلة توسيع مفهوم التسويق الداخلي- تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير: بدأت هذه المرحلة من خلال إتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية الشركة. وقد كان وينتر (Winter) من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتظهر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية التنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القنوات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم. ومن هنا يشير العالمان بلاسمان ومكافي إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.¹

الفرع الثاني:أساليب التسويق الداخلي

ميز كرونروس (Gronroos) أساليب التسويق الداخلي بين مستوياته الإستراتيجية ومستوياته التكتيكية:²

1- التسويق الداخلي الإستراتيجي: والذي يعتمد على الأبعاد التالية:

- تبني دعم من المستويات الإدارية العليا، من خلال تشجيع وتحفيز الموظفين وتدريبهم على أن زملائهم في العمل هم أيضا عملاء، لابد من دراسة مختلف احتياجاتهم والإجتهاد في تلبيتها.
- اختيار الموظفين المناسبين للوظائف التي سيؤديها، بمعنى استخدام المهارات والكفاءات في جذب واستقطاب عملاء جدد، وتطوير وترقية العلاقة مع العملاء الدائمين.
- مشاركة كل العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الإستراتيجية عند وضع إجراءات التخطيط للتركيز على العميل.

2-التسويق الداخلي التكتيكي: تتضمن الاعتبارات الخاصة للتسويق الداخلي التكتيكي مايلي:

- 2-1-التدريب: هو تنمية مؤسسة وتحسين للإنتاجات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المطلوبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام العمال بمهامهم على أحسن وجه وفي أقل وقت.

¹ بوعزيز عادل، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019، ص11.

² سالمي رشيد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة دراسات اقتصادية، مج 4، ع3، 2010، ص289.

- 2-2- التشجيع على الإتصالات غير الرسمية: إجراء اتصالات غير رسمية بين الموظفين.
- 2-3- الاتصالات الرسمية الداخلية: وتتمثل في النشرات ومقتطفات الأخبار والإجتماعات حيث تخدم هذه الوثائق لترويج شعور الموظف بإتتماءه لإدارته وقسمه.
- 2-4- بحوث السوق الداخلي: تعتبر غاية في الأهمية ، فهي شرط لتحقيق رضا العميل الداخلي التي تكشف عن المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.

المطلب الثالث: آلية استراتيجية التسويق الداخلي وأبعاده

يتطلب التسويق الداخلي لنجاحه تبني المنظمة لآلية إستراتيجيته وتوفر مجموعة من الأبعاد التي تحكم عن ذلك وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: آلية إستراتيجية التسويق الداخلي

تتمثل في:¹

- 1- تعليم العلامة التجارية: يحتاج الموظفون إلى فهم تاريخ الشركة ورسالتها، الموظفون هم سفراء العلامة التجارية. وبالتالي يشعرون أنهم جزء من شيء أكبر ويشعرون بالفخر. لكي يحدث هذا، يجب أن تكون عملية التوجيه دقيقة واستراتيجية.
- 2- التوجيه المسبق: يبدأ بدعم الموظفين الجدد عند استكمال جميع المستندات المطلوبة، كما يوفر وقتا كافيا ويرسل لهم مقطع فيديو أو مستندا يصف الشركة ومايفترضونه .
- 3- الترحيب بهم: توفير مرحلة توجيهية للموظفين الجدد لمدة أسبوع أو أقل لمساعدتهم على التعرف على المنظمة، وهذا يساعدهم على فهم أفضل لكيفية عمل الإجراءات التجارية الشاملة وبدء التدريب مع زملائهم الجدد.
- 4- التدريب الخاص بالوظيفة: قم بإرشاد الموظف من خلال خطة تدريب جيدة الصياغة تمثل مايلزم للنجاح في منصبه، يجب على الموظفين تخزين مواد التدريب حيث يمكنهم الرجوع إليها في أي وقت.
- 5- الوضوح في التواصل: يعد التواصل الداخلي الفعال العامل الأكثر أهمية في استراتيجية التسويق الداخلي، وبواسطته سيكون الموظفون واضحين وقادرين على الإستمتاع بعملهم مع زيادة الوباء العالمي، بدأت العديد من الشركات في إستخدام تطبيقات الإتصالات التسويقية مثل Slack، لتعزيز مشاركة الموظفين من خلال التطبيقات، من الممكن إعلام الموظفين بتطورات الأعمال والإجراءات.
- 6- تقدير الموظفين: يريد الموظفون التقدير لعملهم، وبالتالي يحاولون تحقيق أهداف للمنظمة بطرق مختلفة، يؤدي تقدير الموظفين إلى نمو المنظمة، يشير تقرير الإحتفاظ بموظفين معاهد العمل لعام 2021 إلى أن نسبة 7 فقط من الموظفين يتركون وظائفهم بسبب التعويض، في حين قرر 18 المغادرة بسبب الإفتقار إلى النمو والتقدير والأمان الوظيفين،

¹ Teena Mishra، A Mathematical approach to human resources .Cambridg Scholars Publishing. Newcastle upon Tyne، 1st ed ،January 19.2024. pp168/169.

لذلك يجب أن يكون لدى الشركات برامج تقدير للموظفين، على سبيل المثال: الهدايا الصغيرة ورسائل الشكر والجوائز.

7- أنشطة الترابط الداخلي: يجب أن تتضمن خطة التسويق الداخلي أنشطة تساعد الموظفين على الشعور بأنهم جزء من الفريق، ستسمح هذه الأنشطة للموظفين بالتعرف على بعضهم البعض خارج بيئة العمل، وإعدادهم ليكونوا مرتاحين مع بعضهم البعض وتحسين مستويات التواصل لديهم.

8- برامج التعلم والتطوير: تعتبر فرصة النمو عاملاً مهماً في الإحتفاظ بالموظفين ونمو الشركة فهي تساعد الشركة على تقديم خدمات أفضل للعملاء والسبب الثاني أنها تقلل من معدل دوران الموظفين.

الفرع الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

يتضمن التسويق الداخلي العديد من الأبعاد ذات الطابع المتعلق بالموارد البشرية والقائمة على التركيز على العاملين، لأنه يشكل أحد عناصر المزيج التسويقي في منظمات الأعمال، والتي تهدف إلى الإهتمام بالعاملين في الصفوف الأمامية والخلفية وإعتبارهم زبائن داخليين، ومن بين هذه الأبعاد نجد :

1. التعيين والإختيار

هو العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظائف خالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة مطلوب توافرها فيهم يجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة ومن أجل تحقيق غاية أساسية هي: تمكين الفرد من أداء مهام وظيفته بكفاءة، وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه من خلال ارتفاع الإنتاجية الأفراد بوجه عام. ومن بين أهداف المؤسسة من الإختيار والتعيين مايلي:

- إختيار أفضل القدرات والمهارات.
- تطوير آلية العمل لرفع كفاءة وأساليب العمل.
- تحقيق الإستقرار الوظيفي للعاملين.
- الإحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب.
- تنفيذ الخطط الخاصة بالتوظيف على حسب المراحل الزمنية المعدة مسبقاً.
- وضع معايير حديثة لإختيار والتعيين مرتبطة بالإحتياجات.¹

2. التدريب:

تؤكد ممارسات التسويق الداخلي على أهمية التدريب للموظفين خاصة في الخط الأمامي لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية وعليه يمكن تعريف التدريب على أنه:

¹ غادة محمد، الإختيار والتعيين، ورقة عمل تحت إشراف أحمد علي بالنمر، الأكاديمية الليبية، بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم، 2012، ص ص 3-4.

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى آدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء، ويكون التدريب من خلال وضع برنامج تدريب للعاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون.¹

التدريب نشاط علمي مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد، وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. وتعتبر عملية التدريب عملية مستمرة، إذ أن العامل أيا كان مستواه التعليمي وخبرته فهو في حاجة مستمرة إلى المزيد لتنمية مهاراته وقدراته ومعلوماته، وهو مايتأتى من خلال البرامج التدريبية الموجهة للموارد البشرية. ولاشك أن عملية التدريب هي نتاج تفاعل مستمر بين الإطار العلمي والذي يعد في واقع الأمر أساس العملية التدريبية من جهة، والواقع العلمي والذي يتم من خلاله تحديد الإحتياجات التدريبية داخل المنظمة من جهة أخرى، وبالتالي فإن تطويع الأساس العلمي على الواقع العملي أمل وهدف ويسعى إلى تحقيقه مخطط التدريب على كافة المستويات التخطيطية والتنظيمية.

وتزداد أهمية التدريب في معظم المنظمات في الوقت الحاضر، ففي البيئة الداخلية للمنظمة ظهرت أهمية التدريب استجابة لتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم من حيث الإختصاصات والواجبات، أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتطور تكنولوجي يغير من سياسات وإجراءات العمل، ذلك بالإضافة إلى أهمية التدريب في علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب و التمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران العمالة، وغير ذلك من ظواهر يمكن علاجها من خلال التدريب، ومع استمرار سرعة التغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير إلى إكتساب معارف ومهارات جديدة. إن نجاح عملية التدريب يتوقف على مجموعة من الأهداف ومن أهمها :

- يساهم التدريب في زيادة معرفة ومهارة العاملين مما يؤدي إلى الإرتفاع بكفاءة أدائهم وزيادة إنتاجه وتعظيم الأرباح، ولاشك أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى خلق تخصصات جديدة مما انعكس بشكل واضح على زيادة الحاجة إلى التدريب لتوفير المهارات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.
- يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.
- يساعد التدريب على خلق صف ثان مؤهل يمكن الإعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء.
- يساعد التدريب على تذكير العاملين بأساليب الأداء وتعريفهم أولاً بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها، وبأسلوب استخدام مايستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

¹ سعدون حمود، المرجع السابق، ص 380.

- يسهم التدريب في زيادة دراية الفرد بالمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها، وزيادة حساسيته للعلاقات الإنسانية.
- إن وجود سياسية واضحة للتدريب وبرامج على أسس علمية سليمة سيؤدي إلى انخفاض حوادث وإصابات العمل، نظرا لأن معظم هذه الإصابات ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات والمعدات أو لعدم تفهمه لظروف العمل.
- الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين فإنه يمكن من خلال التدريب تأهيل فائض العمالة لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.¹

3. التمكين

إن المفهوم أو المعنى الإصطلاحي للتمكين في الفكر الإداري المعاصر ينطلق من علاقة ناشئة بين الصفات التي تتصف بها علاقات القائد في المنظمة والتي تعد حلقة الوصل ما بين ثقة القيادة وتمكين الموظفين من خلال نظرية التبادل، وتعني أن التمكين يتطلب من قيادات منظمات الأعمال التحلي عن الفكر والمنهج التقليدي للإدارة الذي يركز على التوجيه والرقابة، والتوجه إلى منهج قيادي جديد يؤمن بالمشاركة والتشاور. بما يضمن تحقيق أقصى درجات الاستفادة مما يمتلكه الإنسان من طاقات وقدرات، وفي هذا بلا شك توجه نحو التغيير الشامل لأسلوب قيادة الأفراد. يمكن تعريف التمكين أيضا على أنه:

- عملية إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة قدراتهم الفردية والجماعية وتقديم أفضل ما لديهم في مجال المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهام الإدارية وإشعارهم بالملكية للوظيفة للنمو والتطور والإبداع.
- استثمار للمخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات.
- تحويل للعاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها، وحل المشاكل التي تعيق تحقيق الأهداف.

كما يرى الكثير من الباحثين في علم الإدارة إلى أن الإهتمام المتنامي بتمكين العاملين يقف وراءه تحرك المنظمات نحو إدارة الجودة الشاملة، إذ أصبحت المنظمات تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة عن طريق تطوير ونشر ثقافة الجودة في المنظمة التي تقتضي مشاركة جميع العاملين، والتزامهم بالتطوير المستمر لتحقيق أعلى درجة من الرضى لدى الزبائن، إذا باتت المنظمات تؤمن بأن التطوير المستمر لن يتحقق إلا بمشاركة جميع العاملين في إتخاذ قرارات يتحملون مسؤولية اختيارها، وعليه فإن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يشكل ظاهرا من مظاهر أهمية التمكين، كما يعد تمكين العاملين من ضرورات زيادة الفعالية الإنتاجية، لأن زيادتها تعتمد على قيام المنظمة بإستثمار أقصى طاقات موظفيها للحصول على المزيد من الأفكار الإبداعية التي تصب في مصلحة الجودة في خدمة العميل.

لتمكين مجموعة من الخصائص فيما يأتي أهمها:

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2015، ص ص

- التمكين فعل إيجابي يتضمن امتلاك المعرفة والتعليم والمهارات والقدرات الاجتماعية، وكذلك قدرة ذهنية في إكتساب القدرة على العمل وتأمين التواصل.
- التمكين ينمو في داخل ذهنية الفرد وينمي لديه الفهم الذاتي وتحريره من القيود إلى الإبداع والإبتكار.
- يتضمن التمكين معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفراداً أم جماعات أم مجتمعات محلية.
- يتداخل مفهوم التمكين مع مفاهيم أخرى كثيرة أبرزها: الفاعلية، المسؤولية والعقلانية.¹

4. الحوافز

أهم عنصر يخلق الدافعية لدى العاملين هو التحفيز ، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الإرتقاء بالروح المعنوية لموظفيها. تعرف الحوافز بأنها " مجموعة المثيرات التي تجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي اتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها".²

يعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة. ويمكن التفرقة بين الدافع والحوافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف، أما الحوافز على العمل هو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذبه إليه بإعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

وتحقق المؤسسات العديد من الأهداف من خلال عملية التحفيز، لذا تكتسي هذه العملية أهمية بالغة للأفراد أو المؤسسات في حد ذاتها. وعليه تتمثل أهمية التحفيز في العديد من الجوانب، أهمها:

- تحقيق رضا العامل و إشباع حاجاته الاجتماعية مما يخلق جو عمل مناسب.
- يعمل نظام الحوافز الفعال والكفاء على تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- يساعد على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المؤسسة.
- يساهم في خلق رضا العاملين، مما يساعد على حل المشاكل التي تواجه الإدارات كإخفاص قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التزاعات والشكاوي.
- زيادة دخل العاملين وخلق الشعور بالإستقرار والولاء للمؤسسة.
- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال الإنتاجية.

¹ سعد المحمدي، نماذج من الإدارات المعاصرة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2021، صص 412-424.

² منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، مج1، ع43، جوان 2015، صص 124-125.

• تلاقي العديد من مشاكل العمل كالغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل... مما يخلق استقرار أكبر للموارد البشرية في المؤسسة.

وفي المقابل، تتمثل الأهداف المرجوة من عملية التحفيز في ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها وربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، بالإضافة إلى استخدام الحوافز في تنظيم السلوك البشري.¹

5. الإتصال الداخلي

هو خلق جو من الود والإحترام لجميع القوى العاملة داخل المؤسسة الواحدة لذا يمكن تعريفه بأنه: شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، بالتالي هو عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، وقد أشار العالمان (wartz&Lovlock) إلى أهمية الإتصال الداخلي بين العاملين، حيث يلعب دورا مهما في بناء الثقة والإحترام وتطويد العلاقة بينهم.²

إن الإتصال موجه نحو الموظفين داخل المؤسسة وهو عموما من أجل التعريف بأهداف المؤسسة أي الإعلام والتحفيز والمحافظة على المؤسسة ضمن مناخ إجتماعي جيد.

وكذلك يعرف بأنه عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة في مختلف الإتجاهات سواء كانت رسمية أو غير رسمية بهدف التأثير في السلوك والمواقف والإتجاهات.

ويكمن تعريف الإتصال الداخلي أيضا: "بأنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر، وذلك ليصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه و يآثر فيها". وبناء على ذلك تكمن أهمية الإتصال الداخلي للمنظمات في مايلي:³

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- تعزيز التنسيق بين الأقسام.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي.
- تحفيز الموظفين ودعم اتخاذ القرارات.
- حل المشكلات بسرعة وفعالية.
- تحقيق المرونة التنظيمية.
- مراقبة وتقييم الأداء وتحسين خدمة العملاء.

¹ سامية لحول، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات - وكالة باتنة، مجلة دراسات إقتصادية، مج4، ع27، 1 أكتوبر 2012، صص 234-235 .

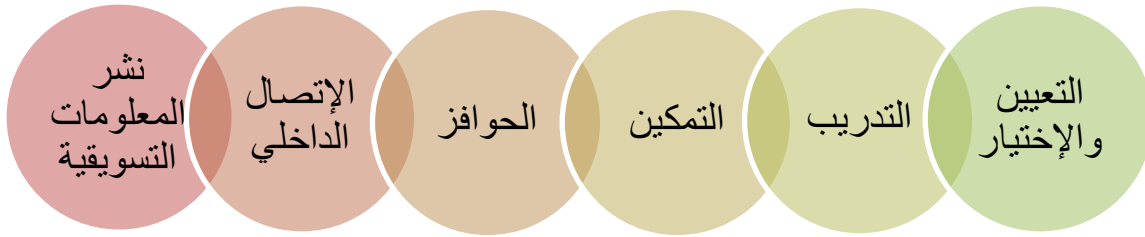
² خلقي هديات، أثر التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج11، ع1، جوان 2024، صص 561.

³ حورية مفتاح، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، مج2، ع3، 2020، صص 89.

6. نشر المعلومات التسويقية

إن وجود إتصال تفاعلي متبادل بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الإتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذا نلاحظ أن أغلب المنظمات وخاصة الخدمية تعطي إهتماما كبير بالإتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل لتطوير البرامج والخدمات ضروريا لتوصيل خدمة ذات جودة عالية وكذلك للوصول وتعد الإتصالات الداخلية أمرا مهما في بناء وتقديم الخدمة. وقد أظهر تجريبيا إلى توقعات الزبائن، وبذلك يدرك العاملون دورهم جيدا من أن أنشطة الموظفين تعتبر شيء أساسي لتقديم الخدمة بجودة، وبناء على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين، وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعا، وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء.¹

الشكل رقم (01): أبعاد التسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الرابع: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

للتسويق الداخلي دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق خدمات ذات جودة عالية للمؤسسات التي تسعى إلى التميز والإبداع في مجال عملها وهذا ما سيتناوله هذا المطلب بفرعيه.

الفرع الأول: أهمية التسويق الداخلي

تسعى المنظمات بشكل متزايد إلى تطوير الوعي بعلاقتها التجارية من الداخل إلى الخارج، ولكي يكون ذلك ممكنا من الضروري تعظيم جميع مواردها، ويجب النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها الأصول المركزية للمنظمات، نظرا لأن الأشخاص هم وكلاء التغيير اللازمين لتحقيق النتائج المثالية. حيث أن الموارد البشرية تشكل الشركة وبالتالي يمكنها

¹ نبيل حليلو، المرجع السابق، ص91.

إنشاء أو تدمير خطط التسويق وبناء على هذا المبدأ، فإن التسويق الداخلي هو أحد الأصول التي يمتلكها مديروا المنظمات لتعزيز الإرتباط بين الموظفين والمنظمات التي يعملون فيها.

على مر السنين ومع التطور الكبير للتكنولوجيا ووسائل الإعلام كرس بعض المسؤولين عن المنظمات جزءا كبيرا من تركيزهم على أنشطة البحث والتطوير والإبتكار، فكان هناك نقص معين في الإهتمام بالجانب الأكثر إنسانية وعاطفية للمنظمات. إذ أنهم يخصصون موارد كبيرة للتطوير التكنولوجي، لكن الأمر لا ينطبق على تطوير رأس المال البشري لديهم.

يعزز التسويق الداخلي التوجه الداخلي للعملاء بطريقة منهجية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تطوير وتحفيز ورفاهية الموظفين، وتعزيز إلتزام الموظفين وولائهم للعلامة التجارية، وبالتالي المساهمة في زيادة القدرة التنافسية، الأمر متروك للإدارة لرفع مستوى الوعي بين مواردها الحضرية لضمان فهمه لأهمية دورهم في تقديم تجربة إيجابية للعملاء، تركز هذه الفكرة الإنتباه على الأنشطة والعمليات الداخلية التي تحتاج دائما إلى التكيف لتحسين أداء الموارد البشرية والمنظمة.¹

وبذلك يمكن القول أن التسويق الداخلي له أهمية من خلال مايلي:²

- تطوير معرفة كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفاعلية التنظيمية.
- يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى التغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي.
- التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة.
- استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.
- نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وتسهيل تقبل العاملين لأحدث التطورات التي تسهل تقديم الخدمة إلى الزبون.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

لقد أصبح التسويق الداخلي مطلوبا ومثيرا للإهتمام بشكل متزايد من قبل الباحثين ومديري المنظمات، ويرجع هذا الإهتمام بشكل أساسي إلى حقيقة مفادها أن مديري المنظمات يبحثون عن أدوات لتعزيز فعالية أفعالهم، حيث أنهم يحاولون تحديد الكفاءات والمهارات التي يحتاجون إلى تحسينها بغية الوصول إلى الأهداف التالية:

- ضبط ومزامنة موظفي الكيانات المختلفة مع التشغيل الصحيح لإستراتيجية التسويق الداخلي للمنظمة التي هم جزء منها، من أجل الحصول على ردود الفعل المرغوبة خارجيا، وللقيام بذلك من الضروري تعزيز التفاعلات من خلال السعي إلى إنشاء علاقة مع الجمهور الداخلي (الموظفين)، بحيث يتشاركون أهداف العمل مع الأهداف الشخصية في السعي لإيجاد الإنسجام الضروري الذي سيؤدي إلى تفضيل هذه العلاقات.³

¹K. Rama Mohana Rao، Services Marketing.India، Pearson Education.1 st ed، September 2004.P 372.

² سعدون حمود، المرجع السابق،ص 379.

³ K.Rama Mohana Rao،Services Marketing، Pearson Education ،India، 2nd ed،2011،P257.

- تعزيز العلاقات الداخلية بين العاملين، من أجل تبادل الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينها.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة في توسيع الاتصالات التنظيمية لتنسيق الأنشطة داخل المنظمة وتسهيل الاتصالات بين العاملين، حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك المنظمي.
- تطوير عملية تقييم للأداء بما يساهم في تحديد الأدوار والمهام وتقديم تغذية عكسية متكاملة تعطي صورة واضحة عن دور العاملين بشكل تفصيلي.
- إتباع منهج تمكين العاملين لتعزيز قدراتهم الذاتية، وتحفيزهم لتقبل ثقافة الخدمة والتفاعل مع الزبون حسب متطلبات الموقف وصولاً إلى رضا الزبون وتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.¹

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أساساً لنجاح المنظمات الحديثة، حيث يساهم في بناء فرق عمل متحمسة وملتزمة تقدم خدمات متميزة، مما ينعكس إيجاباً على تجربة العملاء ونجاح المنظمة ككل، من خلال هذا المبحث سيتم تحليل أساسيات التسويق الداخلي، متطلباته، نماذجه ومزيجه التسويقي، دون أن ننسى علاقة التسويق الداخلي بالخارجي، والعوامل التي تضمن تحقيقه لأهدافه بفعالية.

المطلب الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي ومتطلباته

قصد ضمان نجاح برامج التسويق الداخلي واستراتيجياته هناك مجموعة من العوامل والمتطلبات الواجب أخذها بعين الاعتبار وهذا ما جاء به هذا المطلب.

الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي

- من أجل ضمان نجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما:²
- 1- إن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري وخاصة في المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.
 - 2- كل موظف يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.
- ويمكن أن تكون فلسفة التسويق الداخلي أكثر فعالية وذلك إذا قدمت أكثر من أنها استراتيجية قصيرة المدى بل يجب أن تندمج في معتقدات وقيم المؤسسات خاصة الخدمية منها.
- كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم بتحقيق أهدافها.

¹ سعدون حمود، المرجع السابق، ص 378.

² هاجر شاعر، المرجع السابق، ص 25 - 26.

يقول (Gillemo&Rijksen) ليس غريبا أن نفترض أن ثقافة الدولة قد تؤثر على طريقة تبني التسويق الداخلي وممارسته، فالثقافة تؤثر في الإتصال الداخلي بين الموظفين، التفاوض، التعاون والتكامل. كما يرى الجريري عمرو كرامة أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها:

- تصميم المؤسسة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها من أجل إختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- إجراء تشخيص دوري لطاقتهم للعمل للتعرف على قدراتهم وتقييم آدائهم وإمكانيتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.
- توزيع الموظفين في المؤسسة بحسب درجة الإتصال بالزبائن.
- تفويض فريق العمل وإعطائه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقديم الخدمات المناسبة للزبائن.
- التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتميزهم في الخدمات وفقا للمعايير المعتمدة.
- إيجاد قنوات إتصال داخلية فعالة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المؤسسة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل جميع العاملين يحصلون على معلومات في الوقت المحدد.
- أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس علمية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الإتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات الداخلية التي يقومون بها، ومن ثم تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

الفرع الثاني: متطلبات التسويق الداخلي

يتطلب نجاح ممارسات التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية أن تكون المسؤولية لكافة العاملين، وليست محصورة في قسم التسويق فحسب، فالمتعارف عليه في المنظمات الصناعية أن وظيفة التسويق غالبا ماتقع مسؤوليتها على عاتق قسم التسويق، وذلك لوجود عدد كبير من العاملين لاتوجد لهم علاقة مباشرة مع المستهلك وإنما مع الصناعي، أما في المنظمات الخدمية فإن العاملين يتحملون القسم الأكبر من وظيفة التسويق، لذا يتطلب من مدراء المنظمة أن يدركوا حالة العلاقات المتبادلة بين مقدم الخدمة والمستفيدين ويولوها الأهمية الخاصة، لأن العميل الذي يحصل على خدمات ليست بالمستوى المطلوب تكون ردود فعله سلبية، أي أن ردود فعل العملاء الحاليين تلعب دورا هاما في ردود فعل العملاء المحتملين إيجابيا أو سلبيا، وهذا يعتمد بالتأكيد على العلاقة الطيبة أو السيئة بين العاملين الذي يقدمون الخدمات.

ولتحقيق الأهداف المنوطة به فإن أسلوب التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية يجب أن يستند إلى مجموعة من العناصر أو جزها الباحث فيما يلي:¹

¹ خوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إضافات إقتصادية، مج2، ع3، 03أفريل 2018، صص 102-103.

- إتباع سياسة فعالة في تعيين واختيار الموظفين الجدد في المنظمة.
- الدعم التنظيمي والإداري الكفيل بتحسين كفاءة أداء العنصر البشري.
- تبني سياسات ناجحة في تدريب وتكوين وتطوير مختلف موظفي المنظمة.
- إتباع نظام مكافآت وحوافز فعال ومشجع لقدرات الإبتكار والإبداع في المنظمة الخدمية.
- تفويض الصلاحيات ووضوح أدوار العمل داخل المنظمة.
- تشجيع الإتصال وبث مختلف المعلومات داخل المنظمة.

المطلب الثاني: مزيج التسويق الداخلي

الغرض من التسويق الداخلي هو تطبيق مفاهيم التسويق الخارجي داخل المنظمة لجعل الموظفين أكثر توجها نحو العملاء لتقديم خدمة أفضل وفي النهاية ضمان رضا العملاء، واقترح بشكل أساسي تطبيق العناصر الأربعة لمزيج التسويق الخارجي داخليا، يمكن استخدام المنتج الداخلي والسعر الداخلي والترويج الداخلي والتوزيع الداخلي لتسهيل عملية التغيير التنظيمي حيث يؤثر كل منها على التقنيات والأنظمة وبنية القوة وثقافة البيئة الداخلية للمنظمة. ويجب على المنظمات أن تتطور باستمرار وتحسن الإتصال مع العملاء الداخليين من أجل تلبية احتياجاتهم المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك تحتاج المنظمات إلى الإستجابة بسرعة للإجراءات التنافسية. ولهذا السبب يجب أن يكون للمنظمات علاقات قوية مع السوق الداخلية والخارجية، إذ تم تطوير مزيج التسويق الداخلي بشكل أكبر ليشمل ثلاثة عناصر إضافية لتسويق الخدمات وهي الأشخاص العملية والأدلة المادية في المزيج، حيث توفر هذه العناصر الإضافية للعملاء الداخليين دليلا على تقديم الخدمة وتسمح لهم بصياغة أهدافهم الخاصة.¹

1. المنتج (Product)

هو عبارة عن الوظيفة التي يجب أن تقدم بطريقة تحقق للعميل الداخلي الرضا حيث يستطيع أن يترجمها إلى مجموعة من الإتجاهات والسلوكيات التي تمكن المؤسسة من تحقيق الخطط والإستراتيجيات التي ترغب في تنفيذها والتي نذكر منها:

- الحصول على رضا العميل الداخلي وولائه.
- المشاركة في ابتكار منتجات جديدة.
- المساهمة في تطوير منتجات المؤسسة.
- تسويق المنتجات إلى السوق الخارجي.
- الحصول على رضا العميل الخارجي وولائه.

¹ Bidhu Bhusan Mishra .Internal Marketing Mix and Employee satisfaction in service industry، International Journal of Business Marketing and Management . Vol 4.no 7،2019. p6.

2. التسعير (Price)

يتضمن عامل التسعير في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند اقتناعهم بالخطط والإستراتيجيات التي تعمل على تنفيذها المتضمنة في وظائفهم وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للإهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين، التكلفة النفسية المرتبطة بتبنيهم لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم لتتلاءم معها، التضحية بأوقات فراغهم لخدمة العميل الخارجي مثال ذلك (أن تعمل البنوك يوم عطلتها).

3. التوزيع (Place)

يتعلق بالطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم وشرح الوظائف للعملاء الداخليين ومن أبرزها نذكر:

- البرامج التدريبية التي تمكنهم من أداء ما هو مطلوب على أحسن وجه.
- اطلاع العاملين على نتائج اللقاءات والاجتماعات والندوات التي تعقدها المؤسسة مع عملائها الخارجيين.
- تزويد العاملين بالقواعد الخاصة بالسلوك وثقافة المؤسسة.
- تفعيل دور نظام المعلومات التسويقية داخل المؤسسة حيث أنه مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم.

4. الترويج (Promotion)

يعتبر من أكثر العناصر تأثيراً على العملاء الداخليين من إمكانية استخدام وسائل الإتصال وإخبار وإقناع العاملين والتعرف على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتغييرها على النحو المطلوب ومحصلة هذه الإتصالات لها الجوانب الملموسة المستخدمة لتحسين جودة الخدمة وان يكون العاملون على علم تام بالخطط والإستراتيجيات التي ترغب المؤسسة في تنفيذها والمشاكل التي تعترضها ومن الوسائل المستخدمة في عملية الترويج داخل المؤسسة:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية التي تعقدها إدارة المؤسسة ويحضرها رؤساء الأقسام الإدارية والفنية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة.
- طبع النشرات الدورية داخل المؤسسة التي تحتوي على أخبارها للعملاء الداخليين.
- استقصاء العملاء الداخليين من وقت لآخر لمعرفة آرائهم ومشاكلهم.¹

5. البيئة المادية (The Physical Environment)

تعرف البيئة المادية على أنها المرفق المادي أو بيئة العمل الفعلية أين يتم تقديم الخدمة، وهي تشير إلى السمات غير الحية لبيئة الخدمة، حيث أنه من أجل زيادة الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والإلتزام الوظيفي للموظفين يجب على الشركة تلبية احتياجات موظفيها من خلال توفير ظروف عمل جيدة، تتعلق الأدلة المادية بالبيئة المادية بإعتبارها الجوانب الملموسة المستخدمة لتحسين جودة الخدمة والتأثير على الإنتاجية الموظفين ورضاهم. كما تشمل البيئة المادية جوانب مثل المباني

¹ معراج ، المرجع السابق، ص. 178 - 180.

الفرعية واللافئات الخارجية ومواقف السيارات والمناظر الطبيعية. كما كشفت الدراسات أن التصميم الجيد لمكان العمل في المنظمة له علاقة إيجابية بصحة ورفاهية شاغليه.

6. الناس (People)

من منظور التسويق الداخلي، الموظف هو العميل الداخلي الذي يتأثر تصوره لتجربة الخدمة بالموارد الداخليين والموظفين الآخرين في البيئة، حيث يقترح تركييلماز أنه من منظور رضا الموظفين، فإن العلاقة مع القادة والمشرفين المديرين المباشرين وزملاء العمل لها جميعا تأثيرا على الموظف حيث يعتمد سلوك الموظف على تفاعله مع الآخرين في البيئة الداخلية للمنظمة، كما يتمتع القادة والمديرون والمشرفون بنفوذ قوي على الموظفين وسلوكياتهم في العمل، ونظرا لأن المشرفين مسؤولون عن الحفاظ على العقد النفسي للموظفين، فإن مستوى الإعتبار والدعم الذي يقدمونه للموظفين له تأثير على مستوى تحفيزهم، ورفاهيتهم والتزامهم بالتميز في الخدمة. تختلف علاقات زملاء العمل عن علاقات المشرف، فعندما يكون دعم زملاء العمل مرتفعا سيستمتع الموظفون ويشعرون بعلاقات جيدة مع زملائهم حتى يشعر الموظفون بالإنخراط في المنظمة.

أي أنه عندما يعامل الموظفون بعضهم البعض بإحترام ويمتنعون عن الإدلاء بتعليقات سلبية على زملائهم في العمل وعندما يشعر الموظفون بأنهم أعضاء قيمون في الفريق فإنهم يشعرون بالإحترام من قبل الآخرين، هذه التفاعلات والعلاقات الإيجابية بين الموظفين تحفز مشاركة الموظفين وآدائهم.

7. العملية الداخلية (Process)

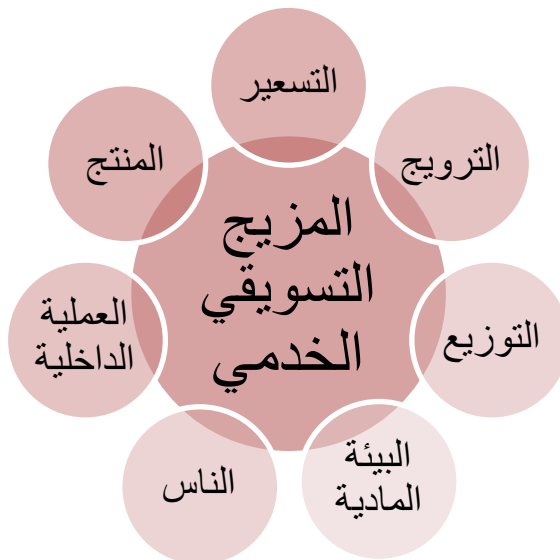
تتعلق العملية الداخلية بكيفية تلقي الموظف للمنتج (الوظيفة)، يتطلب تقديم عناصر المنتج المتفوقة تصميم وتنفيذ عملية فعالة لضمان تجربة كل من الموظفين والعملاء للتفاعل المرضي، إذ أن تصميم العملية ينطوي على فهم خصائص المنتجات أو الخدمات بشكل جيد من أجل ترجمة تصميم المنتج أو الخدمة إلى معلومات ومعرفة وقدرات تنظيمية وعمليات تشغيلية مطلوبة لتقديم الخدمة، في هذا السياق تتضمن العملية الداخلية ثلاث خطوات مترابطة:¹

- 1) تحتاج الإدارة إلى تقييم نوع المنتج الداخلي المطلوب من قبل مجموعة مختلفة من العملاء الداخليين أو الموظفين، يمكن إجراء عملية تحديد المتطلبات المحددة لكل عميل بنجاح من خلال عملية تقسيم السوق الداخلية، يتألف تقسيم السوق الداخلي من مجموعة من الموظفين الذين لديهم متطلبات مشتركة فيما يتعلق بفهمهم للمخاوف التنظيمية وتفانيهم في المساهمة في نجاح المنظمة، مثل موظفي الخطوط الأمامية والمديرين وموظفي المكاتب الخلفية.
- 2) يصبح تبني التكنولوجيا في العمليات الداخلية أمرا ضروريا لنجاح المنظمة وتسليم المنتج الداخلي، والغرض من ذلك هو تصميم عمليات داخلية فعالة منذ البداية لضمان تقديم جودة الخدمة الداخلية والخارجية. يجب مراعاة التكنولوجيا وتصميمات النظام المختلفة أثناء تصميم العمليات، نظرا لأن التكنولوجيا تسمح بأتمتة العمليات وزيادة الكفاءة.

¹ Bidhu Bhusan Mishra، op.cit، P8.

3) يجب أن تخضع العمليات الداخلية لتحسينات مستمرة، تساعد تحسينات العمليات التجارية في القضاء على فترات الانتظار وتبسيط العمليات ومن خلال جهود الإحتفاظ بالمعرفة تسمح بتنسيق أكثر فعالية بين العملاء الداخليين والموردين.

شكل رقم (02) : عناصر المزيج التسويقي الخدمي



المصدر : إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي

بالرغم من إشارة الدراسات الحديثة للتسويق إلى الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي، بالإضافة إلى إقرار الأكاديميين وعلى نحو واسع بأهميته، إلا أنه لم يتم بناء إلا بعض النماذج فقط التي توضح كيفية تطبيقه بالمؤسسات والسبب يعود أساسا إلى:

- عدم وجود تعريف دقيق ومفهوم واضح له.
- عدم وجود تحديد دقيق لعناصره ومكوناته (أنشطته).
- عدم وجود تحديد دقيق كيف يتم تطبيق هذه الأنشطة.
- عدم وضوح الجهة التي تقوم بتطبيقه (من ينفذ).

لذلك قام كل من الباحثين " احمد ورفيق" بتطوير أربع نماذج لتوضيح كيفية تطبيق التسويق الداخلي بالمؤسسة، فهي تهدف إلى تقديم وجهات نظر مختلفة حول مفهوم التسويق الداخلي وأنشطته ونتائج تطبيقه، هذه النماذج نوضحها فيما يلي:

- النموذج الأول والذي أساسه مفهوم "Berry" للتسويق الداخلي من خلال اعتبار الموظفين كزبائن داخليين.
- النموذج الثاني والذي يركز أساسا على مفهوم "Gronroos" للتسويق الداخلي من خلال التركيز على التسويق التفاعلي.

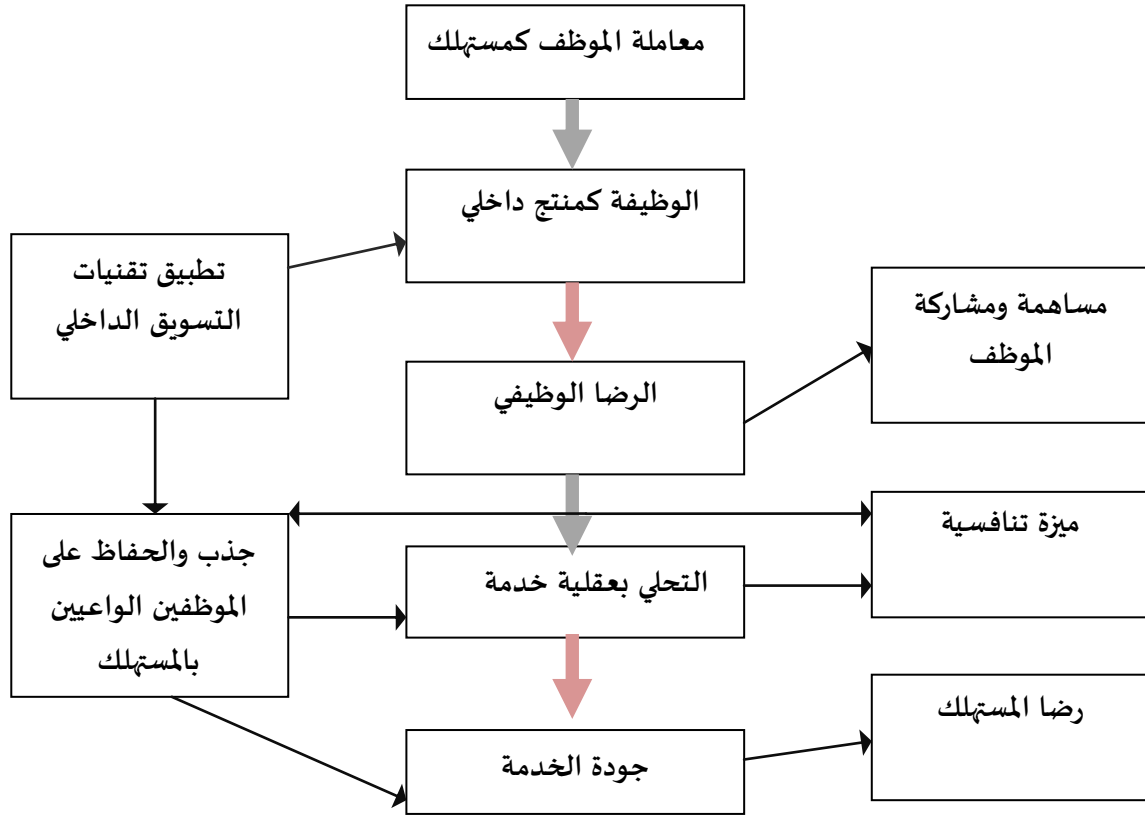
- النموذج الثالث الذي يتركز على الجمع بين النموذجين السابقين الأول والثاني.
 - النموذج الرابع يتركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعمل وسط الموظفين بالمؤسسة.
- وفيما يلي سنتطرق إلى هذه النماذج بمزيد من التفاصيل:

1. نموذج بيرى

- هذا النموذج يتركز على فكرة اعتبار ومعاملة الموظفين داخليين للمؤسسة وفق ما اقترحه "Berry"، وتتمثل الخصائص الأساسية لهذا النموذج فيما يلي:¹
- اعتبار ومعاملة الموظفين كعملاء داخليين يتطلب أن تعامل وظائفهم بنفس الطريقة مثل أي منتج آخر للشركة وهذا يعني أن تؤخذ احتياجات ورغبات الموظفين بعين الاعتبار، وأن تقوم المؤسسة ببذل الجهود لجعل منتجاتها جذابة لعملائها الداخليين.
 - معاملة الموظفين كعملاء والوظائف كمنتجات يتحقق من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إشراك ومساهمة الموظف في قرارات وأعمال المؤسسة، وأيضا من خلال تطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة من أجل اجتذاب واستبقاء الموظفين الموجهين بالعملاء.
- اعتبار الموظفين عملاء داخليين سوف يؤدي إلى رضاهم (الرضا الوظيفي)، ويغير مواقفهم ليصبح الموظف في النهاية موجه بالمستهلك (خدمة الزبائن أولا) مما يؤدي إلى جودة الخدمة، ورضا العملاء وبالتالي إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة في السوق. والشكل التالي يوضح النموذج الأول للتسويق الداخلي:

¹ كعواش أمينة، واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، 2012، ص 27/25.

شكل رقم (03) : نموذج بيرري في التسويق الداخلي



المصدر: كعواش أمينة، المرجع السابق، ص 28.

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هذا النموذج كما ذكرنا سابقا يتبنى فكرة الموظف كعميل داخلي من أجل تحقيق كل من رضا الموظف ورضا العميل، ومنه على المؤسسة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
- جذب و الإحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والإحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمؤسسة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق، لكن الإنتقادات الموجهة لهذا الطرح تشكك في مدى قدرة التسويق الداخلي وملائمته لتحقيق هذا الهدف، فعلى هذه الفكرة لأنها تتجاهل حقيقة وجود المؤسسة وهي إشباع وتلبية احتياجات العملاء.

وبالتالي من الجيد أن تهتم المؤسسة بعملائها الداخليين، ولكن لا ينبغي أن تبالغ في ذلك على حساب الإهتمام بالعملاء الخارجيين. كما أشار كل من (Papasolomou&kitchen) إلى إمكانية تعارض احتياجات المؤسسة مع احتياجات الموظفين وبالتالي لا يمكن أن تخضع لمطالبهم وتلبي احتياجاتهم، كما أشار الباحثين إلى التداخل بين التسويق وإدارة الموارد البشرية.

هذا النموذج أيضا اقترح استعمال أدوات وتقنيات تسويقية داخل المؤسسة (بحوث سوق داخلية، مزيج تسويقي) لتحفيز وجذب الموظفين الموجهين بالمستهلك، لكن هذا الأمر أيضا تعرض للنقد فقد ذكر (Voima) أن هذه الأدوات موجهة لتطوير العلاقات مع العملاء الخارجيين باعتبارها الهدف الأساسي وليست موجهة للداخل، وهذا ما أكد عليه (Carso&Gilmore) باعتبار أن أدوات التسويق مصممة خصيصا لبرامج التسويق الخارجي وقد لا تتلاءم مع السوق الداخلي.

وعلى الرغم من وجود مثل هذه الانتقادات إلا أن هذه الطريقة أثبتت نجاعتها في تغيير مواقف الموظفين اتجاه التوجه بالعمل وتبني هذا التوجه لخدمة وإرضاء العميل الخارجي.

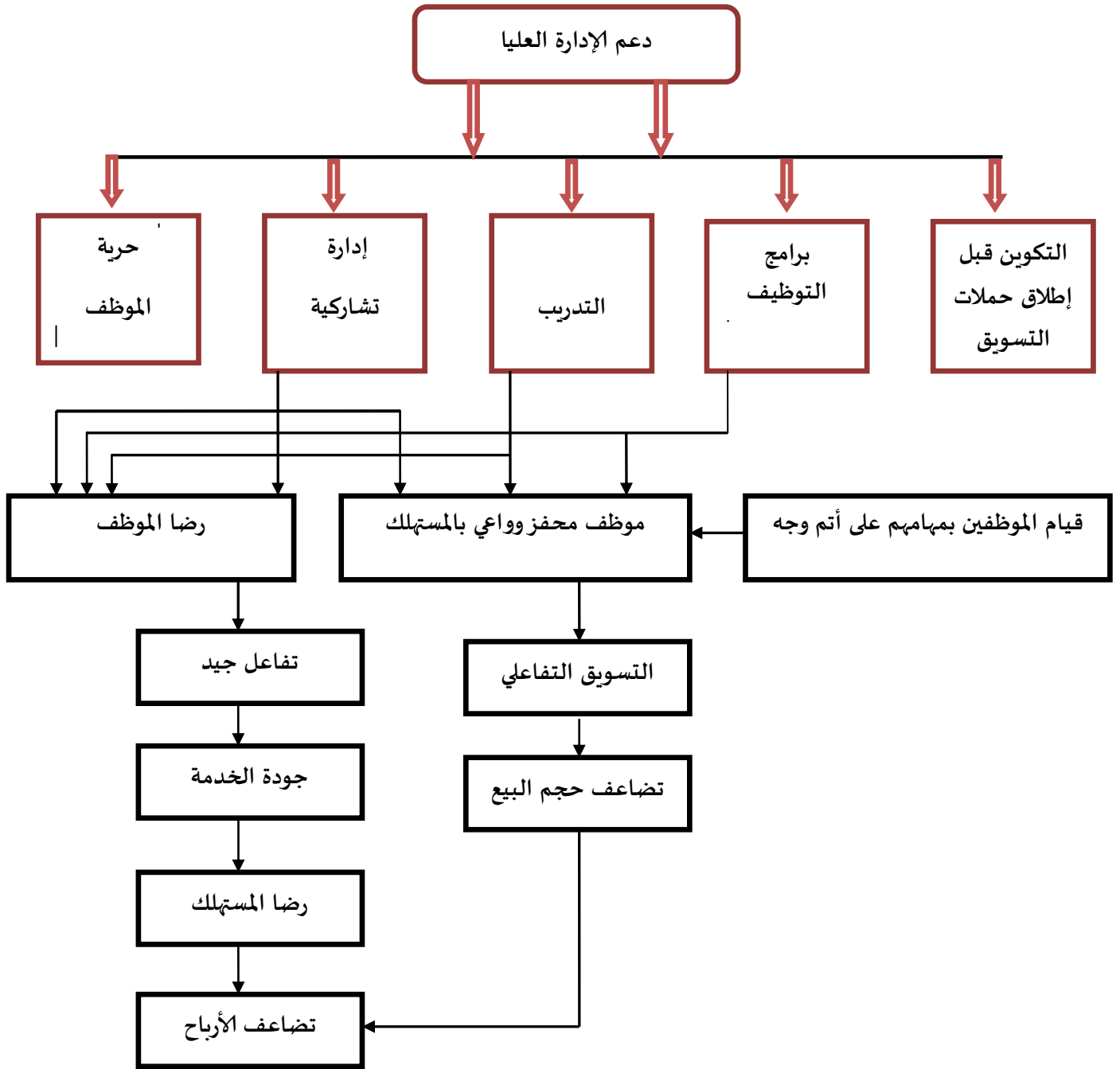
ثانيا: نموذج كرونروس Gronroos:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمصرف فرص تسويقية هامة، ولا يمكن له الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية. ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليه أن يلتزم بدعم¹:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
 - سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشتغلونها.
 - الإدارة التشاركية (Management Participativ) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المصرف أن يدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
 - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Discrétion Employées) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
 - إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المصرف في السوق.

1 جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص56.

شكل رقم (04) : نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: كريم جننادي, مرجع سابق, ص57.

ثالثاً- نموذج أحمد ورفيق المرتكز على الدمج بين نموذج "Gronroos" و "Berry" للتسويق الداخلي هذا النموذج يجمع بين النموذجين السابقين فهو يحتوي على عدد الميزات الإضافية مثل العلاقة بين رضا العملاء وولاء العملاء وزيادة الأرباح، أيضا يمكن زيادة الأرباح من خلال كلمة الشفاه الصادرة عن عميل راض. وتتمثل الخصائص الرئيسية لهذا النموذج فيما يلي:¹

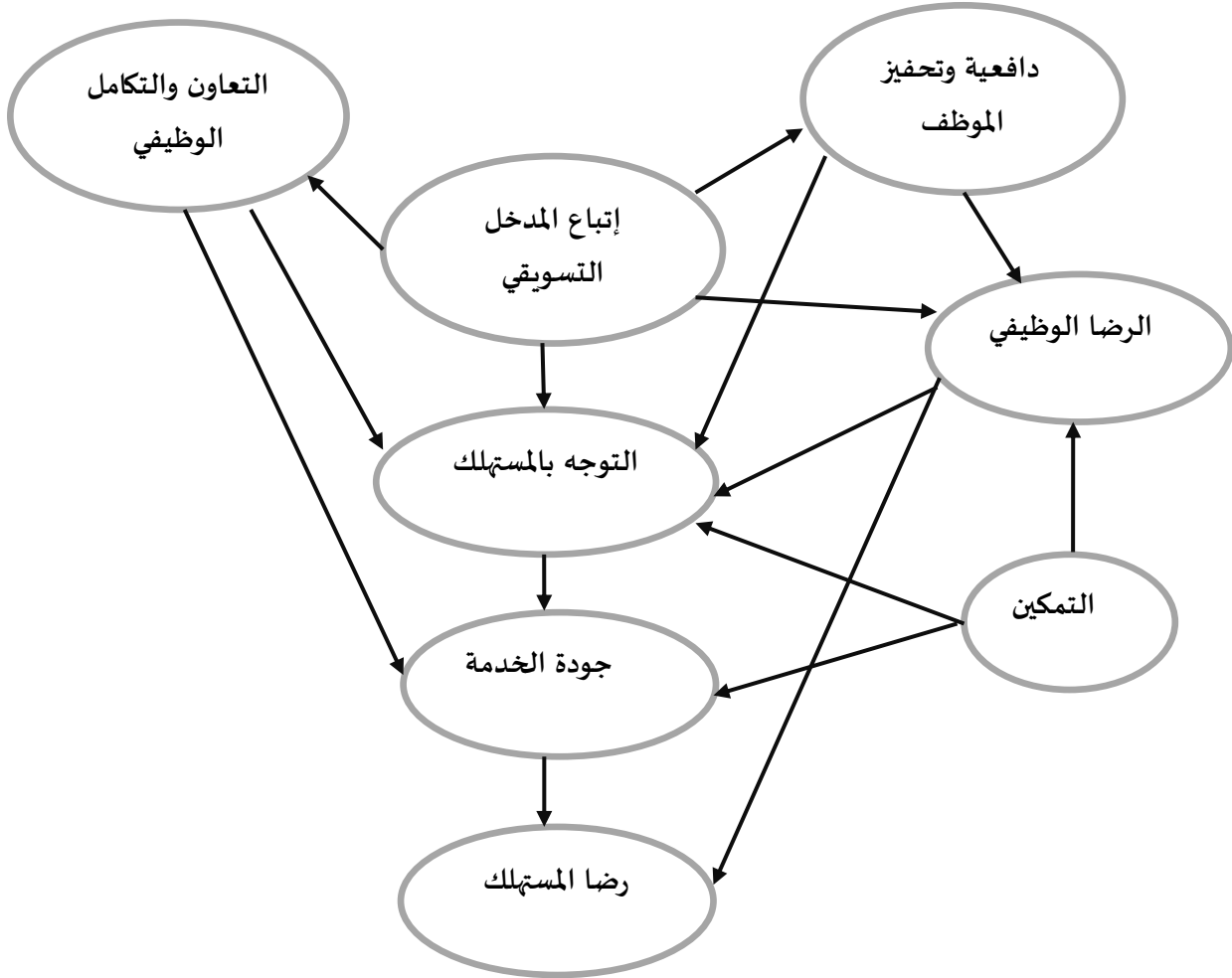
1 كعواش أمينة، المرجع السابق، ص30.

- اعتبار الوظيفة كمنتج بالاعتماد على التوظيف والتدريب والمشاركة في الإدارة وحرية تصرف الموظف مرتبطة بالرضا الوظيفي والتوجه بالعميل.
 - تطبيق تقنيات التسويق داخل المؤسسة مرتبط بالتوجه بالعميل.
 - العلاقة بين ولاء العملاء ورضا العملاء وزيادة الأرباح، والتي يمكن زيادتها من خلال كلمة الشفاه عن طريق العملاء الراضين عن المؤسسة.
 - التواصل الجيد بين التسويق وموظفي الإتصال مرتبط بالتوجه بالعملاء.
- ونتيجة لذلك، يعتقد الباحثان أن هذا النموذج لديه بعض المزايا أكثر من النماذج السابقة هذه المزايا تتمثل في:
- النموذج الأول والثاني ليسا بنماذج متناقضة، بل تسلط الضوء على جوانب مختلفة من التسويق الداخلي، وقد استخدم هذا النموذج هذه الاختلافات لاقتراح مفهوم أكثر شمولاً للتسويق الداخلي.
 - يقترح هذا النموذج عدد كبير من الروابط التي قد يتم اختبارها تجريبياً.
 - يبين الآلية التي يمكن أن يطبق بها التسويق الداخلي علمياً.
 - يعطي وجهة نظر أكثر اكتمالاً للتسويق الداخلي.
- من خلال الشكل التوضيحي للنموذج السابق نلاحظ أنه نموذج معقد فهناك عدد كبير جداً من الروابط بين عناصره، مما قد يتسبب في صعوبات بسبب الجهود البحثية المطلوبة لاختباره، لذلك، فإنه قد لا يكون من الممكن للممارسين تطبيقه في الواقع يشير هذا النموذج إلى أن رضا العملاء لا يؤدي وحده إلى زيادة الربحية، ولكن يمكن أيضاً أن يتحقق ذلك من خلال ولاء العملاء، ليس هناك أدلة تجريبية قوية تثبت هذه العلاقات فمثلاً (Hallowell) وجدت علاقة ضعيفة بين رضا العملاء، والولاء وزيادة الأرباح، في حين أن الصلات المباشرة بين التوجه بالعملاء ورضا العملاء وزيادة الأرباح قد يكون أكثر فهما وقابلية للاختبار.
- علاوة على ذلك نجد أن النموذج الأول والثاني اقترحا وجود علاقة بين رضا الموظفين ورضا العملاء، بينما النموذج الثالث دافع عن العلاقة نفسها ولكن في اتجاه معاكس، حيث ربط بين رضا العملاء ورضا الموظفين ولكن من دون أي مبرر معين، بالتالي فإن النماذج تتناقض مع بعضها البعض وهذا قد يعيق عمل الممارسين والباحثين فيما يتعلق بهذه الروابط.
- بناء على ذلك كان هناك اختلاف وتضارب في طريقة ممارسة وتطبيق أنشطة التسويق الداخلي في المؤسسة والنتائج المترتبة عن ذلك.
- رابعاً: النموذج الرابع لرفيق وأحمد المرتكز على التوجه بخدمة العميل**
- هذا النموذج يركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعميل وسط الموظفين وهذا ما يعكس أهمية ودور التوجه بخدمة العميل في تحقيق رضا العملاء، بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. ويقترح أحمد ورفيق بعض العلاقات والروابط في هذا النموذج:¹
- الرضا الوظيفي مرتبط بطريقة غير مباشرة مع جودة الخدمة من خلال التوجه بالعميل.

¹ كعواش أمينة، مرجع سابق، ص 33/31.

- تطبيق المدخل التسويقي (التسويق كمقاربة) يحفز الموظفين ويحقق التوازن الوظيفي.
- نشاطات التسويق الداخلي مثل المدخل التسويقي؛ وتمكين الموظفين؛ سيؤدي إلى الرضا الوظيفي والتوجه بالعملاء.

شكل رقم (05) : نموذج رفیق للتسويق الداخلي المرتكز على التوجه بخدمة العميل



المصدر كعواش أمينة، مرجع سابق، ص33.

ويتضح من النموذج السابق أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المطلب الرابع: العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي

يتمثل التسويق الداخلي ببساطة في نشر محتوى عالي الجودة في المكان المناسب والوقت المناسب، وأيضا لعميلك المناسب، بحيث الهدف منه تقديم الخيارات المناسبة من خلال التركيز على جودة عناصر المزيج التسويقي وتعزيز روح الفريق والانتماء إلى المؤسسة وزيادة مستوى إنتاجية الموظفين لتقديم خدمات ممتازة.

عندما يكون لدى الموظفين شعور بالانتماء للمؤسسة والعمل كفريق واحد متحد، يزداد تفانيهم في عملهم ويتحقق بين الأفراد، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على سمعة المؤسسة، أي أن التسويق الداخلي هو المسؤول على بناء هوية المؤسسة وخلق منافسة يتم مواجهتها بالتسويق الخارجي الذي بدوره يعمل على تعزيز مكانة المؤسسة في الأسواق.

كما أن التسويق الداخلي أكثر فعالية في جذب العملاء المحتملين بطريقة غير مباشرة من خلال تقديم محتوى قيم يلي رغباتهم واحتياجاتهم ويعزز ثقتهم بالعلامة التجارية في وجود بيئة تفاعلية.

التسويق الداخلي والخارجي هما استراتيجيتان متكاملتان لاغنى لإحدهما عن الأخرى في تحقيق أهداف الشركة وزيادة المبيعات وتحقيق النمو المستدام وكل منهما يستخدم سياسته لتحقيق الأهداف المخطط لها.

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

وأن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها.

إضافة إلى التأكد من أن كل العاملين لديهم الإستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي، ومغزى هذا أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل قصارى جهدهم مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد أكبر مع العاملين بها.

وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المنظمة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المنظمة أهدافها للسوق الخارجي، ولذلك فإنه يجب أن يكون فعالا لآداء الخدمة.

كما يعد التسويق الداخلي السوق الأول من التسويق الخارجي على إعتبار أنه لا يمكن وعد الزبائن المحتملين بمستوى خدمات جيد إذ لم يكن بإمكان الموظفين ضمانه.²

وبالتالي التسويق الداخلي والخارجي يساهمان في بناء وتعزيز هوية المؤسسة وجذب العملاء، مما يعمل على تحقيق الأهداف الداخلية والخارجية، لبناء ثقافة داخلية قوية وتحفيز الموظفين بدعم العلامة التجارية وجذب المستهلكين وبناء علاقات لزيادة أرباح المؤسسة.

¹ عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، ط1، 2013، ص44.

² أحمد رجب، التسويق الرقمي وآفاق المستقبل، وكالة الصحافة العربية ناشرون، القاهرة، ط1، 29 أوت 2023، ص2.

خلاصة الفصل الأول

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله استعراض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي، يمكن القول أن هذا المفهوم يمثل ركيزة أساسية في بناء علاقات قوية ومستدامة بين المؤسسة وموظفيها، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء الخارجيين.

تناول هذا الفصل تعريف التسويق الداخلي وأهميته، إضافة إلى أساليبه ومتطلباته، مبيناً كيف يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي، كما استعرضنا العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي موضحين أن نجاح المؤسسة في بيئتها يعتمد بشكل كبير على مدى قدرتها على تحفيز موظفيها ودمجهم في رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن التسويق الداخلي ليس مجرد نهج إداري بل هو استثمار طويل الأمد في رأس المال البشري مما يعزز من استدامة المؤسسات في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

الفصل الثاني

دور التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي

تمهيد

تعد الجودة محورا أساسيا في جميع المجالات، إذ تشكل جوهر كل مؤسسة، لاسيما أن نجاح المؤسسات الخدمية يرتبط بمدى استجابتها لمحددات الجودة المدركة من قبل العملاء، سواء في المؤسسات، المنظمات أو حتى الجامعات. وتعتبر الجودة عنصرا فعالا في التعليم العالي وبرامجه بالإضافة إلى أهميتها في الإدارات العليا و التنفيذية، وكذلك المكتب الأمامي باعتباره نقطة وصل بين المؤسسة والطلبة. فالمكتب الأمامي يمثل الواجهة الأولى للجامعة والمسؤول عن تقديم المعلومات والاستفسارات، كما يساهم في تشكيل الإنطباعات والتصورات حول سمعة المؤسسة. من هذا المنطلق أصبح من الضروري التركيز على جودة الخدمات المقدمة من خلال أساليب حديثة تضمن تكوين قوة عاملة راضية ومتحمسة، قادرة على تلبية رغبات وتطلعات العملاء الداخليين. ولهذا ينبغي على المؤسسة أن تولي إهتماما أكبر بيئة العمل الإداري عبر تبني منهجية تطبيق فعالة لبرامج الجودة وتقديم الخدمات بما يتوافق مع مستوى التوقعات. وعليه، تناولنا في هذا الفصل:

المبحث الأول: أساسيات جودة الخدمة

المبحث الثاني: التسويق الداخلي وجودة خدمات المكتب الأمامي

المبحث الأول: أساسيات جودة الخدمة

تلعب الجودة والخدمات دورا محوريا في نجاح المنظمات الخدمية، حيث تعتمد هذه المؤسسات بشكل أساسي على تقديم تجربة مميزة تلبي احتياجات العملاء وتعزز من مستوى رضاهم، ونظرا للطبيعة الغير ملموسة للخدمات، يصبح تحقيق الجودة فيها أكثر تحديا مقارنة بالمنتجات المادية، مما يستلزم التركيز على عدة جوانب لضمان تقديم خدمة فعالة ومتميزة.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة ومعايير تصنيفها

تعد الخدمة أحد العناصر الأساسية في الإقتصاد الحديث، حيث أصبحت تلعب دورا محوريا في تلبية حاجات الأفراد والمؤسسات على حد سواء ومع تطور أساليب تقديم الخدمات وتنوعها، بات من الضروري فهم طبيعتها بشكل دقيق وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب .

الفرع الأول: مفهوم الخدمة

كغيرها من المصطلحات في العلوم الاجتماعية فإنه يوجد العديد من الكتابات التي جاءت بتعريف لمصطلح الخدمة باختلاف الزاوية التي ينظر إليها منها إلا أنها تصب في نفس المعنى وسوف يتم عرض بعض منها:

1. تعريف جمعية التسويق الأمريكية AMA

الخدمات هي منتجات غير ملموسة، يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك، ولا يتم نقلها أو تخزينها، وهي تقريبا تفنى بسرعة، يصعب في الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للوجود بنفس الوقت التي يتم شراؤها وإستهلاكها فيه، فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة يتعذر فصلها عن مقدميها وغالبا ماتتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة حيث لا يتم نقل ملكيتها وليس لها لقب أو صفة.¹

2. تعريف كوتلر وآرمتسرونج (Kotler&Armstrong)

الخدمات هي نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل للملكية، وقد يكون إنتاجها مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي".²

¹ محمد الفاتح محمود المغربي، تسويق الخدمات السياحية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص121.

² بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص38.

3. تعريف الخدمات كنشاط إقتصادي

الخدمات هي نشاط اقتصادي تمارسه الدولة أو القطاع الخاص لتوفير منافع معينة لإشباع حاجات ورغبات الزبائن دون تحقيق مكاسب مادية ملموسة لهم، أي تحقق منافع علمية وصحية وعقلية ونفسية وذهنية وبدنية وبيئية وتقنية للإنسان، والتي تسهم في ديمومة عطاءه ورفع كفاءة أداءه من خلال توفير مستلزمات الحياة الأساسية التي تحقق الصحة والأمان.¹

فالخدمة إذن هي نشاط ينتج منفعة غير ملموسة ويقدم قيمة مضافة للعميل.

الفرع الثاني: معايير تصنيف الخدمات

يعتبر تصنيف الخدمات أمراً مهماً لأن ماهية الخدمة قد لا تكون واضحة بالنسبة للعميل (بسبب فنائها السريع)، لذلك فإن التصنيف يقدم فكرة واضحة ومستمرة لطبيعة الخدمة وصيغتها، وهناك بعض الأسس الشائعة التي يستند إليها عند تصنيف الخدمات هي:²

1. نوع السوق: إذ يمكن تصنيف الخدمات اعتماداً على نوع السوق، أو العملاء أو المؤسسات التي تقدم لها هذه الخدمات، ويختلف المزيج التسويقي باختلاف الأنواع المحصلة.
2. درجة كثافة العمل: تحتاج بعض الخدمات لتقديمها إلى توفر الكفاءات والمهارات في أفراد الإتصال مثل مجالات التعليم، البنوك، شركات الطيران وغالباً ما تتوقف درجة رضا العملاء على سلوك هؤلاء الأفراد.
3. درجة اتصال العملاء: توجد أنواع من الخدمات يكون فيها إتصال العملاء بالمنظمات الخدمية قوياً مثل خدمات الفنادق، خدمات المؤسسات التعليمية والخدمات الصحية لذلك فإن التسهيلات المرتبطة بالخدمة (نظافة مباني...) تساهم بشكل أساسي في تقييم جودة الخدمة من طرف العميل.
4. مستوى مهارة مقدم الخدمة: وتميل بعض الخدمات إلى التعقيد (خدمات حرفية مثلاً) لذلك يتأني العميل أثناء اختياره لمقدم الخدمة.

المطلب الثاني: مفهوم جودة الخدمة وأبعاد قياسها

جودة الخدمات من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات، فهي مطلباً أساسياً للحفاظ على رضا الزبائن وبناء ولائهم، ومن أجل تحقيق ذلك يجب أولاً فهم جودة الخدمة بشكل واضح ثم التطرق إلى أبعاد قياسها.

1 فؤاد بن غضبان، جغرافية الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص38.

2 عظيمي دلال، المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي من منظور بناء المزايا التنافسية، رسالة دكتوراة غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص124.

الفرع الأول: مفهوم جودة الخدمة

تعددت التعاريف بالنسبة لجودة الخدمات وذلك راجع لطبيعة هذا المنتج وخصائصه على خلاف السلع المادية التي تظهر جودتها بشكل واضح، وبالتالي لا يوجد إتفاق على مفهوم جودة الخدمة التي قد تعني للبعض الأفضل، والبعض الآخر الأكثر ملائمة، وللبعض الآخر الأسرع.¹

فهني "التفوق على توقعات الزبون، أي يقصد بجودة الخدمة في هذا التعريف بأن المؤسسة تتفوق في خدماتها التي تؤديها فعليا على مستوى التوقعات التي يتحملها الزبون اتجاه هذه الخدمات".²

وتعرف على أنها: "ذلك الفرق الذي يفصل الزبون عن الخدمة، والجودة التي يحس بها بعد استعماله للخدمة أو بعد تقديمها له".

تعرف أيضا: "أنها جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها".³

يشير هذا التعريف إلى ثلاث نقاط رئيسية وهي:⁴

1. ترتب مستويات جودة المنتج الخدمي إلى ثلاث مراتب، هي:

1-1- جودة الخدمة المتوقعة وتعرف على أنها: "تمثل توقعات المستهلك لمستوى جودة الخدمة المقدمة، وتعتمد على احتياجات المستهلك وخبراته وتجاربه السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين".

1-2- جودة الخدمة الفعلية وتمثل في المستوى الفعلي لآداء الخدمة، فهي الجودة التي يشعر بها العميل أثناء تجربة حصوله الفعلي على الخدمة.

1-3- جودة الخدمة المدركة وهي الجودة التي يدركها المستهلك عند قيامه بالمقارنة بين الجودة المتوقعة والجودة المدركة.

2. تعتبر جودة الخدمة المقدمة من أهم العوامل المؤثرة على درجة رضا المستهلك.

3. تعد جودة الخدمة المقدمة مؤشرا تنافسيا مهما تعتمد عليه المنظمات في تدعيم مركزها التنافسي.

1 المرجع السابق، ص207.

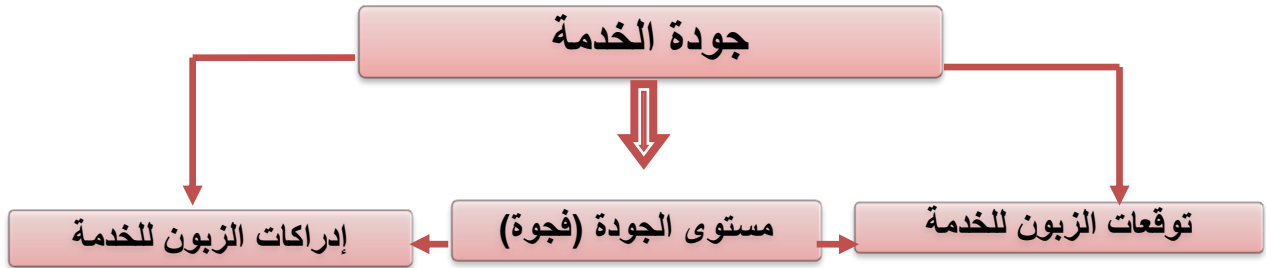
2 مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص143.

3 فؤاد بن غضبان، المرجع السابق، ص39،

4 مولود حواس، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية- الجزائر، مج3، ع3، 2013، ص140.

ومن التعاريف السابقة يتبين لنا بأن جودة الخدمة ماهي إلا تطابق بين الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات وتطلعات الزبائن لهذه الخدمة¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (06): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون ، المجلة العربية للنشر العلمي، عمان، ع18، 2020، ص77.

¹ نزار التركماني، دور أبعاد جودة الخدمة على نية إعادة استخدام الخدمة دراسة ميدانية لخدمة الهاتف المحمول المقدمة من طرف شركة "وصلني"، مشروع جامعي تخصص علوم الإدارة، الرياض، 2021، ص22.

الفرع الثاني: أبعاد جودة الخدمة

الجودة هي ثمن الدخول إلى السوق في حين التميز في الخدمة هو ثمن النجاح، لذا تتمثل مفاتيح الجودة في تقديم الخدمات وفقا لأبعاد ومعايير محددة يستخدمها الزبون في قياس جودة الخدمة المقدمة له.¹ وهي ملخصة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أبعاد جودة الخدمة

أبعاد جودة الخدمة	التوضيح لمعنى كل بعد
زمن التسليم	- كم ينتظر العميل للحصول على دوره في تقديم الخدمة، ومدى الدقة في الإلتزام في المواعيد المحددة مسبقا.
الإتمام	- مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة.
التناسق	مدى التماثل والنمطية في الخدمة المسلمة لكل عميل.
الدقة	- مدى إنجاز الخدمة بالصورة الصحيحة من أول مرة.
الكمياسة	- مدى ترحيب العاملين بكل عميل وللجميع دون تمييز.
سهولة المنال	- مدى يسر الحصول على الخدمة.
الإستجابة	- مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى العميل.
الملموسية	- مدى توفر شواهد مادية للخدمة.
الأهلية	- مدى توافر المهارات والمعارف والمعدات لتقديم الخدمة.
الأمان	- مدى خلو تقديم الخدمة من الأخطار وضمن السرية في المعاملات مع المؤسسة.

المصدر: رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، ط1، 2007، ص38.

¹ بوعنان نور الدين، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون وأثرها على رضاه وولائه، مجلة الباحث الإقتصادي، عنابة، مج7، ع7، 2017، ص370.

المطلب الثالث: أهمية جودة الخدمة وأهدافها

تشكل جودة الخدمة عنصراً محورياً ذو أهمية كبيرة في تحسين العلاقة مع الزبائن وضمان رضاهم، مما يجعل من الضروري تحديد الأهداف المرجوة من تحسينها.

الفرع الأول: أهمية جودة الخدمة

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك من أجل تحقيق النجاح والإستقرار، فإن على الزبون والموظفين أن يتعاملوا معاً من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، وعلى المؤسسات الإهتمام بالموظفين والزبائن معاً، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:

1. **شهرة المنظمة:** تستمد المنظمة شهرتها من مستوى جودة خدماتها ويتبين ذلك من خلال العلاقات الجيدة مع المجهزين وخبرة العاملين ومهاراتهم، وتقديم الخدمات التي تلبي حاجات وأذواق وتوقعات الزبائن الحاليين والمستقبليين، فإذا كانت الخدمات ذات جودة منخفضة فيمكن استخدام إحدى أدوات التحسين من أجل رفع مستوى الجودة.¹
2. **نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلاً نصف المؤسسات الأمريكية يتعلق نشاطها بتقديم الخدمات، إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمية مازالت في نمو متزايد ومستمر.
3. **ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية سوف يؤدي إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الإعتماد على جودة الخدمات سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.
4. **السعي لفهم المستعملين:** إن المستعملين يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفر المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمستعملين.
5. **المدلول الإقتصادي لجودة الخدمات:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب مستعملين جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على المستعملين الحاليين، ولتحقيق ذلك لا بد من الإهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.²

1 عبد الناصر علك حافظ، الإعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص42.

2 أيوب محمود محمد، المرجع السابق، ص ص. 77-78.

الفرع الثاني: أهداف جودة الخدمة

بشكل عام نوعان من أهداف الجودة هما:¹

- 1- أهداف تخدم ضبط الجودة: وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها حيث تصاغ هذه المعايير على مستوى المؤسسة ككل، وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء العملاء...إلخ.
- 2- أهداف تحسين الجودة: وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء وتطوير منتجات وخدمات جديدة ترضي العملاء بفعالية أكبر.

ومن هنا يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:²

- أ) أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق والبيئة والمجتمع.
- ب) أهداف العمليات وتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط.
- ج) أهداف الأداء للمنتج أو الخدمة وتناول حاجات العملاء والمنافسة.
- د) أهداف الأداء الداخلي وتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- هـ) أهداف الأداء للعاملين وتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الرابع: فجوات جودة الخدمة

تعد فجوات جودة الخدمة من المؤشرات الأساسية لتحديد مدى توافق توقعات المستفيدين مع ما يقدم فعليا من خدمات. وتكمن أهمية دراستها في الكشف عن جوانب القصور التي تؤثر سلبا على رضا المتعاملين، مما يسمح بتحسين الأداء ورفع مستوى الجودة المقدمة. ويمكن تحليل هذه الفجوات من خلال النموذج الخماسي لجودة الخدمة، والذي يوضح أبرز النقاط التي يحدث عنها الانفصال بين توقعات المستفيدين وما يتم تقديمه فعليا، وتمثل هذه الفجوات فيما يلي:³

1 غواري مليكة، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الإستشفائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، 2020، ص22.

2 مأمون السلطي، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، ط1، دمشق، 1999، ص103.

3 عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، صص. 225-227.

الفجوة الأولى: الفجوة بين توقعات الزبون وتصور الإدارة

إن الإدارة قد تفكر أنها تعرف ما يتوقع الزبائن وتشرع بتقديم ذلك، في حين أن الزبائن يتوقعون شيئاً مختلفاً تماماً.

الفجوة الثانية: الفجوة بين تصور الإدارة ومواصفة جودة الخدمة

الإدارة قد لا تضع مواصفات الجودة، أو قد لا تضع ذلك بوضوح، وفي حالات أخرى فإن الإدارة قد تضع مواصفات جودة واضحة، ولكنها لا تكون قابلة للتحقيق.

الفجوة الثالثة: الفجوة بين مواصفات جودة الخدمة وتقديم الخدمة

إن المشكلات غير المنظورة أو الإدارة الرديئة يمكن أن تقود إلى إخفاق مقدم الخدمة بالإيفاء بمواصفات جودة الخدمة، وهذا قد يكون بسبب الخطأ البشري، ولكن أيضاً العطل الميكانيكي، للتسهيل أو للسلع المساندة.

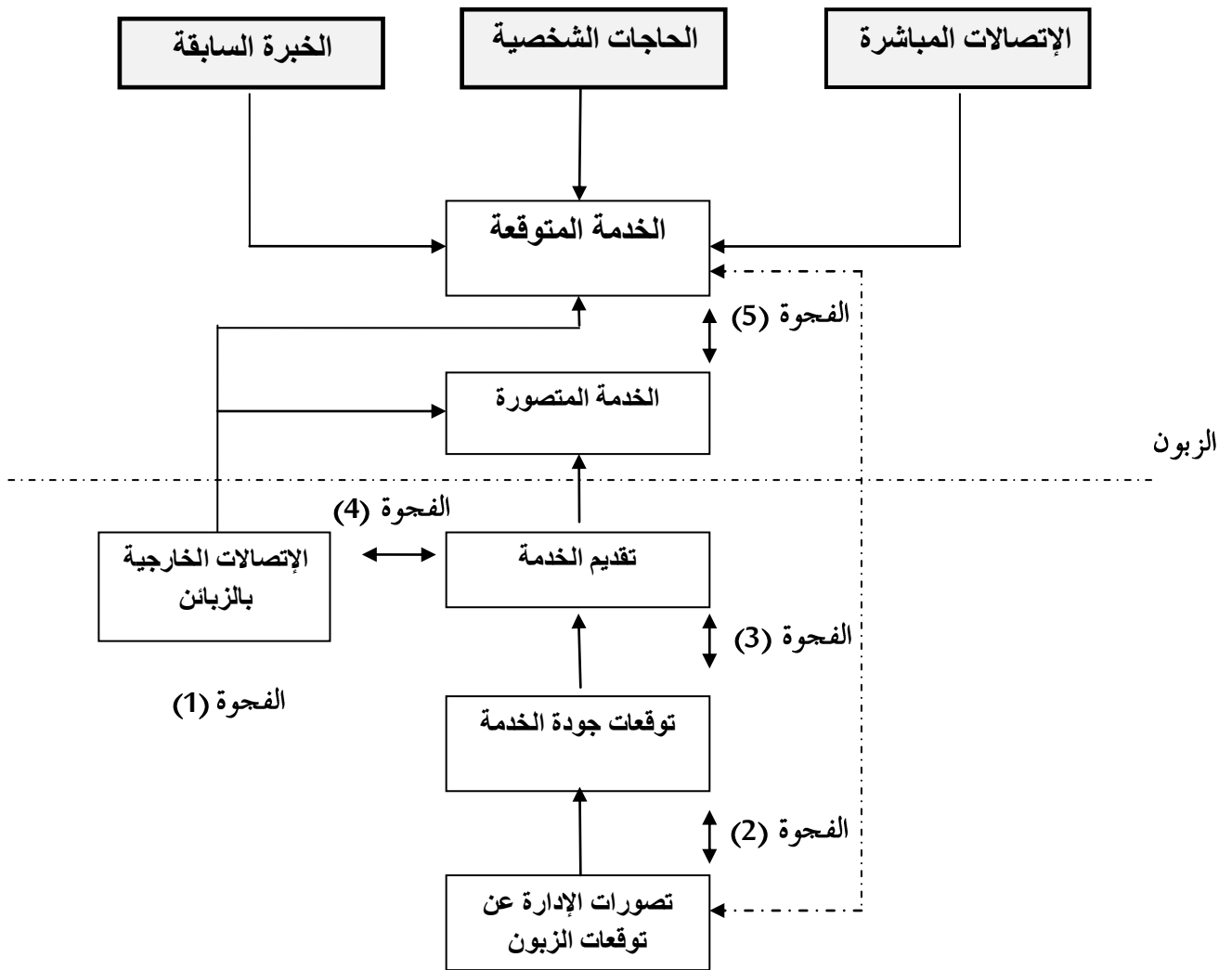
الفجوة الرابعة: الفجوة بين تقديم الخدمة والاتصالات الخارجية

هناك قد يكون عدم الرضا عن الخدمة بفعل التوقعات العالية الناجمة عن إتصال مقدم الخدمة، أو ما يرتبط بعدم رضا الزبون الذي قد يظهر عندما لا يفي التقديم الفعلي للخدمة بالتوقعات المطروحة في إتصالات المنظمة.

الفجوة الخامسة: الفجوة بين الخدمة المتصورة والخدمة المتوقعة

هذه الفجوة تظهر كنتيجة لواحدة أو أكثر من الفجوات السابقة، إن الطريقة التي فيها الزبائن يتصورون تقديم الخدمة الفعلي لا يتلاءم مع توقعاتهم الأولية.

الشكل (07): فجوات جودة الخدمة



المصدر: عبد الله حسن مسلم، المرجع السابق، ص 226.

المبحث الثاني: التسويق الداخلي وجودة خدمات المكتب الأمامي

يلعب التسويق الداخلي دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات المقدمة في الواجهة الأمامية للمؤسسة، حيث يعنى بالاهتمام بالموارد البشرية من خلال تدريبها وتحفيزها وتعزيز تواصلها الداخلي. فكلما زاد رضا الموظف وتفاعله الإيجابي مع بيئة العمل، انعكس ذلك بشكل مباشر على جودة تواصله مع المتعاملين، مما يساهم في تقديم خدمة أكثر فاعلية واحترافية. من هذا المنطلق تعد ممارسات التسويق الداخلي أحد العوامل الجوهرية في بناء صورة إيجابية للمؤسسة من خلال تحسين الأداء اليومي للعاملين في المكتب الأمامي.

المطلب الأول: مفهوم المكتب الأمامي

إن نجاح المؤسسات الخدمية يعتمد على جودة الخدمات المقدمة على مستوى المكاتب الامامية كونه النقطة الأولى لاستقبال والتخري عن المعلومات ومركز استراتيجي من خلال تعزيز مهارات موظفيه و دمج تكنولوجيا حديثة. المكتب الأمامي (**front office managment**) هو مركز العصب أو محور المؤسسة وهو حلقة وصل بين المؤسسة والعملاء لغرض الإشراف وتقديم المساعدات وهذا القسم هو الذي يولد الإنطباع الأول والأخير وهو المكان الذي من خلاله يمكن جمع المعلومات¹.

كما تم تعريفه على أنه مجموعة عاملين الجهة الامامية للمؤسسة الذين لديهم علاقة مباشرة مع الزبون (طالب ، مريض، نزيل..). ويقع على عاتقهم أداء الجزء الظاهر من الخدمة، وهم يعملون بصفة مشتركة مع الزبون وأحياناً من دونه، وأحياناً مع عاملي الجهة الخلفية للمنظمة، ويستخدمون في بعض الحالات آلات وتجهيزات (حواسيب، وسائل طبية..)، لذلك وجب دوماً الأخذ بعين الاعتبار أن العنصر البشري العامل في الجهة الامامية يمثل المنظمة في أعين الزبائن ويعكس صورتها.²

المكتب الأمامي ليس مجرد مساحة لإستقبال العملاء بل هو الوجه الحقيقي الذي يعكس شخصية المؤسسة و احترافيتها لأنه البوابة الأولى التي تمر عبرها الإنطباعات الأولى تلك التي تشكل الأساس لتفاعل العملاء. ففي عالم تتزايد فيه توقعات العملاء يصبح دور المكتب الأمامي أكثر أهمية في ضمان تقديم تجربة سلسة ومميزة.

يعتبر المكتب الأمامي القسم الأساسي في المؤسسة الذي يتعامل مباشرة مع العملاء، ويتضمن ذلك؛ خدمات الاستقبال والرد على الاستفسارات، معالجة المسائل وتقديم الدعم الأولي، كما يتخطى هذا الدور كونه مجرد وظيفة

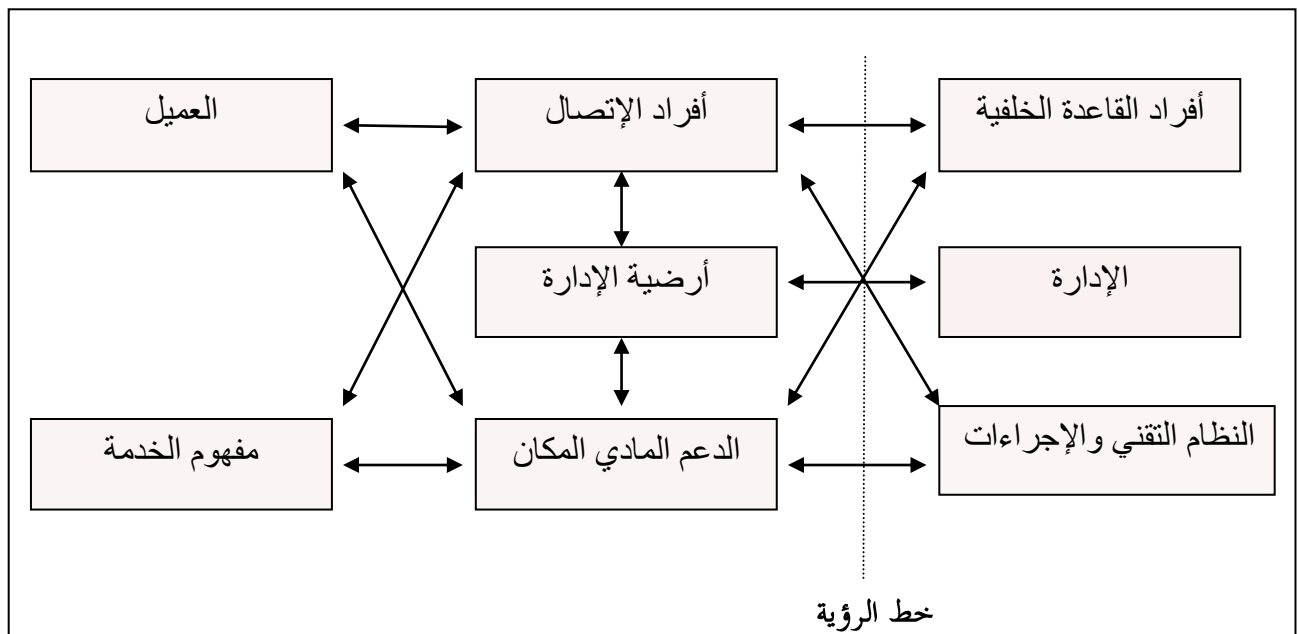
¹ ماجد القرنة، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص145.

² بحار سعد عباس علي، تأثير المزيج عى الخدمات الصحية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2020، ص124.

استقبال، ليشمل تقديم تجربة شاملة تترك انطبعا ايجابيا لدى العملاء وفي بيئات العمل يتميز المكتب الأمامي بكونه الرابط بين العملاء والإدارة الداخلية مما يساهم في توجيه العملاء وحل مشكلاتهم بكفاءة وسرعة.¹

المكتب الأمامي لا يعمل في عزلة، بل يتكامل مع مكونات أخرى داخل المنظمة لضمان تقديم خدمة شاملة وفعالة كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (08): النموذج الموسع لصناعة الخدمة



المصدر: عظيمي دلال، مرجع سابق، ص 126.

المطلب الثاني: وظائف ومهارات موظفي المكتب الأمامي

يعد موظفوا المكتب الأمامي الواجهة الأولى للمؤسسة حيث تقع على عاتقهم مجموعة من الوظائف والمسؤوليات التي تتطلب تحليهم بالمهارات اللازمة لضمان جودة في الخدمة.

¹ فاستر كابيتال، دعم نمو الشركات الناشئة، <https://fastercapital.com/>، تم الإطلاع 2025/03/11.

الفرع الأول: وظائف المكتب الأمامي

يتضمن التنظيم الإداري في المؤسسات بصفة مستمرة وظيفة هامة وهي المكتب الأمامي وذلك للقيام بمجموعة من المهام والعمليات التي من شأنها تعزيز جودة الخدمات والمتمثلة في:¹

1. الإستقبال بإعتباره الواجهة الأولى للإستقبال والترحيب بالعملاء والرد على استفساراتهم وحل مشاكلهم وتوجيه العملاء للمكان الصحيح مع استقبال المكالمات والرد عليها للتواصل مع العملاء مع تقديم شرح للخدمات المقدمة.
2. الإشراف الإداري على أعمال أقسام إدارة الموظفين، ويتضمن ذلك توجيه رؤساء الإدارة وتوزيع الأعمال عليهم. بما يضمن القيام بأداء مجموعة من المهام والوظائف التي تساعد الإدارة ويتضمن المكتب الامامي أقسام الطباعة، أقسام البريد الوارد، البريد الصادر، أقسام العلاقات العامة والخدمات الإدارية الأخرى.
3. تجميع التقارير الإدارية والفنية للإدارة عن نتائج الأداء على مستوى كافة إدارات المؤسسة وأقسامها وإعداد تقرير عام شامل متضمنا التحليل الاحصائي المالي الضروري.
4. إصدار التعليمات التنفيذية للإدارة في أقسام ووحدات إدارة المكتب الأمامي ومتابعة تنفيذها.
5. حضور الاجتماعات الدورية وإعداد جداول الأعمال وعرضها على المسؤولين ومتابعة تنفيذ القرارات التي اتخذت.
6. الإشتراك في إجراء الإختبارات للمترشحين للموظفين الجدد وإبداء رأيه في مستواهم.

الفرع الثاني: مهارات موظفي المكتب الأمامي

في عالم الأعمال سريع الخطى، يعد المكتب الأمامي بمثابة الوجه والقلب النابض لأي مؤسسة من الشركات التجارية إلى المرافق الصحية، ومن المؤسسات التعليمية إلى المراكز الخدمية، يلعب موظفو المكاتب الأمامية دوراً حيوياً في ضمان سير العمليات بسلاسة وتقديم خدمة عملاء استثنائية، للتفوق في هذا الدور المتطلب، يجب أن يمتلك موظفو المكاتب الأمامية مجموعة من المهارات الأساسية التي تتجاوز المهام الإدارية التقليدية من بينها:²

1. مهارات حل المشكلات

في أي بيئة خدمية، لا بد أن تواجه المؤسسات تحديات متعددة. لذلك من الضروري أن يمتلك موظفو المكاتب الأمامية مهارات قوية في حل المشكلات للتعامل مع المواقف الصعبة بسرعة وكفاءة. سواء كانت شكوى من عميل،

¹ زيد منير عبوي، إدارة السكرتارية التنفيذية والمكاتب، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص75.

² فاستر كابيتال، المرجع السابق.

مشكلة تقنية، أو أي موقف غير متوقع، فإن القدرة على التفكير السريع وتقديم حلول إبداعية تعد من المهارات الحيوية. على سبيل المثال، إذا واجه موظف المكتب الأمامي في مؤسسة خدمية ازدحاماً في الحجوزات أو تقديم الخدمات خلال فترة الذروة، يمكنه التواصل بشكل استباقي مع خدمات أخرى أو تقديم بدائل، مثل تحويل العميل إلى خدمة أخرى أو تقديم تعويضات مناسبة. بهذا الشكل، يمكن تحويل المواقف السلبية إلى تجارب إيجابية للعملاء.

2. مهارات اتصال ممتازة

يعتبر الموظفون في المكاتب الأمامية على دراية بلغة جسدهم، تعبيرات وجههم، ونبرة الصوت عند التفاعل مع العملاء. يمكن أن تساعد الإبتساماة الدافئة، والحفاظ على التواصل البصري، واستخدام نبرة صوت ودية في ترك انطباع إيجابي وبناء علاقة قوية معهم. على العكس، فإن إظهار لغة جسد سلبية مثل تقاطع الأذرع أو التعبير الذي يعكس قلة الاهتمام قد يوحي بعدم المبالاة أو تجاهل العميل.

لتعزيز فعالية الاتصال، يمكن لموظفي المكاتب الأمامية اتباع بعض التقنيات المحددة:

1.2. استخدام لغة إيجابية: اختيار الكلمات والعبارات الإيجابية يساعد في خلق جو ترحيبي للعميل. بدلاً من قول "لا أعرف"، يمكن للموظفين أن يقولوا "دعني أكتشف ذلك لك". هذا يعكس رغبتهم في تقديم المساعدة ويعزز من ثقة العملاء.

1.3. ممارسة التعاطف: من الضروري أن يظهر موظفو المكاتب الأمامية التعاطف مع العملاء لفهم ومعالجة احتياجاتهم. يجب عليهم وضع أنفسهم في مكان العملاء، والاعتراف بمشاعرهم، وإظهار اهتمام حقيقي بمشاكلهم.

2. إدارة الوقت وتعدد المهام

موظفو المكاتب الأمامية غالباً ما يواجهون الحاجة إلى التعامل مع مهام متعددة في نفس الوقت، مثل استقبال العملاء، الرد على المكالمات الهاتفية، وإتمام المهام الإدارية الأخرى. يتطلب ذلك منهم مهارات قوية في تحديد الأولويات وإدارة الوقت لضمان سير العمليات بسلاسة وكفاءة.

3. التعامل مع المواقف الصعبة بثقة واحترافية

في بيئة العمل السريعة والمتطلبة للمكاتب الأمامية، يعد التعامل مع المواقف الصعبة جزءاً أساسياً من الوظيفة اليومية. سواء كان الأمر يتعلق بعميل غاضب، أو عميل ذو متطلبات خاصة، أو زميل عمل صعب، من الضروري أن يمتلك موظفو المكتب الأمامي المهارات اللازمة للتعامل مع هذه المواقف بثقة واحترافية. إن القدرة على التعامل مع هذه المواقف بشكل فعال لا يضمن سير العمل بسلاسة فقط، بل يترك أيضاً انطباعاً إيجابياً لدى العملاء. لذا من المهم أن يكون لدى موظفي المكاتب الأمامية استراتيجيات فعالة تساعد على التعامل مع هذه المواقف بشكل متميز.

من منظور موظفي المكتب الأمامي، قد تكون مواجهة المواقف الصعبة أمراً مرهقاً. لكن من خلال اعتماد عقلية استباقية واتباع بعض المبادئ الأساسية، يمكنهم التعامل مع هذه التحديات بفعالية. أولاً، من الضروري أن يظل الموظف هادئاً و متماسكاً في مواجهة الضغوط. أخذ نفس عميق والحفاظ على موقف إيجابي يمكن أن يساهم في تخفيف حدة المواقف والتعامل معها بوضوح أكبر. ثانياً، الاستماع الفعال يلعب دوراً محورياً في فهم احتياجات الطرف الآخر. من خلال الاستماع الجيد لشكاوى أو مطالب العملاء، يمكن لموظفي المكاتب الأمامية إظهار التعاطف والاهتمام بحل المشكلة بطرق تساعد في الحفاظ على رضا العميل وتحقيق أفضل نتائج.

4. قدرات تعدد المهام

في المكاتب الأمامية، تكون البيئة عادة مليئة بالنشاط، حيث تتطلب المهام المتعددة انتباهاً متزامناً. يجب على المتخصصين في هذا المجال امتلاك قدرات استثنائية في التعامل مع مهام مثل الرد على المكالمات الهاتفية، والإجابة على الاستفسارات، وتنفيذ الواجبات الإدارية الأخرى بشكل متسلسل وسلس. من الضروري أن يكون لديهم القدرة على تحديد الأولويات بشكل فعال - معرفة ما هو عاجل وما يمكن تأجيله - مع الحفاظ على الهدوء والتركيز تحت الضغط.

المطلب الثالث: أهمية ودور المكتب الأمامي في المؤسسات الخدمية

يلعب المكتب الأمامي دوراً مهماً في تكوين الانطباع الأول نظراً لأهميته البالغة في تعزيز جودة الخدمات.

الفرع الأول: أهمية المكتب الأمامي

المكتب الأمامي واجهة المؤسسة ومصدر الانطباع الأول لدى العملاء، مما يمنحه أهمية كبيرة في التأثير على جودة الخدمات. من أهميته نجد:¹

- يعتبر المكتب الأمامي نقطة الاتصال الأولى بين المؤسسة والمستفيدين، ويؤثر بشكل كبير في تقديم صورة واضحة عن خدمات المؤسسة وجودتها.
- التفاعل الأول بين الموظف والمستفيد يساهم في تشكيل الانطباع الأول، الذي يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا والثقة بالمؤسسة.
- يشكل المكتب الأمامي الواجهة التي تمثل المؤسسة في عيون المستفيدين، وبالتالي يعد نجاح المؤسسة مرهوناً بجودة هذا التفاعل الأول.

¹ Lovelock، Services Marketing People Technology Strategy، Pearson Education، London، 8th ed، 2016، P215.

• يعتبر المكتب الأمامي قناة أساسية لنقل شكاوي العملاء وملاحظاتهم إلى الإدارات الداخلية. مما يساهم في تحسين الخدمات وتطويرها.

الفرع الثاني: دور المكتب الأمامي

يعد المكتب الأمامي أداة فعالة في بناء الصورة الذهنية وتعزيز العلامة التجارية، فمن خلال جودة التفاعل والخدمة المقدمة، يمكن للمكتب الأمامي أن يرسخ هوية المؤسسة ويساهم في تمييزها في سوق الخدمات. وعليه، سيتم إبراز دور المكتب الأمامي في دعم وتقوية العلامة التجارية للمؤسسات الخدمية:¹

1. تمثيل الصورة الذهنية للمؤسسة: موظفو المكتب الأمامي يعكسون الإنطباع الأول عن المؤسسة، وهو ما يؤثر مباشرة في تكوين الصورة الذهنية للعلامة التجارية.
2. نقل هوية المؤسسة وقيمها: يعكس سلوك موظفي المكتب الأمامي ثقافة المؤسسة وقيمها، مما يجعلهم عنصراً أساسياً في ترسيخ هوية العلامة.
3. تحقيق تجربة عميل إيجابية: جودة التفاعل الأول تعد عنصراً رئيساً في تجربة العميل، التي ترتبط مباشرة بالعلامة التجارية ومكانتها في ذهن العميل.
4. تأثير مباشر على التسويق الشفهي: الخدمة المتميزة التي يقدمها المكتب الأمامي تحفز العملاء على التوصية بالمؤسسة، مما يدعم انتشار العلامة.
5. التواصل المستمر مع العميل: المكتب الأمامي يعد قناة مباشرة وفعالة لبناء الثقة وتعزيز الولاء من خلال التفاعل اليومي مع العملاء.²

المطلب الرابع: علاقة التسويق الداخلي بجودة خدمات المكتب الأمامي

التسويق الداخلي له علاقة وثيقة بجودة خدمات المكتب الأمامي في المؤسسة، إذ يساهم بشكل فعال في رفع رضا الموظفين وزيادة دافعيتهم ومشاركتهم داخل المؤسسة. فعندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم به وتقدر مساهمته، يزداد التزامه ويشارك بفاعلية في بيئة العمل، مما يعزز التفاعل وتبادل الآراء والخبرات، ويقود إلى الإبداع والتميز في الأداء، كما أن المشاركة والالتزام عنصراً جوهرياً يحكمان الإبداع داخل المؤسسة.³

¹ Zeithaml and Bitner، Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm ، McGraw-Hill Education، Newyork، 7th ed ،2018،P113.

² Lovelock.op.cit،p212.

³ عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص49

من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتعزيز انتماءهم لأهداف المؤسسة، يبنى شعور بالإنتماء والأمن، وهو ما يدفعهم للدفاع عن العلامة التجارية وتحسين قيم المؤسسة في تعاملاتهم، مما يعزز صورتها داخليا وخارجيا. وهنا تبرز أهمية التواصل الفعال بين جميع المستويات داخل المؤسسة، مما يكرس ثقافة يشعر فيها كل موظف بأهميته ودوره المحوري في تحقيق الأهداف.¹

كما أن بناء ثقافة مؤسسية قوية قائمة على التزام الموظفين وولائهم يتطلب مجهودا إداريا لتدريب الكوادر البشرية وتعريفهم بالهوية المؤسسية وقيمها، إن التوافق بين مضمون التسويق الداخلي والخارجي ينعكس في سلوك الموظفين ويظهر مصداقية المؤسسة ووفاءها بوعودها، مما يحسن صورة المؤسسة لدى العملاء.²

وفي هذا السياق، يعتبر تحسين معدلات الإحتفاظ بالموظفين والعملاء من العوامل المؤثرة في ربحية المؤسسة. إذ تسعى المنظمات إلى فهم مسببات تسرب العملاء وتطوير إجراءات تصحيحية، وهو ما يتطلب موظفين مؤهلين ومطلعين على سياسات المؤسسة وثقافتها.³

ولكي يتمكن الموظف من أداء مهامه بكفاءة، من الضروري تزويده بالمعلومات الأساسية عن طبيعة العمل وأهداف المؤسسة وهيكلها، إلى جانب تدريبه الجيد وخاصة خلال مرحلة التهيئة.⁴

كل هذه الجهود تفضي إلى تقديم خدمات عالية الجودة، خالية من الأخطاء، تستوفي توقعات العملاء وتعكس مصداقية المؤسسة. ويعد رضا العميل عن مستوى الأداء الفعلي أحد المحددات الرئيسية لإدراكه لجودة الخدمة، وفق مؤشرات نموذج SERVPERF التي تشمل "الإعتمادية، الإستجابة، التعاطف، الأمان والملموسية".⁵

1 عماد الصادق، مفاهيم وممارسات المؤسسة الناجحة، دار عماد الصادق للنشر والتوزيع، العراق، ط1، 2015، ص52.

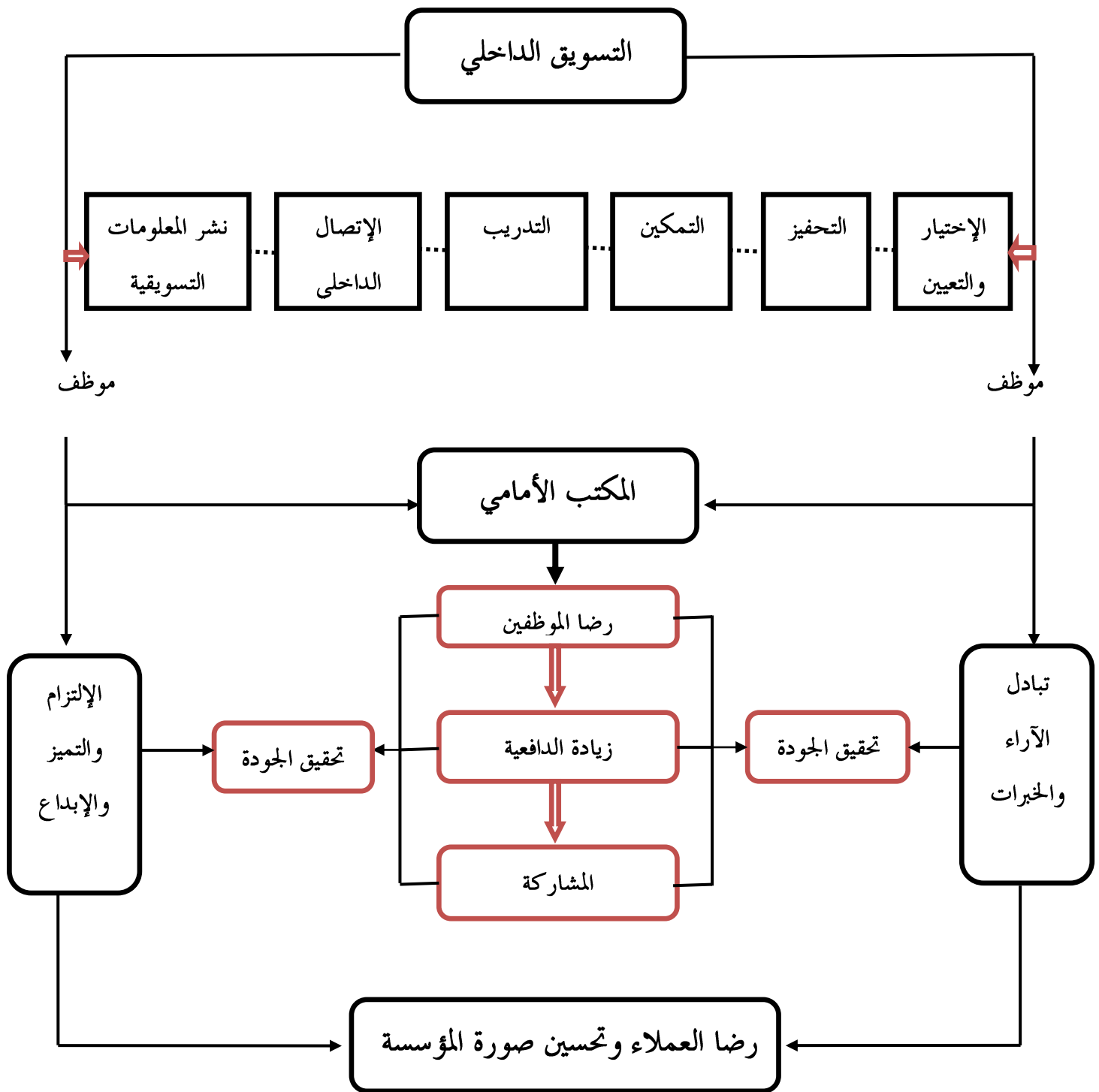
2 ناجي معلا، إدارة العلامات التجارية المشهورة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2023، ص282.

3 بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019، ص264.

4 أحمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص74.

5 أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص264.

الشكل رقم (09): علاقة التسويق الداخلي بجودة خدمة المكتب الأمامي



المصدر: إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذا الفصل، تبين أن التسويق الداخلي يمثل أداة فعالة تسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة على مستوى المكتب الأمامي، من خلال التركيز على العنصر البشري كحلقة وصل أساسية بين المؤسسة وجمهورها. وقد أظهر التحليل النظري لمختلف أبعاد التسويق الداخلي، على غرار التدريب، التحفيز والإتصال الداخلي، أن هذه الممارسات تخلق بيئة عمل إيجابية تدعم أداء الموظفين وترفع من مستوى رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على نوعية الخدمات المقدمة للزبائن أو الطلبة في المؤسسات الجامعية.

كما اتضح أن الإستثمار في الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ التسويق الداخلي لا يسهم فقط في تحسين العلاقة بين الموظف والمؤسسة، بل يعتمد تأثيره ليشمل رضا المتعامل الخارجي وتصوراته عن جودة الخدمة. وبهذا، يشكل التسويق الداخلي أحد المداخل الإستراتيجية لضمان تقديم خدمة ذات جودة عالية في الواجهة الأمامية للمؤسسة.

ويمهد هذا الإطار النظري، الذي تناولناه في الفصلين الأول والثاني للانتقال إلى الدراسة الميدانية، والتي ستهدف إلى قياس مدى تجسيد أبعاد التسويق الداخلي داخل كلية العلوم الإقتصادية والتجارية بخنشلة، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة في المكتب الأمامي.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

—خمشلة—

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر دراسة المؤسسة جزءاً أساسياً لفهم بيئتها وأهدافها وطبيعة نشاطها. في هذا المبحث، سيتم تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، هيكلها التنظيمي والخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: لمحة عن جامعة عباس لغرور-خنشلة-

في قلب منطقة الأوراس، تعتبر جامعة خنشلة مشروعاً مبتكراً متعدد التخصصات، تضم الجامعة الآن أكثر من 18000 طالبا يؤطّرهم 705 أستاذا و500 موظف إداري وتقني موزعين على ست كليات: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية. تقيس الجامعة أداءها من خلال تأثيرها على محيطها بالمشاركة في تكوين الأساتذة والباحثين والإطارات لفائدة الإدارات والشركات. من ملحق للجامعة باتنة عام 1999، ثم مركزا جامعيًا من 2001 إلى 2012، ليتم ترفيقته إلى مصاف الجامعات، تقدم الجامعة من خلال كلياتها 41 تكوين ليسانس و46 تكوين ماستر والعديد من تكوينات الدكتوراه مدعومة بـ 9 مختبرات بحثية معتمدة.

تحمل جامعة خنشلة اسم المجاهد والشهيد عباس لغرور، ولد عباس لغرور 23 جوان 1926 ببلدية نسيغة من مدينة خنشلة بالجزائر، زاول تعليمه بالمدرسة الفرنسية وحصل على شهادة التعليم الابتدائي، تعلم في المدرسة القرآنية أين حفظ القرآن الكريم، واستطاع الحصول على الشهادة الابتدائية، انظم الشهيد مبكرا إلى حزب الشعب الجزائري وكان ذلك عام 1946 على إثر مجازر 8 ماي التي أعطت دفعا قويا للحركة الوطنية.¹

المطلب الثاني: تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - خنشلة-

فتحت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أبوابها في السنة الجامعية 2002/2001، على أساس مركز جامعي ذلك بمقتضى القرار الوزاري المؤرخ في 26 ماي 2002، المتعلق بالتسوية القانونية مع فتح فروع وتخصصات جديدة خلال السنة الجامعية 2003/2002 ليستمر عدد الطلبة والأساتذة في الإرتفاع ليبلغ ما يقارب 1330 طالب و100 أستاذ، معتمدا النظام الكلاسيكي في مجال التكوين البيداغوجي متكونة من معاهد (علوم اقتصادية، علوم التسيير، إعلام آلي للتسيير). تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم 12-246 المؤرخ في 2012/06/04 ترقى بدوره المعهد إلى كلية.

¹ جامعة عباس لغرور- خنشلة- ، الموقع الرسمي <https://www.univ-khenchela.dz/>، تاريخ الإطلاع 2025/04/12.

ويمكن تعريف الكلية بمايلي: "هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة"، وهي متعددة الإختصاصات وتتنولى ما يأتي:¹

- النشاطات والبحث العلمي.
- أعمال التكوين وتحديد المعارف.
- تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشاط في مبادلة المعلومات أي المنتقيات المتكررة والندوات الخاصة بالميدان والأيام الدراسية التي استفاد منها الجميع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأقسامها.

تلعب الهياكل التنظيمية دورا أساسيا في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسات الأكاديمية. في هذا المطلب سنتناول الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الفرع الأول، ثم نستعرض الأقسام الأكاديمية التابعة لها في الفرع الثاني.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الهيكل التنظيمي هو الدارة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية والبيداغوجية المختلفة ويتكون من:²

1. العميد

يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وبعد أخذ رئيس الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط، والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، ويكون مسؤول عن تسيير أمور الكلية، ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية ويتكفل بالمهام الآتية:

- تنسيق عمل الأقسام المختلفة ومتابعة أداء الأساتذة والموظفين والعمال.
- اقتراح الميزانية السنوية الكلية وتوزيع الموارد.
- المصادقة على مختلف الوثائق في حدود الصلاحيات.
- القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.
- تمثيل الكلية في المجالس الجامعية والاجتماعات الرسمية.

2. نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

يقوم بمراقبة كل ما يتعلق بالشؤون البيداغوجية، شؤون الطلبة ويتكفل بالمهام التالية:

- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل الطلبة في التدرج.

¹ المرجع السابق.

² وثائق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2025.

• متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ واقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.

• جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

ويحتوي على:

• مصلحة التدريس.

• مصلحة التعليم والتقييم.

• مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

3. نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

دوره يتمثل في تحضير الملفات التي تتعلق لما بعد التدرج ويقوم بالمهام التالية:

• تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

• متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

• متابعة سير امتحانات إلتحاق ما بعد التدرج.

• أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

• متابعة سير المجلس العلمي لكلية والمحافظة على أرشيفه.

ويحتوي على:

• مصلحة التدريس.

• مصلحة التعليم والتقييم.

• مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

4. الأمانة العامة لكلية

وهي هيئة تابعة مباشرة للعميد، وتوضع تحت سلطة الأمين العام (المكلف بالشؤون المالية والإدارية والوسائل)

وتكلف بما يلي:

• تحضير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

• تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

وتشمل الأمانة العامة لكلية المصالح الآتية:

• مصلحة المستخدمين.

• مصلحة الميزانية والمحاسبة.

• مصلحة الوسائل والصيانة.

• مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

5. مكتبة الكلية

تكلف مكتبة الكلية بالمهام الآتية:

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لإستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم.

وتشمل مكتبة الكلية المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
- مصلحة التوجيه والبحث العلمي.

الفرع الثاني: أقسام كلية الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير

تتكون الكلية من أربع أقسام وهي:¹

1. قسم العلوم الاقتصادية

يضمن القسم تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية المرتبطة بفرع العلوم الاقتصادية حيث:

- يمنح شهادات الليسانس والماستر في تخصص اقتصاد نقدي ومالي.
- بلغ عدد الأساتذة في هذا القسم 53 أستاذ.
- عدد الطلبة المسجلين بقسم العلوم الاقتصادية لموسم 2025/2024:
 - ✓ السنة الثانية ليسانس 79 طالب.
 - ✓ السنة الثالثة اقتصاد نقدي ومالي 70 طالب.
 - ✓ السنة أولى ماستر إقتصاد نقدي ومالي 100 طالب.
 - ✓ السنة الثانية ماستر إقتصاد نقدي ومالي 68 طالب.

2. قسم العلوم التجارية

يضمن القسم تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية المرتبطة بفرع العلوم التجارية حيث:

- يمنح القسم شهادة الليسانس في تخصص تسويق.
- ويمنح القسم شهادة الماستر في تخصص تسويق الخدمات.
- بلغ عدد الأساتذة في هذا القسم 14 أستاذ.
- عدد الطلبة المسجلين بقسم العلوم التجارية لموسم 2025/2024:
 - ✓ السنة الثانية ليسانس 93 طالب.
 - ✓ السنة الثالثة تسويق 52 طالب.
 - ✓ السنة أولى ماستر تسويق الخدمات 46 طالب.
 - ✓ السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات 38 طالب.

3. قسم علوم التسيير

يضمن القسم تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية المرتبطة بفرع علوم التسيير حيث:

- يمنح القسم شهادة الليسانس والماستر في تخصص إدارة الأعمال.
- بلغ عدد الأساتذة في هذا القسم 21 أستاذ.
- عدد الطلبة المسجلين بقسم علوم التسيير لموسم 2025/2024:
 - ✓ السنة الثانية ليسانس علوم التسيير 81 طالب.

¹ المرجع السابق.

- ✓ السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال 77 طالب.
- ✓ السنة أولى ماستر إدارة أعمال 110 طالب.
- ✓ السنة الثانية ماستر إدارة أعمال 65 طالب.

4. قسم العلوم المالية والمحاسبة

يضمن القسم تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية المرتبطة بفرع العلوم المالية والمحاسبة حيث:

- يمنح القسم شهادة الليسانس والماستر في تخصص إدارة الأعمال.
- بلغ عدد الأساتذة في هذا القسم 17 أستاذ.
- عدد الطلبة المسجلين بقسم علوم المحاسبة لموسم 2025/2024:
- ✓ السنة الثانية ليسانس علوم مالية 83 طالب.
- ✓ السنة الثالثة ليسانس محاسبة 110 طالب.
- ✓ السنة أولى ماستر محاسبة 110 طالب.
- ✓ السنة الثانية ماستر محاسبة 57 طالب.

بالإضافة إلى قسم التعليم المشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والذي يضمن تسيير الأنشطة البيداغوجية والبحثية المرتبطة بالتعليم المشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لطلبة السنة أولى ليسانس (بلغ ما يقارب 559 طالبا).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

لقيام بدراسة ميدانية لا بد من توفر مجموعة من الشروط وفي الصدد سيتم التطرق إلى ما يلي:

- المنهج المستخدم في الدراسة.
- العينة المختارة للدراسة.
- الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدمة في الدراسة

نظرا لأن هذه الدراسة تمت عن طريق الإستجواب غير المباشر "الإستبيان" أي ما يسمى باستمرار الأسئلة، ولأن الهدف منها الوقوف عند حد الوصف المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي، ونعلم أن المنهج الوصفي له أساليب متعددة، فقد اخترنا أسلوب المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي التحليلي.

يمكن المنهج الوصفي المسحي من استجواب جميع أفراد مجتمع البحث بغية وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، أما المنهج الوصفي التحليلي فيمكن من تحليل البيانات بغية الوصول إلى نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: العينة المختارة للدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عينتين عشوائيتين منها الطلبة والموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فيما يخص عينة الطلبة كانت عشوائية من مختلف المستويات بالجامعة ليسانس، ماستر، وكذا من مختلف التخصصات الجامعية بالكلية، اقتصاد، تجارة، المحاسبة والتسيير، وكذا بالنسبة لعينة الموظفين كانت عشوائية منهم موظفي شؤون الطلبة، ومنهم موظفي الإدارة.

- قدر عدد الطلبة في الدراسة بـ 24 طالب.
- أما الموظفين فكان عددهم 24 موظف.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سنحاول التطرق إلى أهم الأدوات التي قمنا بجمع البيانات بها في هذه الدراسة بالإضافة إلى مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة كالآتي:

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الإستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفوض طبيعة الموضوع الخاضع

للدراصة وخصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات، ولقد اعتمدنا في جمعنا للبيانات على الاستمارة (الإستبيان).

1. الإستبيان:

تعتبر الاستمارة (الاستبيان) أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً وتعرف على أنها: "ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم تقديمه إلى المبحوثين بطريق أو أخرى توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته".

لقد قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناء على إشكالية موضوع الدراسة وفرضياته حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة، مرتبة وفقاً لخطة الموضوع، وحتى تكون الاستمارة في شكلها العلمي من حيث البساطة، الشكل والمضمون وفقاً للموضوع المدروس، فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين:

1- **مرحلة الإعداد:** لقد قمنا في البداية واعتماداً على محتويات موضوع بحثنا استمارة أولية شملت مجموعة من الأسئلة مركزين في ذلك على تنظيم الأسئلة وتبسيطها قصد جعلها واضحة ومفهومة يسهل على المبحوثين فهمها والإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل وغموض، وتتلاءم مع قدرات الأفراد الذين يجيبون عليها.

2- **مرحلة تحكيم الاستبيانين:** بعد إعداد الاستمارة الأولية وفقاً لموضوع البحث وأولويات معالجة الإشكالية، كان لابد علينا عرضها على أساتذة مختصين في هذا الجانب (الأستاذة المشرفة عظيمي دلال وبعض أساتذة الكلية) من أجل إعطاء رأيهم فيها وملاحظاتهم وتوصياتهم على الاستمارة الأولية، وهذا من أجل تفادي الأخطاء التقنية والمنهجية.

وبعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية والمنهجية للاستمارة الأولية قمنا بتعديل أسئلة هذه الاستمارة فرأينا أنه لابد من إعادة عرضها على الأستاذة المشرفة وهذا لغرض إعدادها في شكلها النهائي كما يوضحها نموذج الاستمارة، حيث تضمنت هذه الاستمارة النهائية:

- القسم الأول: متعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.
- القسم الثاني: أسئلة الاستبيان.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناءً على طبيعتها وحجم عينتها، فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس التزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية....

حيث قمنا على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

1. معامل الثبات: تم اعتماد ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (02): معامل ألفا كرونباخ لثبات وصدق الاستبيان الخاص بالموظفين

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	15

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان الخاص بالموظفين يساوي 0.827 وهذا يعني ثبات محاور الاستبيان بنسبة 83%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وذلك بعد التأكد من الثبات الخارجي للاستبيان.

الجدول رقم (03): معامل ألفا كرونباخ لثبات وصدق الاستبيان الخاص بالطلبة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,375	15

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان الخاص بالطلبة يساوي 0.375 وهذا يعني ثبات محاور الاستبيان بنسبة 73%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وذلك بعد التأكد من الثبات الخارجي للاستبيان.

2. التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل أسئلة الاستبيان.
3. النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل أسئلة الاستبيان.
4. الدائرة النسبية: لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا.
5. معامل الارتباط: للتأكد من الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، تم استخدام الانحدار الخطي البسيط كما استخدمنا في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيري الدراسة المستقل والتابع.

6. اختبار التوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار كلموغروف سميرنوف K-S للتأكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

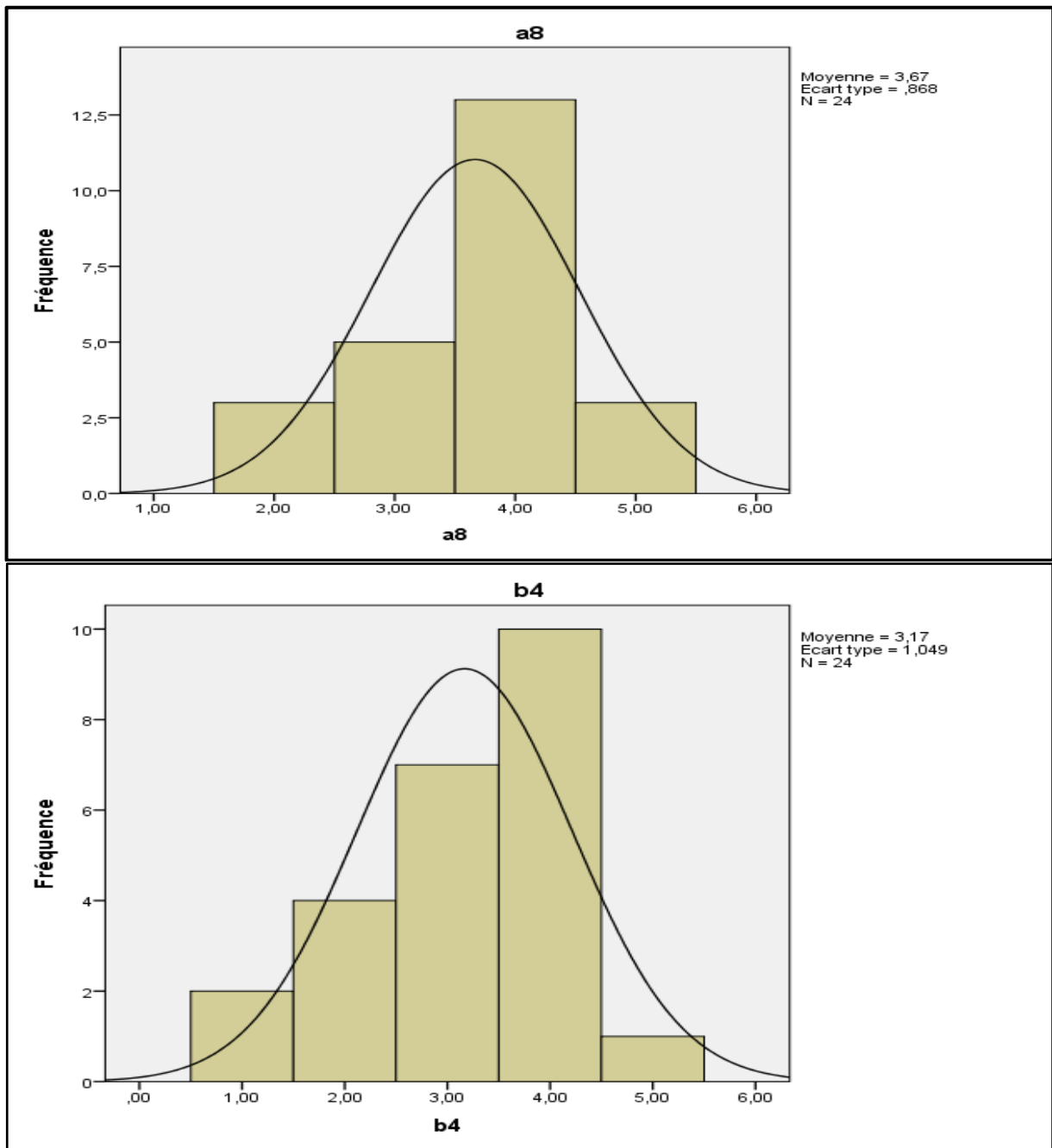
الجدول رقم (04) : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

إختبار كلموغروف سميرنوف			
		الموظفين	الطلبة
عدد الافراد		24	24
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	48,2342	46,8111
	Ecart type	9,21443	8,37535
Différences les plus extrêmes	Absolue	,159	,078
	Positif	,159	,058
	Négatif	-,137	-,078
Statistiques de test		,159	,078
مستوى الدلالة		,120 ^c	,200 ^{c,d}
a. La distribution du test est Normale.			
b. Calculée à partir des données.			
c. Correction de signification de Lilliefors.			
d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: يبين لنا الجدول أن مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة أكبر من 0.05 في اختبار كلموغروف سميرنوف K-S مما يدفعنا إلى قبول الفرض الصفري الذي يقر بأن بيانات المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما يمكننا من استخدام الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (11) : التوزيع الطبيعي للمتغيرات



المصدر: مخرجات برنامج spss

7. المقياس المستخدم

استخدمنا مقياس ليكرت الخماسي حيث أعطينا الدرجات من 1 وهي أدنى درجة وتمثل عن غير الموافقة تماما وصولا إلى الدرجة 5 وهي أعلى درجة وتمثل الموافقة تماما. كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (05): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الجدول رقم (06): قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماماً	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: عرض تحليل وتفسير النتائج

بعد الانتهاء من إعداد الإطارين النظري والمنهجي للدراسة، يأتي هذا المبحث لعرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي"، وتحليلها بما يساهم في اختبار فرضيات البحث، سيتم تقديم البيانات التي تم جمعها بطريقة منهجية، مع تفسيرها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري المعتمد.

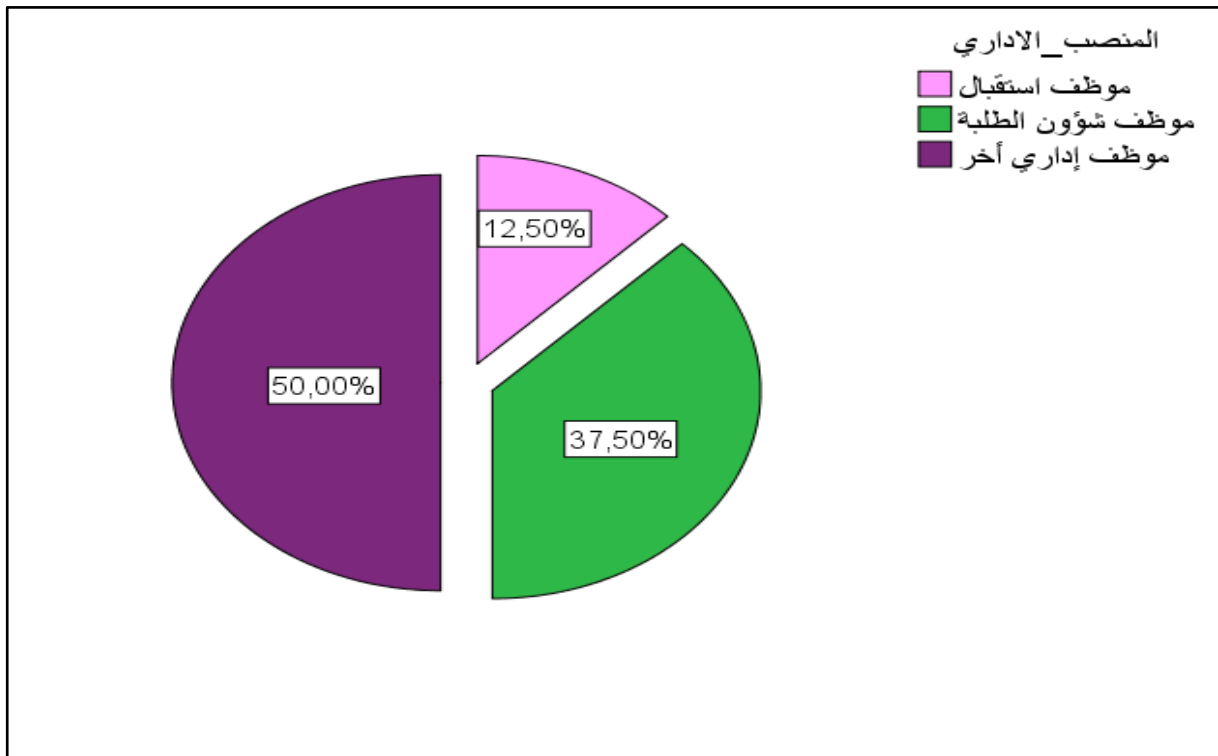
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينتين

الجدول رقم (07): البيانات الشخصية لأفراد العينتين

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة		
12.5	03	موظف استقبال	المنصب الإداري	البيانات الخاصة بالموظفين
37.5	09	موظف شؤون الطلبة		
50	12	موظف إداري آخر		
100	24	المجموع		
00	00	أقل من 1 سنة	عدد سنوات العمل	
20.8	05	من 1 سنة إلى 5 سنوات		
79.2	19	أكثر من 5 سنوات		
100	24	المجموع		
45.8	11	ليسانس	مستوى الدراسي	البيانات الخاصة بالطلبة
54.2	13	ماستر		
100	24	المجموع		
20.8	05	علوم اقتصادية	التخصص	
20.8	05	علوم تجارية		
45.8	11	محاسبة		
12.5	03	تسيير		
100	24	المجموع		

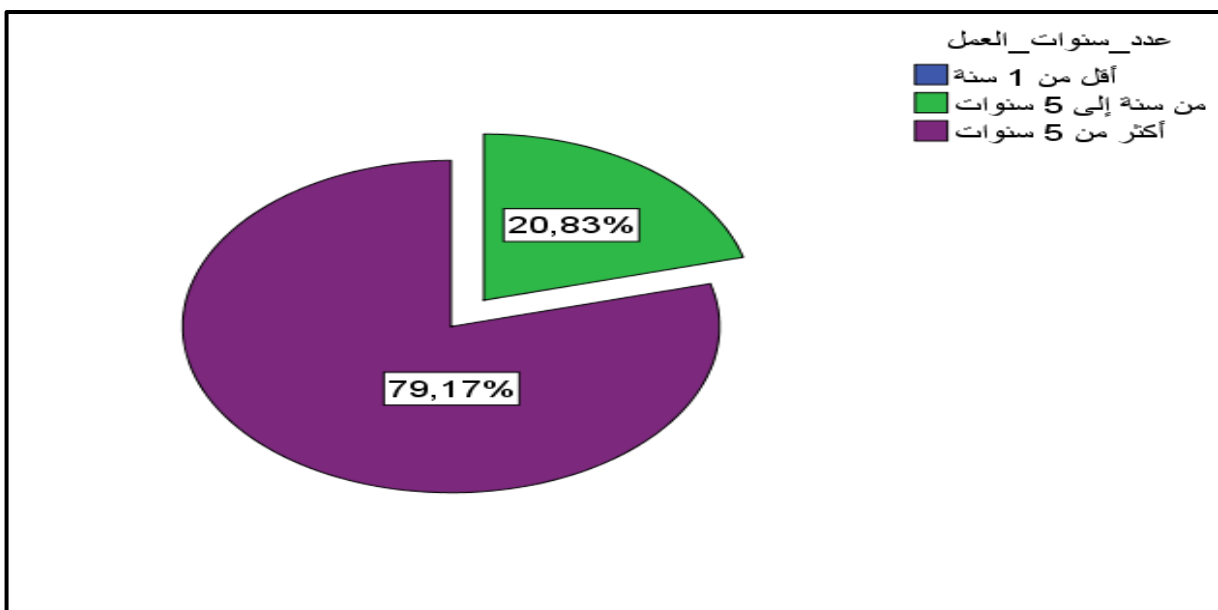
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

لتوضيح التكرارات الواردة في الجدول أعلاه، سيتم عرضها على شكل دوائر نسبية كما يلي:
 الشكل رقم (12): التمثيل البياني لتوزيع أفراد حسب المناصب فيما يخص الموظفين



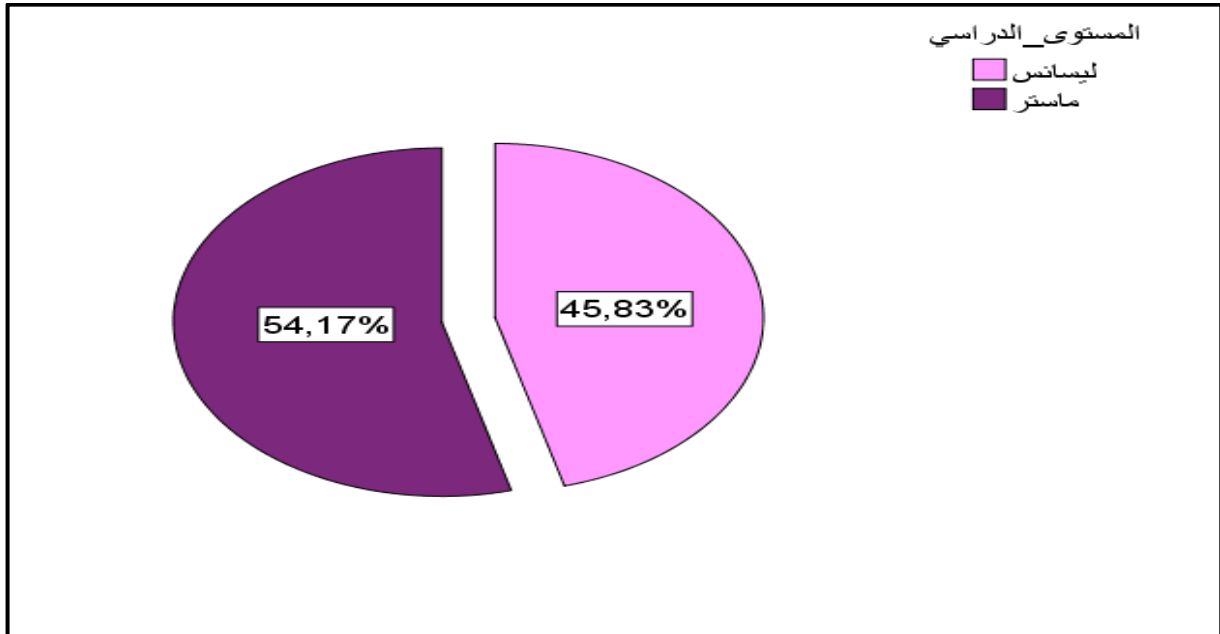
المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب عدد سنوات العمل فيما يخص الموظفين



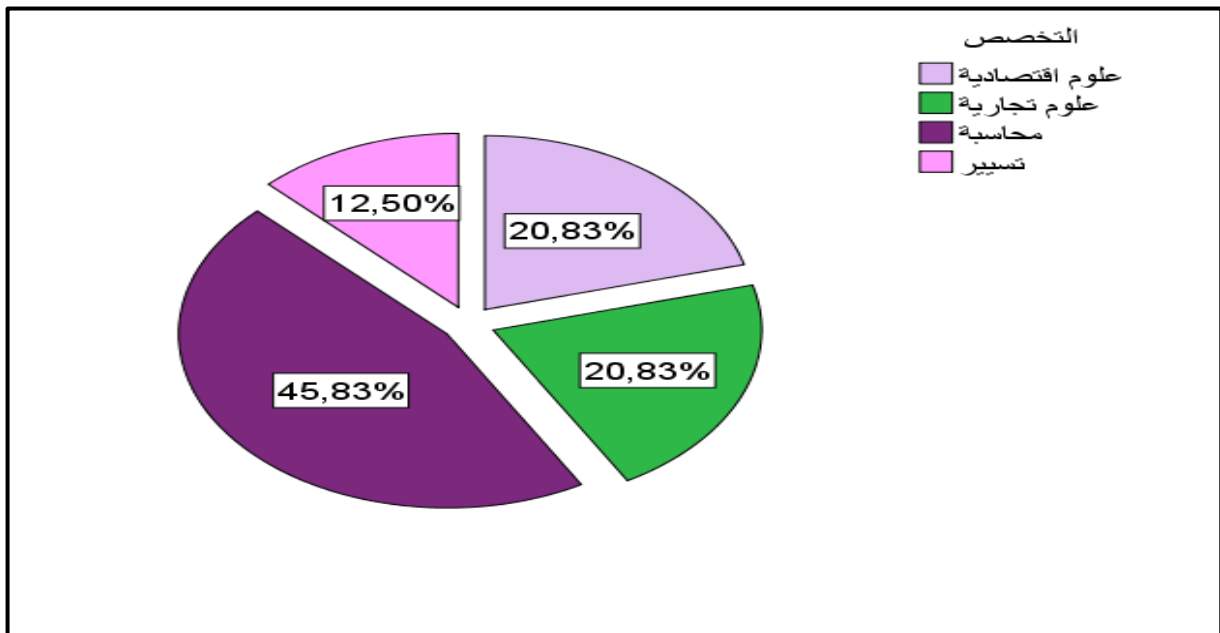
المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (14): التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب المستوى الدراسي فيما يخص الطلبة



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

الشكل رقم (15): التمثيل البياني لتوزيع الأفراد حسب التخصص فيما يخص الطلبة



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أعلاه، وكذا الأشكال البيانية المرفقة، أن عيني الدراسة مكونة من 24 فرد موظفين و24 فرد طلبة، من خلال الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الإداري والخاص بالموظفين نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يشغلون المنصب "موظف إداري" حيث كان تكرارهم 12 موظف، وقدرت نسبتهم بـ 50%، بينما أفراد العينة الذين يشغلون منصب موظف شؤون الطلبة فكانوا 09 أفراد، وقدرت نسبتهم بـ 37.5%، بينما الأفراد الذين يشغلون منصب موظف استقبال فقدر عددهم بـ 03 موظفين، وكانت نسبتهم 12.5%.

أما فيما يخص عدد سنوات العمل أي الخبرة فنلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم خبرة أكثر من 5 سنوات حيث قدر عددهم بـ 19 فرد، وكانت نسبتهم 79.2%، أما الأفراد ذوي الخبرة من سنة إلى 5 سنوات كانت نسبتهم 20.8%، ونلاحظ انعدام نسبة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن السنة.

أما فيما يخص المستوى الدراسي للطلاب لاحظنا أن أغلب أفراد العينة مستواهم التعليمي ماستر، حيث قدرت نسبتهم بـ 54.2%، وعددهم 13 طالب، بينما الطلاب ذوي المستوى ليسانس فكانوا 11 طالب، ونسبتهم 45.8%.

أما تخصصات أفراد العينة الخاصة بالطلبة فنلاحظ أن أغلب أفراد العينة تخصصهم محاسبة حيث حاز التخصص على أغلبية التكرارات 11، ونسبتهم 45.8%، بينما التخصصين علوم اقتصاد وعلوم التجارة فكانت نسبتها 20.8% لكل تخصص، وفي الأخير تخصص تسيير قدرت نسبته بـ 12.5%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيانين

الفرع الأول: نتائج المحور الثاني المتعلق بالموظفين

الجدول رقم (08): ترتيب المتوسطات الحسابية لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب

الأمامي الخاصة بالموظفين

الرتبة	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات
02	موافق	1.10	3.79	05	14	02	01	02	تكرار	أشعر أنني جزء مهم من المؤسسة
				20.8	58.3	8.3	4.2	8.3	نسبة (%)	
13	محايد	1.14	2.79	02	05	05	10	02	تكرار	يتم تحفيزي ماديا ومعنويا من طرف المؤسسة
				8.3	20.8	20.8	41.7	8.3	نسبة (%)	
01	موافق	0.86	3.83	04	15	02	03	00	تكرار	يتم إشراكي في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
				16.7	62.5	8.3	12.5	00	نسبة (%)	
08	محايد	1.23	3.29	04	09	02	08	01	تكرار	أتلقي تكوينات ودورات لتحسين أدائي
				16.7	37.5	8.3	33.3	4.2	نسبة (%)	
05	موافق	1.02	3.50	03	11	06	03	01	تكرار	أشعر ان التدريبات المقدمة تساعدني على تقديم خدمات أفضل
				12.5	45.8	25	12.5	4.2	نسبة (%)	
09	محايد	1.04	3.29	03	07	09	04	01	تكرار	تصليني معلومات واضحة من أهداف المؤسسة وتحديثات الخدمات
				12.5	29.2	37.5	16.7	4.2	نسبة (%)	
04	موافق	1.14	3.50	05	08	06	04	01	تكرار	تتوفر قنوات اتصال فعالة بيني وبين الإدارة
				20.8	33.3	25	16.7	4.2	نسبة (%)	
03	موافق	0.86	3.66	03	13	05	03	00	تكرار	يتم إعلامي بكل جديد يتعلق بمهامي ومهام المؤسسة
				12.5	54.2	20.8	12.5	00	نسبة (%)	
11	محايد	1.33	2.95	03	08	02	07	04	تكرار	تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين في أدائهم
				12.5	33.3	8.3	29.2	16.7	نسبة (%)	
15	غير	1.17	2.54	00	08	02	09	05	تكرار	تؤخذ شكاوى الموظفين بعين

				00	33.3	8.3	37.5	20.8	نسبة (%)	الإعتبار
14	محايد	1.13	2.62	00	07	06	06	05	تكرار	يتم معاملة الموظفون بعدل ومساواة دون أي تحيز
				00	29.2	25	25	20.8	نسبة (%)	
07	محايد	1.16	3.33	03	10	05	04	02	تكرار	أملك كل الأدوات والموارد اللازمة لأداء عملي بفعالية
				12.5	41.7	20.8	16.7	8.3	نسبة (%)	
12	محايد	1.22	2.87	1	09	04	06	04	تكرار	تقدم لنا برامج وسياسات مرنة للتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية
				4.2	37.5	16.7	25	16.7	نسبة (%)	
10	محايد	1.31	3.08	03	08	05	04	04	تكرار	أنا راض عن بيئة عملي
				12.5	33.3	20.8	16.7	16.7	نسبة (%)	
06	موافق	1.31	3.41	05	09	04	03	03	تكرار	أشعر بالراحة أثناء تأدية عملي
				20.8	37.5	16.7	12.5	12.5	نسبة (%)	
		محايد	1.12	3.23						نتيجة المحور

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن فقرات لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي الخاصة بالموظفين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.23 بانحراف معياري 1.12 على مقياس ليكارت الخماسي، يشير هذا المتوسط الحسابي إلى درجة محايد.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (3.41 - 3.83)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يتم إشراكي في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملي". بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.86، وفي المرتبة السادسة العبارة "أشعر بالراحة أثناء تأدية عملي". بمتوسط حسابي 3.41 وانحراف معياري 1.31، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى درجة موافق.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.62 - 3.33) حيث جاءت العبارة "يتم معاملة الموظفون بعدل ومساواة دون اي تحيز" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي 2.62 وانحراف معياري 1.13 ، وفي المرتبة السابعة العبارة "أملك كل الأدوات والموارد اللازمة لأداء عملي بفعالية". بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.16، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى درجة محايد.

نلاحظ أن العبارة "تؤخذ شكاوي الموظفين بعين الاعتبار" جاءت في آخر ترتيب بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 1.17، ويشير هذا المتوسط الحسابي إلى درجة غير موافق.

الفرع الثاني: نتائج المحور الثاني المتعلق بالطلبة

الجدول رقم (09): ترتيب المتوسطات الحسابية لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب

الأمامي الخاصة بالطلبة

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	المعياري الانحراف	النتيجة	الرتبة
أرى أن الموظفين يستقبلون الطلبة بطريقة لينة	تكرار	07	05	02	09	01	2.66	1.37	محايد	12
	نسبة (%)	29.2	20.8	8.3	37.5	4.2				
يتم الرد على استفسارات الطلبة بفاعلية	تكرار	04	08	04	08	00	2.66	1.12	محايد	13
	نسبة (%)	16.7	33.3	16.7	33.3	00				
يتم إحترام الوقت والاستجابة السريعة للطلبة	تكرار	03	03	08	10	00	3.04	1.04	محايد	10
	نسبة (%)	12.5	12.5	33.3	41.7	00				
يتم معاملة الطلبة بإحترام وإهتمام من قبل الموظفين	تكرار	02	04	07	10	01	3.16	1.04	محايد	08
	نسبة (%)	8.3	16.7	29.2	41.7	4.2				
يتم إستخدام تطبيقات حديثة لتسهيل الاجراءات (أنظمة إلكترونية)	تكرار	01	04	03	09	07	3.70	1.19	موافق	01
	نسبة (%)	4.2	16.7	12.5	37.5	29.2				
تؤخذ شكاوى الطلبة بعين الاعتبار	تكرار	03	07	02	08	04	3.12	1.36	محايد	09
	نسبة (%)	12.5	29.2	8.3	33.3	16.7				
الموظفون دائما متواجدين في أوقات الدوام	تكرار	01	05	05	10	03	3.37	1.09	محايد	05
	نسبة (%)	4.2	20.8	20.8	41.7	12.5				
يقدم لنا الموظفون في الأقسام الإدارية والمكتبية كل التسهيلات	تكرار	03	02	02	13	04	3.54	1.25	موافق	04
	نسبة (%)	12.5	8.3	8.3	54.2	16.7				
المعلومات والوثائق التي نحتاجها نتحصل عليها بسهولة وبسرعة	تكرار	01	08	03	10	02	3.16	1.12	محايد	07
	نسبة (%)	4.2	33.3	12.5	41.7	8.3				
المعلومات والعمليات التي نتحصل عليها من المكاتب	تكرار	00	03	05	12	04	3.70	0.90	موافق	02
	نسبة (%)	00	12.5	20.8	50	16.7				

الأمامية مفيدة										
06	محايد	1.18	3.25	03	09	05	05	02	تكرار	يعرف الموظفون ادوارهم ومهامهم بدقة
				12.5	37.5	20.8	20.8	8.3	نسبة (%)	
14	غير موافق	1.21	2.50	02	03	05	09	05	تكرار	يقابلنا الموظفون بإبتسامه
				8.3	12.5	20.8	37.5	20.8	نسبة (%)	
11	محايد	1.29	2.75	01	08	05	04	06	تكرار	نظام الرقمنة المعتمد من طرف الكلية مفيد وسريع وخال من الأخطاء
				4.2	33.3	20.8	16.7	25	نسبة (%)	
03	موافق	1.09	3.66	04	13	04	01	02	تكرار	المحيط المادي في الإدارات والأقسام والمكتبه مريح وملائم
				16.7	54.2	16.7	4.2	8.3	نسبة (%)	
15	غير موافق	1.14	2.45	01	04	05	09	05	تكرار	كل المعلومات والعمليات تتم بطريقة صحيحة من أول مرة.
				4.2	16.7	20.8	37.5	20.8	نسبة (%)	
محايد		1.17	3.11	نتيجة المحور						

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

التعليق: يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن فقرات "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي الخاصة بالطلبة" إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.11 بانحراف معياري 1.17 على مقياس ليكارت الخماسي، يشير هذا المتوسط الحسابي إلى درجة محايد.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (3.54-3.70)، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة "يتم استخدام تطبيقات حديثة لتسهيل الاجراءات (أنظمة إلكترونية)". بمتوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 1.19، وفي المرتبة الرابعة العبارة "يقدم لنا الموظفون في الأقسام الإدارية والمكتبه كل التسهيلات". بمتوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 1.25، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى درجة موافق.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المحور قد تراوحت بين (2.66-3.37)، حيث جاءت في المرتبة الخامسة العبارة "الموظفون دائما متواجدين في اوقات الدوام". بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.09، وفي المرتبة الثالثة عشر العبارة "يتم الرد على استفسارات الطلبة بفاعلية". بمتوسط حسابي 2.66 وانحراف معياري 1.12، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى درجة محايد.

نلاحظ أن المتوسطات الحسابية للعبارتين "يقابلنا الموظفون بإبتسامه". " كل المعلومات والعمليات تتم بطريقة صحيحة من أول مرة." هي على التوالي 2.50 و 2.45 وحازت العبارتين على الترتيب 14 و 15 بانحراف معياري 1.21 و 1.14، وتشير هذه المتوسطات الحسابية إلى درجة غير موافق.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنحاول التأكد من صحة الفرضيات من عدمها، بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة، ومناقشة نتائج الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات، لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، بين متغيرات الدراسة، المتغير المستقل "التسويق الداخلي" والمتغير التابع "تحسين جودة خدمة المكتب الأمامي"، أما الفرضية الرئيسية سيتم اختبار صحتها بالانحدار الخطي البسيط، ومن خلال هذا المطلب، سنحاول التحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.

صياغة الفرضية الصفرية:

H0: لا توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (10): ارتباط بيرسون بين التسويق الداخلي وتحسين جودة الخدمة

Corrélations			
التسويق_الداخلي	جودة_الخدمة		
-,166	1	ارتباط بيرسون	جودة_الخدمة
,437		مستوى المعنوية	
48	48	أفراد العينة	
1	-,166	ارتباط بيرسون	التسويق_الداخلي
	,437	مستوى المعنوية	
48	48	أفراد العينة	

المصدر: من أعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss.

التعليق: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون $r = (-0.166)$ عند مستوى معنوية $p = 0.437$ أي أنها أكبر من 0.05، أي ارتباط عكسي ضعيف، وهذا دليل على وجود علاقة عكسية بدرجة تأثير

ضعيفة، بين التسويق الداخلي والتسويق وتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.

ومنه يمكن رفض الفرض البديل القائل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وتحسين جودة خدمات المكتب الأمامي المقدمة لطلاب كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عند مستوى دلالة 0.05.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الامامي.

صياغة الفرضية الصفرية كما يلي:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الامامي.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الامامي.

الجدول رقم (11): نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية

Récapitulatif des modèles										
الدلالة الإحصائية Sig.	درجة الحرية	درجة الحرية	تعديل الاحصائيات			الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R-نموذج	الدلالة الإحصائية Sig.
			F	اختلاف معامل التحديد	الخطأ المعياري					
,437	22	1	,626	,028	8,51446	-,017	,028	,166 ^a	1	

a. Prédicteurs : (Constante), التسويق الداخلي

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن: معامل الارتباط قدر بـ $r=(0.166)$ وهذا معناه أن التسويق الداخلي يرتبط ارتباط عكسي بدرجة ضعيفة بتحسين جودة الخدمة المقدمة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهو دليل على أن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.437 للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الامامي.

بلغ التباين 0.626 في التغيرات الحاصلة على تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي، والراجعة لتأثير التسويق الداخلي، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.437 أي أكبر من $\alpha=0.05$.

بلغ معامل التحديد 0.028 وهذا دليل على أن القوة التفسيرية لنموذج الانحدار قدرت بـ 0.2%، وهذا يعني أن 0.2% من التغيرات الحاصلة في تحسين جودة خدمات المكتب الامامي سببها التغير في التسويق الداخلي، وهي نسبة ضعيفة جدا.

وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرض الصفرى ورفض الفرض البديل: أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الامامي.

الجدول رقم(12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب
الأمامي

Coefficients ^a					
نموذج	المعاملات غير معيارية	Erreur standard	المعاملات المعيارية	قيمة T	الدلالة الاحصائية Sig.
1 (Constante)	54,098	9,485		5,703	,000
التسويق_الداخلي	-,152	,192	-,166	-,791	,437
a. Variable dépendante : جودة_الخدمة					

المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

التعليق: من خلال النتائج التي يوضحها الجدول أعلاه، مرفق بالرسم البياني، يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

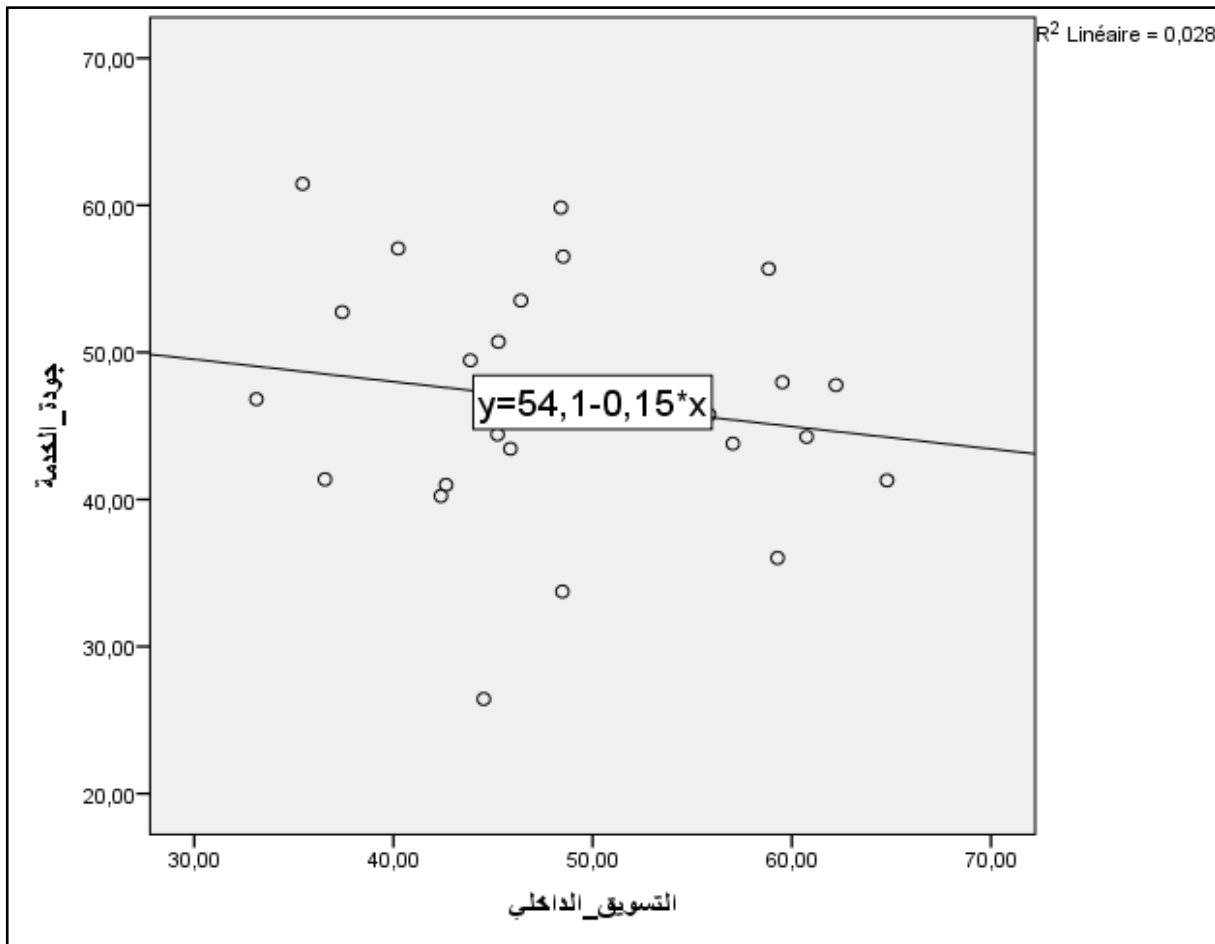
$$\text{تحسين جودة الخدمات} = (0.152 * \text{التسويق الداخلي}) + 54.09$$

$$\text{أي: } y = 54.09 - 0.152x$$

الثابت $\beta = 54.09$ عند مستوى دلالة قدر بـ 0.437، وهو أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهذا ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المكتب الأمامي في حالة انعدام التسويق الداخلي، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

$a = (-0.152)$ توضح هذه المعلمة معامل التغير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المكتب الأمامي بدلالة التسويق الداخلي، ما يفسر أنه عند تغير قيمة التسويق الداخلي، بوحدة واحدة، فإن قيمة تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المكتب الأمامي تتغير سلباً بـ 0.152، هذا المعامل دال إحصائياً حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.437 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05.

الشكل رقم (16): معادلة الانحدار الخطي



المصدر: نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

يمكننا مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

1- النتائج المتعلقة بآراء الموظفين

تشير نتائج التحليل التي يقدمها الجدول الخاص بـ: ترتيب المتوسطات الحسابية لمساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي الخاصة بالموظفين إلى أن التسويق الداخلي في المؤسسة له تأثيرات متفاوتة على جودة خدمات المكتب الأمامي الخاصة بالموظفين، حيث تتفاوت استجابة الموظفين تجاه الممارسات المعتمدة في هذا المجال. من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تستحق المناقشة:

أ. إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات

العبرة "يتم إشراكي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي" حصلت على متوسط حسابي 3.83، مما يشير إلى أن الموظفين بشكل عام يوافقون على أنهم يتم إشراكهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم. هذه النتيجة تعكس جانباً إيجابياً من التسويق الداخلي، حيث يساهم إشراك الموظفين في صنع القرار في تحسين شعورهم بالتمكين والمشاركة. زيادة المشاركة يمكن أن تكون محفزاً للموظفين لتحسين أدائهم وزيادة التزامهم بالمنظمة. يمكن أن تكون هذه الممارسة جزءاً مهماً من الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز ولاء الموظفين وزيادة فعالية المكتب الأمامي.

ب. الراحة أثناء تأدية العمل

العبرة "أشعر بالراحة أثناء تأدية عملي" حصلت على متوسط حسابي 3.41، مما يعكس أن الموظفين يشعرون بالراحة أثناء العمل، ولكن بنسبة أقل من الموافقة القوية. رغم أن الإجابة تشير إلى درجة من الموافقة، إلا أن تباين الانحراف المعياري (1.31) يعني أن بعض الموظفين قد يشعرون بعدم الراحة أثناء العمل. هذا يمكن أن يشير إلى اختلاف في ظروف العمل أو ضغوط مختلفة يتعرض لها الموظفون. لتحسين بيئة العمل، ينبغي على الإدارة أن تدرس بعناية العوامل التي تؤثر على راحة الموظفين، مثل توزيع المهام، توفير مساحات مريحة، وضغوط العمل.

ج. العدالة في المعاملة

العبرة "يتم معاملة الموظفين بعدل ومساواة دون أي تحيز" حصلت على متوسط حسابي 2.62، مما يعكس درجة محايد. هذه النتيجة تشير إلى وجود شكوك أو قلق من بعض الموظفين حول معاملة الإدارة لهم بشكل عادل. قد تكون هناك مشاعر من التحيز أو عدم المساواة في المعاملة بين الموظفين، مما قد يؤدي إلى توتر داخلي ويؤثر على الروح المعنوية. من المهم أن تسعى المؤسسة لتحسين الشفافية في السياسات الإدارية وتوضيح معايير تقييم الأداء والتقدم الوظيفي لضمان أن يشعر جميع الموظفين بأنهم يُعاملون بعدل. تعزيز العدالة في المعاملة يساهم بشكل كبير في تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة.

د. توفر الأدوات والموارد اللازمة

العبرة "أملك كل الأدوات والموارد اللازمة لأداء عملي بفعالية" حصلت على متوسط حسابي 3.33، مما يعكس شعوراً محايداً بين الموظفين حول توافر الأدوات والموارد. هذه النتيجة تشير إلى أن بعض الموظفين يشعرون أنهم لا يمتلكون الموارد اللازمة لأداء عملهم بفعالية. قد يكون السبب في ذلك اختلاف في توافر الموارد بين الأقسام أو نقص في التقنيات الحديثة التي تسهل العمل. على المؤسسة أن تسعى لتحسين توفير الأدوات اللازمة والموارد البشرية لضمان قدرة الموظفين على أداء مهامهم بشكل أفضل وأكثر

كفاءة. من المهم أيضاً توفير التدريب المستمر للموظفين لضمان أن يكون لديهم المهارات المناسبة لاستخدام الأدوات المتاحة.

ه. التعامل مع شكاوى الموظفين:

العبرة "تؤخذ شكاوى الموظفين بعين الاعتبار" حصلت على أدنى متوسط حسابي 2.54، مما يشير إلى درجة غير موافق.

هذه النتيجة تمثل مشكلة كبيرة، حيث تشير إلى أن الموظفين لا يشعرون أن شكاواهم تُؤخذ بعين الاعتبار بالشكل الكافي. وهذا يمكن أن يؤثر بشكل سلبي على معنويات الموظفين ويسهم في انخفاض الرضا الوظيفي. من الضروري أن تسعى الإدارة لتحسين آليات التعامل مع شكاوى الموظفين بشكل أكثر فعالية، مثل تبني نظام شكاوى شفاف يسمح للموظفين بالتعبير عن مشاكلهم بسهولة ويشعرهم بأن هناك استجابة حقيقية لمشاكلهم. قد يكون من المفيد أيضاً أن يتم الإعلان بشكل دوري عن التغييرات أو الإجراءات التي تم اتخاذها استجابةً لهذه الشكاوى لزيادة الثقة بين الموظفين والإدارة.

2- النتائج المتعلقة بآراء الطلبة

يمكننا مناقشة هذه النتائج على النحو التالي:

أ. استخدام تطبيقات حديثة لتسهيل الإجراءات (أنظمة إلكترونية)

العبرة "يتم استخدام تطبيقات حديثة لتسهيل الإجراءات (أنظمة إلكترونية)" حصلت على أعلى متوسط حسابي (3.70) مع انحراف معياري 1.19.

هذه النتيجة تشير إلى أن الطلبة يوافقون على استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في تسهيل الإجراءات. وهذا يعكس تقدماً إيجابياً في الخدمات المقدمة، حيث أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يمكن أن يحسن الكفاءة ويقلل من التوتر الناتج عن الإجراءات الطويلة أو المعقدة. يعزز هذا من تجربة الطالب ويساهم في توفير وقت وجهده. رغم ذلك، يشير الانحراف المعياري إلى أن هناك تبايناً في الآراء بين الطلبة حول فعالية هذه الأنظمة، مما يستدعي مزيداً من التقييم والتطوير لتلبية احتياجات جميع الطلبة.

ب. التسهيلات المقدمة من الموظفين في الأقسام الإدارية والمكتبية

العبرة "يقدم لنا الموظفون في الأقسام الإدارية والمكتبية كل التسهيلات" حصلت على متوسط حسابي 3.54 مع انحراف معياري 1.25.

هذه النتيجة تشير إلى أن الطلبة يشعرون بشكل عام بتوافر التسهيلات التي يقدمها الموظفون في الأقسام الإدارية والمكتبية، رغم أن هذه النتيجة إيجابية وتعكس رضا الطلبة عن مستوى الخدمة في هذه الأقسام، إلا أن الانحراف المعياري المرتفع يوضح وجود بعض الاختلافات بين الطلبة في تجاربهم. قد يعود ذلك إلى تفاوت في مستوى الخدمة

المقدمة أو تباين في تعامل الموظفين مع الطلبة. ينبغي على المؤسسة تحسين تدريب الموظفين لضمان تقديم خدمة متسقة ومتوازنة لجميع الطلبة.

ت. التواجد الدائم للموظفين أثناء أوقات الدوام

العبارة "الموظفون دائماً متواجدون في أوقات الدوام" حصلت على متوسط حسابي 3.37 مع انحراف معياري 1.09.

هذه النتيجة تشير إلى أن الطلبة في الحمل يشعرون بتواجد الموظفين خلال ساعات الدوام. رغم أن هذه النتيجة تعتبر جيدة، إلا أن الانحراف المعياري يشير إلى أن هناك طلبية قد يشعرون بأن الموظفين غير متواجدين بشكل كافٍ في أوقات الدوام. هذا قد يكون بسبب فترات معينة يكون فيها الموظفون غير متواجدين بشكل كافٍ في بعض الأقسام، مما يؤدي إلى زيادة الضغط على الطلبة في التعامل مع الأمور الإدارية. من المهم تحسين تنظيم حضور الموظفين وضمان تغطية كافية لجميع الأوقات.

ث. الرد على استفسارات الطلبة بفاعلية

العبارة "يتم الرد على استفسارات الطلبة بفاعلية" حصلت على متوسط حسابي 2.66 مع انحراف معياري 1.12.

هذه النتيجة تشير إلى أن الطلبة يشعرون بدرجة معينة من عدم الرضا حول كيفية الرد على استفساراتهم. قد يكون هذا بسبب تأخير الردود أو عدم الوضوح في الإجابات. يُظهر هذا أن هناك حاجة لتحسين طرق التواصل مع الطلبة وزيادة فعالية استجابة الموظفين للاستفسارات. قد تساعد آليات الرد الفوري مثل البريد الإلكتروني المخصص أو الأنظمة الرقمية التي تتيح الرد السريع في تحسين هذه النقطة.

ج. استقبال الموظفين بابتسامة

العبارة "يقابلنا الموظفون بابتسامة" حصلت على متوسط حسابي 2.50 مع انحراف معياري 1.21.

هذه النتيجة تعكس عدم رضا الطلبة عن استقبال الموظفين لهم. قد يشير هذا إلى أن الطلبة يشعرون أن الموظفين لا يظهرون اهتماماً كافياً أو لا يتعاملون معهم بروح ودية. التعامل بابتسامة والاهتمام الشخصي يعد جزءاً من التسويق الداخلي الذي يعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة. من المهم تحسين التدريب على التعامل مع الطلبة بشكل احترافي وودود، مما يساهم في تعزيز تجربة الطالب ويزيد من ولائهم للمؤسسة.

ح. إتمام العمليات والمعلومات بشكل صحيح من أول مرة

العبارة "كل المعلومات والعمليات تتم بطريقة صحيحة من أول مرة" حصلت على أدنى متوسط حسابي 2.45 مع انحراف معياري 1.14.

هذه النتيجة تشير إلى أن الطلبة يشعرون بوجود مشاكل في دقة العمليات الإدارية أو في توفير المعلومات بشكل صحيح من أول مرة. قد يكون السبب في ذلك هو وجود أخطاء في تقديم المعلومات أو في الإجراءات الإدارية التي

تؤدي إلى الحاجة إلى تصحيحها أو إعادة القيام بها، من الضروري تحسين دقة المعلومات المقدمة للطلبة، وضمان أن العمليات تتم بشكل صحيح في المرة الأولى، تحسين هذه الجوانب يتطلب تدقيقاً أكبر في إجراءات العمل، وتدريب الموظفين على إتمام المهام بشكل صحيح ودقيق.

خلاصة الفصل

أظهرت نتائج هذا الفصل أن التسويق الداخلي لا يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المكتب الأمامي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مما يشير إلى وجود قصور في تطبيق مبادئ وممارسات هذا النوع من التسويق داخل الكلية، وقد يعود ذلك إلى غياب رؤية استراتيجية واضحة للتسويق الداخلي، أو ضعف في التواصل الداخلي، أو نقص في التحفيز والتكوين المستمر للموظفين. ومنه فإن تعزيز جودة الخدمات يتطلب إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية وتبني مقاربة شاملة تدمج التسويق الداخلي كجزء أساسي من تحسين الأداء الخدمي داخل الكلية.

خاتمة

تمهيد

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن التسويق الداخلي من المواضيع الحيوية التي تكتسي أهمية متزايدة في ظل التغيرات التي تعرفها بيئة العمل، خاصة في المؤسسات الخدمية. سعياً منا إلى تسليط الضوء على مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة، إلى جانب توضيح دوره في تحسين جودة الخدمات بالمكتب الأمامي انطلاقاً من الإهتمام بالموارد البشرية وتفعيل دورها داخل المؤسسة، تطرقنا في دراستنا إلى إطار نظري للمفاهيم المتعلقة بالموضوع، إلى جانب إجراء دراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، قصد استقصاء واقع العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات في بيئة جامعية، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت ولو بقدر بسيط في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بهذا المجال وأن تشكل منطلقاً لدراسات أعمق وأكثر تفصيلاً مستقبلاً في سبيل تحسين الأداء المؤسساتي والرفع من مستوى الخدمات المقدمة.

نتائج نظرية:

- يعتبر التسويق الداخلي حافزاً لتطبيق مفاهيم التسويق الخارجي داخل المنظمة لجعل الموظفين أكثر كفاءة وتوجهها لخدمة العملاء.
- إعطاء فرص للموظفين للمشاركة في خطط وسياسات المنظمة يعمل على تحقيق الجودة في تقديم الخدمات وبلوغ هدف المؤسسة.
- تستمد المؤسسة الخدمية شهرتها من مستوى جودة خدماتها المقدمة ومدى تحقيق ومساهمة التسويق الداخلي في تلبية رغبات وحاجات وتوقعات الأفراد.
- يتحقق الرضا الوظيفي عن الخدمات المقدمة عند توافق التوقعات المرتبطة بالإتصال مع مقدم الخدمة.
- يعمل التسويق الداخلي على تحسين جودة خدمة المكتب الأمامي في المؤسسات من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي.
- المكتب الأمامي واجهة المؤسسة الخدمية ومصدر الإنطباع الأول لدى العملاء وهذا يعني أن نجاح المؤسسة مرهوناً بجودة هذا التفاعل بين الموظف والمستفيد.

نتائج تطبيقية:

- التسويق الداخلي يرتبط ارتباطاً عكسي بدرجة ضعيفة بتحسين جودة الخدمة المقدمة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي.
- التسويق الداخلي في المؤسسة له تأثير متفاوت على جودة خدمات المكتب الامامي الخاصة بالموظفين.
- يتم إشراك الموظفين في صنع القرارات وهي من الاستراتيجيات التي تساهم في تعزيز ولاء الموظفين وزيادة فعالية المكتب الامامي.
- شكاوى الموظفين لاتؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة وهذا يؤثر بشكل سلبي على الرضا الوظيفي.
- يرى الطلبة أن تواجد الأنظمة الحديثة تساهم في تسهيل مختلف الإجراءات وهذا يعكس تقدما ايجابيا في الخدمة المقدمة
- شعور الطلبة بدرجة معينة بعدم الرضا حول الاستجابة من قبل الموظفين وعدم الوضوح لاستفساراتهم.
- وجود إخفاق في التعامل مع الطلبة والإهتمام الشخصي بهم وهو عنصر فعال في التسويق الداخلي.
- وجود تفاوت في رضا الموظفين ورضا الكلية على الأداء المتبادل في الحصول على خدمة ذات حودة عالية رغم تطبيقها لبعض أبعاد التسويق الداخلي لأنها مؤسسة خدمية بالدرجة الأولى وليست ربحية.

الإقتراحات:

- تعزيز العدالة وتحقيق المعاملة بالمثل بين الموظفين لضمان سيرورة الأداء.
- تبني المؤسسة لنظام تكون فيه شكاوى الموظفين واضحة وبكل شفافية بدون أي تحيز وأخذها بعين الاعتبار.
- إعلام الموظفين بوجوب معاملة الطلبة معاملة ودية وتقديم خدمة متوازنة.
- تحفيز الموظفين بشكل دوري مما يعزز في تقديم خدمات ذات جودة عالية ومنه نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- إدراج التسويق بصفة رسمية في أركان الإدارة.
- تعزيز الإتصالات الداخلية بإستخدام وسائل اتصال حديثة وفعالة لنشر المعلومات بدقة بين العاملين، مما يزيد من وعيهم بأنشطة الجامعة وأهدافها.
- تطوير استراتيجية تسويق الخدمات الجامعية التي تشمل التخطيط والترويج ودعم الخريجين والشراكات مع الجهات المختصة.

المراجع

أولاً: الكتب

1. أنيس أحمد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2017.
2. ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الإلكتروني، دار الكتب العلمية، بيروت، الطبعة 1، 2016.
3. نبيل سعد خليل، مداخل حديثة في إدارة المؤسسة التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة 1، 2015.
4. سعدون حمود، التسويق مدخل معاصر، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2014.
5. معراج هوارى، العلامة التجارية الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013.
6. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، الطبعة 4، 2015.
7. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، الطبعة 1، 2013.
8. أحمد رجب، التسويق الرقمي وآفاق المستقبل، وكالة الصحافة العربية ناشرون، القاهرة، الطبعة 1، 2023.
9. محمد الفاتح محمود المغربي، تسويق الخدمات السياحية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2016.
10. بشير العلاق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2019.
11. فؤاد بن غضبان، جغرافية الخدمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013.
12. مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2011.
13. رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية، عمان، الطبعة 1، 2007.
14. عبد الناصر علك حافظ، الاعتماد الأكاديمي وتطبيقات الجودة في المؤسسات التعليمية، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2015.
15. غوارى مليكة، جودة خدمات الرعاية الصحية في المؤسسات الإستشفائية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2020.
16. مأمون السلطي، دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، دار الفكر المعاصر، الطبعة 1، دمشق، 1999.
17. عبد الله حسن مسلم، إدارة الجودة الشاملة معايير الإيزو، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2015.
18. ماجد القرنة، الإتجاهات الحديثة في الإدارة الفندقية، دار الرنيم للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2019.

19. بچار سعد عباس علي، تأثير المزيج عى الخدمات الصحية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، الطبعة1، 2020.
20. زيد منير عبوي، إدارة السكرتارية التنفيذية والمكاتب، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2015.
21. عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2011.
22. عماد الصادق، مفاهيم وممارسات المؤسسة الناجحة، دار عماد الصادق للنشر والتوزيع، العراق، الطبعة1، 2015.
23. ناجي معلا، إدارة العلامات التجارية المشهورة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2023.
24. بشير العلاق، قضايا تسويقية معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2019.
25. أحمد جابر حسنين، القيادة الأخلاقية ودورها في بناء وإعداد قادة الصف الثاني بالمنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2018.
26. أبو بكر محمود الهوش، إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، دار حميثرا للنشر والتوزيع، الطبعة1، 2018.

ثانيا: المقالات والدوريات

- 1- نبيل حليلو، التسويق الداخلي للمورد البشري المفهوم والأهمية، مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 10، العدد 33، مارس 2018.
- 2- سالمي رشيد، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2010.
- 3- منيرة عابد، واقع تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية بالجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 1، العدد 43، جوان 2015.
- 4- سامية لحول، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات وكالة باتنة، مجلة دراسات إقتصادية، المجلد 4، العدد 27، أكتوبر 2012.
- 5- خلقي هديات، أثر التسويق الداخلي على تبني سلوك المواطنة التنظيمية بوجود القيمة المدركة للموظف كمتغير وسيط، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 11، العدد 1، جوان 2024.
- 6- حورية مفتاح، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 2، العدد3، 2020.
- 7- خوالد أبوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد2، العدد3، 03 أبريل 2018.

- 8- مولود حواس، أهمية جودة الخدمات في تحقيق ولاء المستهلك، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية- الجزائر، المجلد3، العدد 3، 2013.
- 9- أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون، المجلة العربية للنشر العلمي، عمان، العدد 18، 2020.
- 10- بوغان نور الدين، تقييم جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبون وأثرها على رضاه وولائه، مجلة الباحث الإقتصادي، عنابة، المجلد7، العدد7، 2017.

ثالثا: الرسائل والوثائق الجامعية

- 1- مجحد أبن، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة السياحية (دراسة ميدانية بفندق ميموزا بالس-عنابة)، مذكرة ماستر تخصص تسويق سياحي وفندقي، جامعة 8 ماي 1945، 2022.
- 2- هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الإجتماعية لدى الموظفين (دراسة حالة المديرية العمليانية لإتصالات الجزائر بسكرة)، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، 2016.
- 3- بوعزيز عادل، تأثير التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر تخصص تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2019.
- 4- غادة محمد، الإختيار والتعيين، ورقة عمل تحت إشراف أحمد علي بالنمر، الأكاديمية الليبية، بنغازي، قسم الإدارة والتنظيم، 2012.
- 5- كعواش أمينة، واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، 2012.
- 6- جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017.
- 7- عظيمي دلال، المقاربة الحديثة للتسويق المصرفي الإسلامي من منظور بناء المزاي التنافسية، رسالة دكتوراة غير منشورة تخصص علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.
- 8- نزار التركماني، دور أبعاد جودة الخدمة على نية إعادة استخدام الخدمة دراسة ميدانية لخدمة الهاتف المحمول المقدمة من طرف شركة "وصلني"، مشروع جامعي تخصص علوم الإدارة، الرياض، 2021.
- 9- وثائق كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2025.

رابعاً: مراجع اللغات الأجنبية

- 1- Teena , Mishra, **A Mathematical approach to human resources** . Cambridg Scholars Publishing. Newcastle upon Tyne1, st ed, January 19.2024.
- 2- K. Rama Mohana Rao, **Services Marketing**. India, Pearson Education.1st ed, September 2004.
- 3- K.Rama Mohana Rao, **Services Marketing**, Pearson Education, India, 2nd ed, 2011.
- 4- Bidhu Bhusan Mishra . **Internal Marketing Mix and Employee satisfaction in service industry**, International Journal of Business Marketing and Management . Vol 4.no 7, 2019.
- 5- Lovelock, **Services Marketing People Telchnology Strategy** , Pearson Education , London, 8th ed, 2016.
- 6- Zeithaml and Bitner, **Services Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm** , McGraw-Hill Education, Newyork, 7th ed , 2018.

خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1-<https://fastercapital.com/>
- 2-<https://www.univ-khenchela.dz/>

الملاحق

إستبيان

إستقصاء آراء موظفي وطلاب جامعة عباس لغرور
بغرض استكمال الفصل التطبيقي لمذكرة تخرج ماستر

تحت عنوان

مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي
دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تحت إشراف:

د.عظيمي دلال

من إعداد الطالبتين:

- جامعي فوزية.
- كريم عبير.

2025/2024

سيدي سيدي

نرجو منك التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان الذي يندرج ضمن إطار مذكرة تخرج حول "مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي في المؤسسات الخدمية"، مع دراسة تطبيقية على كليتكم

إن إجاباتك ستستعمل لأغراض علمية فقط وتُعامل بسرية تامة

شكراً لتعاونك

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) أمام الفقرة التي تقتنع بها.

أسئلة الإستمارة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- موظف استقبال
- موظف شؤون الطلبة
- موظف إداري اخر

❖ المنصب الإداري:

- أقل من سنة
- من 1 سنة إلى 5 سنوات
- أكثر من 5 سنوات

❖ عدد سنوات العمل في الكلية:

- طالب ليسانس
- طالب ماستر
- طالب دكتوراه

❖ المستوى الدراسي (الطلبة):

المحور الثاني: الموظفين

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق	العبارات	الرقم
					أشعر انني جزء مهم من المؤسسة	01
					يتم تحفيزي ماديا ومعنويا من طرف المؤسسة	02
					يتم إشراكي في إتخاذ القرارات المتعلقة بعلمي	03
					أتلقي تكوينات ودورات لتحسين أدائي	04
					أشعر ان التدريبات المقدمة تساعدني على تقديم خدمات أفضل	05
					تصلني معلومات واضحة من أهداف المؤسسة وتحديثات الخدمات	06
					تتوفر قنوات اتصال فعالة بيني وبين الإدارة	07
					يتم إعلامي بكل جديد يتعلق بمهامي ومهام المؤسسة	08
					تكافئ المؤسسة الموظفين المتميزين في أدائهم	09
					تؤخذ شكاوي الموظفين بعين الإعتبار	10
					يتم معاملة الموظفون بعدل ومساواة دون اي تحيز	11
					أملك كل الأدوات والموارد اللازمة لأداء عملي بفعالية	12
					تقدم لنا برامج وسياسات مرنة للتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية	13
					أنا راض عن بيئة عملي	14
					اشعر بالراحة أثناء تأدية عملي	15

المحور الثالث: الطلبة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق جدا	موافق	العبارات	الرقم
					أرى أن الموظفين يستقبلون الطلبة بطريقة لينة.	01
					يتم الرد على استفسارات الطلبة بفاعلية.	02
					يتم إحترام الوقت والاستجابة السريعة للطلبة.	03
					يتم معاملة الطلبة بإحترام وإهتمام من قبل الموظفين.	04
					يتم إستخدام تطبيقات حديثة لتسهيل الاجراءات (أنظمة إلكترونية) .	05
					تؤخذ شكاوى الطلبة بعين الإعتبار .	06
					الموظفون دائما متواجدون في أوقات الدوام .	07
					يقدم لنا الموظفون في الأقسام الإدارية والمكتبة كل التسهيلات.	08
					المعلومات والوثائق التي نحتاجها نتحصل عليها بسهولة وبسرعة.	09
					المعلومات والعمليات التي نتحصل عليها من المكاتب الأمامية مفيدة.	10
					يعرف الموظفون ادوارهم ومهامهم بدقة.	11
					يقابلنا الموظفون بإبتسامة.	12
					نظام الرقمنة المعتمد من طرف الكلية مفيد وسريع وخال من الأخطاء.	13
					المحيط المادي في الإدارات والأقسام والمكتبة مريح وملائم.	14
					كل المعلومات والعمليات تتم بطريقة صحيحة من أول مرة.	15



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خنخل
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

ختمة في :
إلى السيد :

الرقم: 104/ك ع ات ع تا/ ع اتق/ 2025

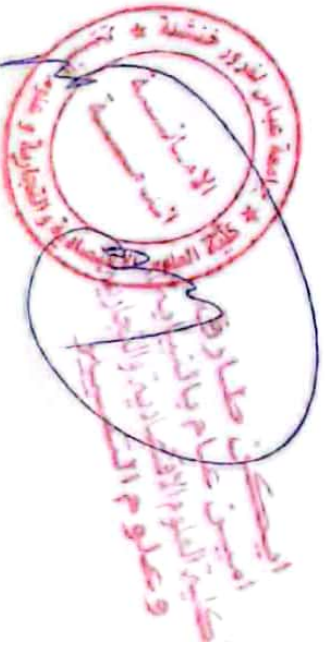
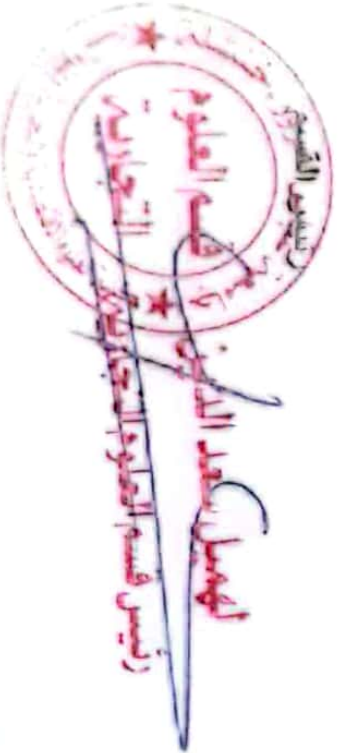
تسهيل معاملة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الاول	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الانطلاق	رقم التسجيل
جامعي فوزية	كريم عبير			
1999/04/25	2001/12/05			
/	/			

عنوان التقرير : مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة خدمات المكتب الامامي للمؤسسات الخدمية

وذلك من أجل اجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .





وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عباس العقول - النخعة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التطبيقية
قسم التجارة

ختمة في : 20/11/2025

الرقم: 104 ك ع ا ت ع ا ق ع ا ق / 2025

الاسم و اللقب : جامعي فوزية

الاسم و اللقب : كريم عيبر

تاريخ الميلاد: 1999/04/25

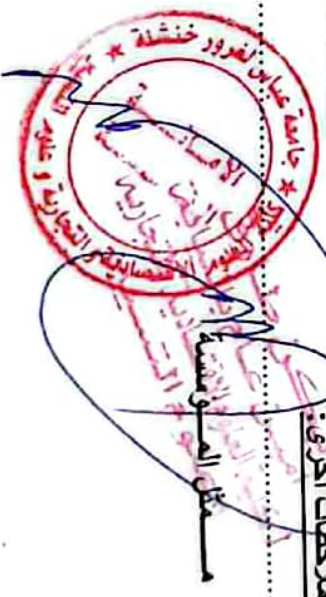
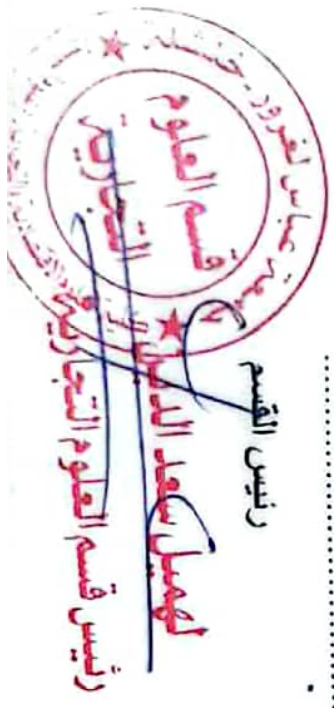
تاريخ الميلاد: 2001/12/05

15 ايام فترة التبريص من:

مكان التبريص:

ملاحظة	العلامة	عناصر المراقبة
	04/11/2025	المواظبة
	04/11/2025	المباراة
	04/11/2025	المعارف التطبيقية
	04/11/2025	قدرة العمل
	04/11/2025	العلاقة مع العمال
	20/11/2025	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:





كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: المسؤولية الاجتماعية

إذن بالإيداع

أنا المعضي اسفله الأستاذ (ة) المشرف (ة) : عظيمي دلال
على مذكرة العنصر تقرير الترخيص ليستس تطلب (ة):

1- كريم عبد

2- جامعة فوزانية

نقص: التمويلية الجديدة

الموسومة بـ: مساهمة التتبع الداخلي في تحسين جودة خدمات

الكتاب الجامعي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية خنشلة نموذجيا -

خلال السنة الجامعية : 2024/2025

أعطكم علما بلتي أذنت للظبية (ة) المذكورين أعلاه بالإيداع:

- نسخة الكترونية من مذكرة العنصر لدى مصلحة التعليم والتقييم للظبية. (بالتسبة لظبية العنصر)

- نسخة الكترونية من تقرير الترخيص لدى أمانة القس. (بالتسبة لظبية الترخيص)

إمضاء المشرف

Admy

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التسويق الداخلي ومدى مساهمته في تحسين جودة خدمات المكتب الأمامي وذلك من خلال دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة خنشلة، وتمحورت الدراسة حول قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي (الإختيار والتعيين، التدريب، التمكين، التحفيز، الإتصال الداخلي، نشر المعلومات التسويقية) على جودة الخدمة المقدمة لطلبة الكلية باعتبارهم زبائن داخليين.

اعتمدت الدراسة على استبيانين: الأول وجه إلى عينة مكونة من 24 موظفا لقياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي، والثاني لقياس جودة الخدمة من وجهة نظر عينة من 24 طالبا.

أظهرت النتائج وجود رضا نسبي بشأن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يعكس توجهاً إيجابياً نحو المشاركة والتمكين، في مقابل عدم الرضا عن معالجة الشكاوى، ما يدل على وجود قصور في بيئة العمل والدعم الإداري. وقد اختتمت هذه الدراسة بجملة من التوصيات تؤكد على ضرورة تعزيز وتفعيل مختلف أبعاد التسويق الداخلي بشكل متوازن لما لها من دور محوري في رفع كفاءة الموظفين وتحسين مستوى الخدمات المقدمة في المكتب الأمامي.

Abstract

This study aimed to identify the role of internal marketing and its contribution to improving the quality of front office services, through a field study conducted at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Khenchela. The focus was on measuring the impact of internal marketing dimensions (recruitment and selection, training, empowerment, motivation, internal communication, and dissemination of marketing information) on the quality of services provided to students, considered internal customers.

The study relied on two questionnaires: the first was addressed to a sample of 24 employees to assess the level of internal marketing implementation, and the second to a sample of 24 students to evaluate service quality from their perspective.

The results revealed a relative satisfaction regarding employee involvement in decision-making, reflecting a positive trend towards participation and empowerment. However, dissatisfaction with complaint handling indicated shortcomings in the work environment and administrative support. The study concluded with a set of recommendations emphasizing the need to enhance and activate the various dimensions of internal marketing in a balanced manner, given their key role in improving employee performance and the quality of front office services.

مني السعي
ومن الله السعة.