

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العقيد الحاج لخضر - باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

شعبة: التسويق

عنوان الأطروحة:

تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة

الخدمات وأثره على رضا الزبون

دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية

إشراف الأستاذ الدكتور:

سعودي محمد الطاهر

إعداد الباحث:

بن أحسن ناصر الدين

أ.د/	ديلمي لخضر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
أ.د/	سعودي محمد الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
أ.د/	مقري زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا
أ.د/	قطاف ليلي	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف	عضوا
أ.د/	بوقرة رابح	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	عضوا
أ.د/	جيطلي محمد الصغير	أستاذ التعليم العالي	جامعة برج بوعرييج	عضوا

السنة الجامعية : 2015-2016

الإهداء

إلى من لم ولن نوفيها حقها و لو حيننا الدهر بأكمله
إلى ♦ أمي ♦ و إلى من كبرت و ترعرعت معهم

إلىكم إخوتي

إلى زوجتي الفاضلة وابني الغالي أحمد رسيم
و إلى كل أصدقائي و إلى كل مسلم و مسلمة في هذه
المعمورة

أهدي هذا العمل المتواضع

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	التشكرات
	الإهداء
I	فهرس المحتويات
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
VIII	مقدمة عامة
79 -1	الفصل الأول: التسويق الداخلي مدخل لتسيير الموارد البشرية
1	تمهيد
2	I - نظرة على إدارة الموارد البشرية
2	I-1 - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
6	I-2 - تعريف إدارة الموارد البشرية
7	I-3 - أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
10	I-4 - مهام إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
20	II-التسويق الداخلي
20	II-1-تعريف التسويق الداخلي
23	II-2 - التطور التاريخي لمفهوم التسويق الداخلي
27	II-3 - المزيج التسويقي الداخلي
30	II-4 - أهمية التسويق الداخلي وأهدافه
33	II-5 - الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي
35	III-إجراءات التسويق الداخلي
35	III-1- التدريب
43	III-2 - التحفيز
48	III-3 - التمكين
54	III-4 - ثقافة الخدمة
59	III-5 - الاتصال الداخلي
63	IV- الرضا الوظيفي
63	IV-1 - مفهوم الرضا الوظيفي

64	IV-2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
66	IV-3- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
76	IV-4- طرق قياس الرضا الوظيفي
79	خلاصة الفصل الأول
149-80	الفصل الثاني: تسويق الخدمات
80	تمهيد الفصل الثاني
81	I- مفاهيم أساسية حول الخدمات
81	I-1- مفهوم الخدمة
83	I-2- خصائص وتصنيف الخدمات
89	I-3- التداخل بين الخدمات والسلع
92	II- المزيج التسويقي للخدمات
92	II-1- الخدمة
95	II-2- تسعير الخدمات
100	II-3- توزيع الخدمات
103	II-4- ترويج الخدمات
106	II-5- العناصر المميزة للمزيج التسويقي الخدمي
109	III- ماهية الجودة
110	III-1- مفهوم الجودة
117	III-2- أبعاد ودعائم الجودة
119	III-3- أهمية الجودة
121	III-4- أهداف الجودة
122	IV- الجودة: تكاليفها والرقابة عليها
122	IV-1- تكاليف الجودة
126	IV-2- الرقابة على الجودة
129	IV-3- خرائط الرقابة على الجودة
132	IV-4- أساليب تحسين الجودة
140	V- جودة الخدمة
140	V-1- تعريف جودة الخدمة وأبعادها
142	V-2- نماذج قياس جودة الخدمة
146	V-3- تسيير جودة الخدمة
149	خلاصة الفصل الثاني
216-150	الفصل الثالث: رضا الزبون
150	تمهيد
151	I- مفاهيم عامة حول الزبون

151	I-1- تعريف الزبون ودورة حياته
154	I-2- تصنيف الزبائن
تابع فهرس المحتويات	
158	I-3- تعريف سلوك الزبون وأهمية دراسته
161	I-4- العوامل المؤثرة في سلوك الزبون
168	I-5- النماذج المفسرة لسلوك المستهلك
174	II- رضا الزبون
174	II-1- تعريف رضا الزبون وأهمية دراسته
175	II-2- محددات رضا الزبون
182	II-3- توابع الرضا وعدم الرضا
185	II-4- الخصائص الثلاثة للرضا
188	III- الأساليب التسويقية المستخدمة في قياس رضا الزبون
188	III-1- أهمية قياس رضا الزبون
190	III-2- الدراسات النوعية لقياس الرضا
193	III-3- الدراسات الكمية لقياس الرضا
200	III-4- قياسات أخرى
201	IV- دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الرضا
202	IV-1- مفهوم التسويق بالعلاقات
206	IV-2- تعريف تسيير العلاقة مع الزبون
209	IV-3- أدوات تسيير العلاقة مع الزبون
210	IV-4- دور تسيير العلاقة مع الزبون في تسليم قيمة الزبون
213	IV-5- أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون الداعمة لقيمة الزبون
216	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
217-277	تمهيد
218	1- نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر
218	1-1- التعريف بالمؤسسة
218	1-2- الفروع والمديريات التابعة للمؤسسة اتصالات الجزائر
219	1-3- المديريات التابعة لمؤسسة بريد الجزائر
223	1-4- الخدمات المقدمة من قبل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر
224	1-5- الخدمات المقدمة من قبل المكاتب البريدية لمؤسسة بريد الجزائر
227	II - منهجية البحث الميداني

227	1-1- عينه الدراسة
230	1-1- المعالجه الإحصائية لعينه الدراسة المتعلقة بمؤسسة اتصالات الجزائر
230	1-1- وصف خصائص عينه الدراسة
235	1-2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينه مقدمي الخدمات واختبار الفرضيات
243	1-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينه الزبائن واختبار الفرضيات
253	IV- المعالجه الإحصائية لعينه الدراسة المتعلقة بالمكاتب البريدية
253	IV-1- وصف خصائص عينه الدراسة
257	IV-2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينه مقدمي الخدمات واختبار الفرضيات
265	IV-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينه الزبائن واختبار الفرضيات
276	خلاصة الفصل الرابع
278	الخاتمة العامة
282	قائمة المراجع
228	1-2- أداة جمع البيانات
230	1-3- ثبات صدق المقياس

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	الأدوار المختلفة للعاملين مع الزبائن	1
31	أهمية التسويق الداخلي	2
34	الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	3
46	ارتباط الدوافع بالحوافز	4
55	تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل	5
56	عناصر المثلث الحيوي للعمل	6
69	هرم ماسلو للحاجات	7
91	سلم الملموسية للسلع والخدمات لشوستاك	8
93	زهرة الخدمة	9
94	إنتاج الخدمة	10
97	المداخل العامة لعملية التسعير	11
99	نقطة التعادل لتحديد السعر المستهدف	12
107	أصناف التسويق في الخدمات	13
122	أهداف الجودة	14
129	خارطة المراقبة الإحصائية	15
144	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات	16
152	توجه المؤسسة نحو الزبون	17
164	الأدوار الشرائية لأفراد الأسرة	18
167	الإدراك	19
176	النموذج الأصلي لعدم المطابقة في التوقعات	20
177	الأثر المباشر للادراكات و/أو التوقعات على رضا الزبون	21
185	خصائص الرضا	22
187	تطور أداء المؤسسة وتوقعات الزبائن عبر الزمن	23
214	مصفوفة تمييز الزبائن	24

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
17	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	1
25	تعريف التسويق الداخلي الموافقة لكل مرحلة من مراحل تطور المفهوم	2
33	أهداف التسويق الداخلي	3
70	الفروقات بين النظرية X، والنظرية Y	4
75	طرق إعادة المساواة	5
78	قياس الرضا عن العمل (أكثر المقاييس شيوعا)	6
108	جدول ملخص لادوار البيئة المادية	7
135	مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل	8
151	الفرق بين الزبون الفرد والزبون المؤسسة	9
155	أنماط الزبائن	10
179	الأبحاث التي تناولت تأثير الردود العاطفية على سيرورة تشكل رضا الزبون	11
183	نموذج Loylty, Voice, Exit لاستجابات عدم الرضا	12
204	افتراضات التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات	13
227	توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة	14
231	البيانات الديموغرافية الخاصة بمقدمي الخدمات بمؤسسة اتصالات الجزائر	15
232	توزيع عينة الزبائن حسب متغير الجنس	16
233	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	17
233	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	18
234	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	19
235	التحليل الوصفي لاجابات أفراد عينة الدراسة	20
241	نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية على رضا الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)	21
242	اختبار معنوية معاملات الانحدار الخاصة بكل إجراء من إجراءات	22

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
248	التسويق الداخلي في الوكالات التجارية	27
248	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الضمان	27
249	التكرارات لإجابات أفراد عينة الدراسة والمنعقدة بتقييم جودة الخدمات المقدمة	28
249	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد التعاطف	28
251	تقييم جودة الخدمة المتعددة الاختيار الملموسية إعادة جودة الخدمة لاتصالات	29
244	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاعتمادية	25
245	التكرارات لمدينة قائمة على رضا الزبون	26
246	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة	26
252	اختبار معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة	30
253	البيانات الديموغرافية الخاصة بمقدمي الخدمات في المكاتب البريدية	31
254	توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الجنس	32
255	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	33
255	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	34
256	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	35
257	تقييم أفراد عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية	36
263	نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر إجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية على رضا الزبون	37
264	اختبار معنوية معاملات الانحدار الخاصة بكل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية	38
265	التكرارات لإجابات عينة من زبائن بريد الجزائر لمدينة قائمة	39
266	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية	40
268	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاعتمادية	41
269	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة	42
270	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الضمان	43
271	تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد التعاطف	44
273	نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الخدمة البريدية على رضا الزبون	45
274	اختبار معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية	46

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
	الاستبيان الموجه لمقدمي الخدمات	1
	الاستبيان الموجه للزبائن	2

تكامّل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون (دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية)

المقدمة العامّة:

نتيجة للدور المهم والكبير الذي تلعبه الخدمات في الوقت الحاضر سواء على صعيد حياة الأفراد أو على صعيد الاقتصاد الوطني للبلدان من خلال المساهمة المتزايدة لقطاع الخدمات في الناتج القومي، حيث وصلت إلى نسبة تفوق 50% في كثير من بلدان العالم، بالإضافة إلى الزيادة في أعداد السلع التي تحتاج إلى خدمات، وتزايد درجة تعقيد هذه السلع، أدى إلى تنامي أهمية قطاع الخدمات، فالمؤسسة الخدمية اليوم تنشط في بيئة تشهد تغيرات سريعة ومستمرة في جميع المجالات، التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، السياسية، الاجتماعية، القانونية، وكان لها الأثر البالغ في نظرة المؤسسة لكيفية تسويق خدماتها في ظل تعدد الحاجات والرغبات وتزايد الطلب على الخدمات على تنوعها، ويبرز في هذا السياق الدور المهم الذي يلعبه التسويق الخدمي في إكساب المؤسسة الخدمية الميزة التنافسية التي تسمح بتمييز خدماتها عن المؤسسات المنافسة.

إن السعي الدائم للمؤسسة الخدمية في استقطاب وجذب الزبائن وفقا للمنظور التسويقي التقليدي، يضع أمامها العديد من العراقيل والصعوبات التي تحول دون إرضاء هذا الزبون، فالمقاربة التسويقية التقليدية القائمة على وضع مزيج تسويقي يتكون أساسا من أربعة عناصر هي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج تتناسب مع السلع المادية دون الخدمات، فالتعرف على خصائص الخدمة وفهمها فهما دقيقا، يعتبر عاملا حاسما في صياغة مزيج تسويقي يتماشى وطبيعة الخدمة.

إن الطبيعة الغير مادية للخدمات تجعل من عملية تسويقها أمرا معقدا، لعدم إدراك الزبون لقيمة الخدمة المقدمة إلا بعد الاستفادة منها، وعدم مقدرته على تمييز الخدمة عن خدمات المنافسين، لهذا أصبح لزاما على المؤسسة الخدمية أن تضع نصب أعينها الجودة كأساس لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون، وقد حاز موضوع الجودة في الخدمات على اهتمام منقطع النظير من قبل العديد من الكتاب والباحثين الذين اعتبروه من الثوابت التي تبنى عليها الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات.

فالزبون اليوم لم يعد جهة يتم استهدافها من قبل المؤسسة الخدمية لتسويق الخدمة إليه فقط، بل أضحت مسألة إرضائه والاحتفاظ به الغاية المنشودة من قبل المؤسسة، ويبرز في هذا السياق الدور المهم الذي يلعبه مقدم الخدمة في بلوغ هذه الغاية، من خلال استثمار وتنمية العلاقة التفاعلية مع الزبون، فكون مقدم الخدمة الواجهة الأمامية للمؤسسة الخدمية، وارتباط الخدمة بشخصه في كثير من

الأحيان، تحتم على المؤسسة الخدمية الاهتمام به والعمل على إرضائه كشرط أساسي لإرضاء الزبون، ويتناول التسويق الداخلي كمقاربة تسويقية حديثة مبنية على تسيير الموارد البشرية موضوع المورد البشري داخل المؤسسة الخدمية، ونخص بالذكر مقدمي الخدمات الذين يوجدون على اتصال مباشر مع الزبائن، وينظر إليهم كونهم الزبائن الداخليين وفقا لهذه المقاربة، ويبحث في كيفية إيجاد الظروف وتهيئة المناخ الذي من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي لدى الزبون الداخلي من أجل ضمان الجودة في التعامل مع الزبون الخارجي مما يفضي إلى إرضائه والاحتفاظ به .

ويعد قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال من القطاعات المهمة التي تعتمد عليها العديد من الصناعات الخدمية وهذا في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يشهدها عالم اليوم، وبحلول الألفية الثالثة قامت الدولة الجزائرية بإعادة هيكلة قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث قامت بإنشاء سلطة ضبط مستقلة ماليا وإداريا ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر" وبالرغم من هيمنة مؤسسة اتصالات الجزائر فيما عدا مجال الهاتف المحمول على قطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال ومؤسسة بريد الجزائر على قطاع البريد في الوطن، فهذا لا يعفيها بالتأكيد من مسؤولياتها المتعلقة بالجودة، ومواجهة التغيرات الكثيرة التي يشهدها الاقتصاد الوطني في ظل مطالبه الفئات العمالية في مختلف القطاعات بتحسين الظروف المعيشية مما يدفعها إلى الاهتمام بمحيطها الداخلي من خلال التركيز على مواردها البشرية وتأهيلهم لمجابهة التحديات، دون أن نتجاهل مسؤوليتها الاجتماعية من خلال التركيز على رضا الزبون.

وفي ضوء ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسة التالية:

كيف يؤثر التكامل بين أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات على رضا الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر؟

إن هذا التساؤل يتضمن على مجموعة من التساؤلات الرئيسة المهمة والمتعلقة بمتغيرات الدراسة نوجزها فيما يلي:

1- ما هو واقع ممارسات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر و مكاتب بريد الجزائر لمدينة قالمة من خلال تقييم عينة من مقدمي الخدمات لأنشطة التسويق الداخلي في الوكالات والمكاتب محل الدراسة ؟

وينبثق عن هذه التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1-1- كيف تقييم عينة من مقدمي الخدمات في المؤسسات محل الدراسة التدريب؟
- 1-2- كيف تقييم عينة من مقدمي الخدمات في المؤسسات محل الدراسة التمكين؟
- 1-3- كيف تقييم عينة من مقدمي الخدمات في المؤسسات محل الدراسة الاتصال الداخلي؟
- 1-4- كيف تقييم عينة من مقدمي الخدمات في المؤسسات محل الدراسة ثقافة الخدمة؟
- 1-5- تقييم عينة من تقييم عينة من مقدمي الخدمات في المؤسسات محل الدراسة التحفيز؟
- 2- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأنشطة التسويق الداخلي على رضا مقدم الخدمة؟
- 3- كيف تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمكاتب البريدية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية:

- 3-1- كيف تقييم عينة من زبائن المؤسسات محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الملموسية؟
- 3-2- كيف تقييم عينة من زبائن المؤسسات محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الاعتمادية؟
- 3-3- كيف تقييم عينة من زبائن المؤسسات محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الاستجابة؟
- 3-4- كيف تقييم عينة من زبائن المؤسسات محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الضمان؟
- 3-5- كيف تقييم عينة من زبائن المؤسسات محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية التعاطف؟
- 4- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة؟

فرضيات البحث:

للاجابة على إشكاليات الدراسة، نقدم الفرضيات التالية:

1-1- تقييم عينة من مقدمي الخدمات في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة التسويق الداخلي من ناحية بعد التدريب تقييما سلبيا.

2.1- تقييم عينة من مقدمي الخدمات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة من ناحية بعد التمكين تقييما سلبيا

3.1- تقييم عينة من مقدمي الخدمات في في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة التسويق الداخلي من ناحية بعد الاتصال الداخلي تقييما سلبيا

4.1- تقييم عينة من مقدمي الخدمات في في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة التسويق الداخلي من ناحية بعد ثقافة الخدمة تقييما سلبيا

5.1- تقييم عينة من مقدمي الخدمات في في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة التسويق الداخلي من ناحية بعد التحفيز تقييما سلبيا

2- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأنشطة التسويق الداخلي على رضا مقدم الخدمة

3-1- تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الملموسية تقييما سلبيا

3-2- تقييم عينة من زبائن في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الاعتمادية تقييما سلبيا

3-3- تقييم عينة من زبائن في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الاستجابة تقييما سلبيا

3-4- تقييم عينة من زبائن في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية الضمان تقييما سلبيا

- 3-5- تقييم عينة من زبائن في الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة جودة الخدمات المدركة من ناحية التعاطف تقييما سلبيا
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة كونه يتناول ثلاث موضوعات أساسية هي التسويق الداخلي، جودة الخدمة، ورضا الزبون، والتي تعتبر ركائز يبنى عليها التسويق الخدمي، فالبحث ينظر من خلال دراسة التسويق الداخلي إلى مقدم الخدمة باعتباره موردا أساسيا يساهم بشكل فاعل في تحديد مستوى الجودة التي تنتج وتقدم بها الخدمات، فأصبح من المهم تسليط الضوء على مقدم الخدمة أو ما يصطلح عليه الزبون الداخلي والبحث في كيفية تحقيق رضاه، كذلك تلمس أهمية البحث في تطرقه لموضوع إدارة الجودة في الخدمات، حيث كانت جل الأبحاث تهتم بدراسة الجودة في المؤسسات الصناعية دون المؤسسات الخدمية، ولتنامي أهمية الخدمات في الاقتصاد تبرز الحاجة للبحث في قضية الجودة في الخدمات وإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق هذه الجودة وتسييرها بطريقة تضمن رضا الزبون، ولعل عدم الرضا الذي يشعر به الزبون حيال نوعية الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الخدمية الجزائرية يمثل السمة الأساسية التي تطبع العلاقة بين الزبون والمؤسسة، تجعل من البحث عن مواطن الضعف والقصور أمرا ملحا للارتقاء بمستوى نوعية الخدمات المقدمة في المؤسسة الخدمية الجزائرية

أهداف الدراسة:

- نحاول من خلال هذه الدراسة تحقيق جملة من الأهداف، والتي تعد منطلقا لتبني إستراتيجية تسويقية متكاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وخاصة الخدمية منها، نوجزها فيما يلي:
- 1- التعرف على واقع التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر من خلال أخذ عينة من الوكالات التجارية ومكاتب البريد في مدينة قالم، وبالاعتماد على تقييم عينة من مقدمي الخدمات في المؤسستين محل الدراسة.
 - 2- التعرف على مدى ارتباط رضا مقدم الخدمة بأنشطة وممارسات التسويق الداخلي
 - 3- التعرف على مستوى نوعية الخدمات المقدمة في المؤسستين محل الدراسة، من خلال استقصاء عينة من زبائن المؤسستين، ومدى رضا الزبائن عن هذه الخدمات

- 4- مساعدة المؤسسة في إيجاد السبل الكفيلة بخلق بيئة عمل تجعل من مواردها البشرية على استعداد دائم لتقديم الأفضل
- 5- مساعدة المؤسسة في تحسين نوعية الخدمات المقدمة، من خلال تقديم الجوانب الأساسية لتحقيق الجودة.
- 6- التعرف على مدى ارتباط رضا الزبون بجودة الخدمة المقدمة
- منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي الاستنباطي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغة العربية والفرنسية والانجليزية بالإضافة إلى الملتقيات ومواقع الانترنت، أما الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد استبيانين، الاستبيان الأول وزع على عينة من مقدمي الخدمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر بهدف التعرف على واقع التسويق الداخلي في المؤسستين محل الدراسة، أما الاستبيان الثاني فتم تصميمه بهدف التعرف على تقييم عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر لمدينة قلمة لجودة الخدمات المقدمة، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

خطة الدراسة:

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث تضمن الفصل الأول على مدخل لإدارة الموارد البشرية، حيث تم تسليط الضوء على مهام إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي كمقاربة لتسيير الموارد البشرية من منظور تسويقي، والإجراءات التي تبنى عليها هذه المقاربة، كما تناول الفصل مفهوم الرضا الوظيفي، النظريات المفسرة له، العوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى طرق قياسه.

أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى التسويق في المؤسسة الخدمية، أين تم استعراض مفهوم الخدمة، خصائصها وطرق تصنيفها، كذلك المزيح التسويقي الخاص بالخدمات، كما تم التطرق إلى مفهوم الجودة من منظور عام ثم بعد ذلك التركيز على مفهوم الجودة في الخدمات، أبعادها، النماذج المعتمدة في قياسها.

بالنسبة للفصل الثالث، تم إفراده للحديث عن رضا الزبون، من خلال التطرق إلى مفهوم رضا الزبون، خصائصه، محدداته، أيضا العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه، بالإضافة للتطرق إلى مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون كأداة لتحقيق الرضا.

بالنسبة الفصل التطبيقي، فقد خصص للدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر ممثلة في وكالاتها التجارية، ومؤسسة بريد الجزائر ممثلة في مكاتبها البريدية لمدينة قالمة، حيث قدمت في هذا الفصل نبذة عن المؤسستين محل الدراسة، وتم استعراض العينة المعتمدة في البحث، أداة البحث، وصف عينة الدراسة، وتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة من مقدمي خدمات وزبائن ، وعلى ضوء التحليل تم الاختبار الإحصائي للفرضيات، وقدمت بعدها النتائج المتوصل إليها متبوعة بجملة من الاقتراحات.

الدراسات السابقة:

هناك بعض الدراسات والأبحاث ذات الصلة بالموضوع :

دراسة عبد المعطي سليمان أبوروب وآخرون 2011:

هدفت هذه الدراسة التي جاءت موسومة بـ: " أثر العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبون في البنوك التجارية الأردنية" إلى تقييم ممارسات التسويق الداخلي اعتمادا على مؤشر التدريب، التحفيز، ثقافة الخدمة، تطوير الموارد البشرية، وتقييم جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر عينة من الزبائن، وقد توصل الباحثون إلى العديد من النتائج من أهمها:

يقيم العاملون في البنوك التجارية موضوع الدراسة ممارسات التسويق الداخلي تقييما ايجابيا يقيم الزبائن جودة الخدمة اعتمادا على مؤشر الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف تقييما ايجابيا بتطبيق نموذج الفجوات (servqual) .

دراسة رائد ضيف الله الشوابكة 2010:

البحث في الأصل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، وتتمحور إشكالية البحث حول تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب، تمكين العاملين، تطبيق فرق العمل، الدعم الإداري والمعلومات التسويقية، في تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

دراسة بلبالي عبد النبي 2010:

البحث في الأصل رسالة ماجستير في التسويق بعنوان: " دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BADR, BDL, BNA) بأدرار"، وحاول الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على واقع ممارسات إجراءات التسويق الداخلي في البنوك التجارية محل الدراسة بالاعتماد على مؤشر الاختيار والتعيين، التدريب، نشر المعلومات التسويقية، التحفيز وتفويض السلطات، وكذلك مدى انعكاس تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي:

- تهتم الوكالات البنكية محل الدراسة بمؤشر التدريب ونشر المعلومات التسويقية بشكل ايجابي، في حين تبقى المؤشرات الأخرى ونعني الاختيار والتعيين، التحفز، تفويض السلطات دون المستوى المطلوب، مما يعني اهتمام الوكالات البنكية بالعمل دون الاهتمام بمتطلبات وحاجات الموظفين
- تقييم عينة من زائن الوكالات البنكية محل الدراسة مؤشرات جودة الخدمة المصرفية تقييما متباينا حيث جاء تقييم مؤشر الاعتمادية، الثقة والمصادقية، الملموسية تقييما ايجابيا، في حين جاء تقييم مؤشر التعاطف والاستجابة دون المستوى المطلوب
- وجود علاقة طردية بين جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبون
- وجود أثر ايجابي لتنفيذ إجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية

دراسة سهام موسى دربالي 2009:

البحث في الأصل مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبدالله الجامعي، إربد، الأردن" ، تدور اشكالية البحث حول واقع ممارسات التسويق الداخلي الخمسة (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي والتنسيق والتكامل الداخلي) في المؤسسة محل الدراسة، وكذلك محاولة قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى محل الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من قبل الباحثة ما يلي:

- هناك ممارسة لنشاطات التسويق الداخلي في المستشفى محل الدراسة.

- بشكل عام جاء رضا الأطباء وطاقم التمريض جيداً وإيجابياً.
- تؤثر ممارسة نشاطات التسويق الداخلي وتنعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردني، كما هدفت إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي: التعيين، والتطوير، والاتصالات الداخلية والحوافز، وإلى معرفة أثر عدد من العوامل الديموغرافية (الجنس، والسن، والخبرة، والتعليم) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز. وخلصت أيضاً إلى أن العوامل الديموغرافية، مثل: العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيراً في الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بإعطاء اهتمام كبير للحوافز المعنوية والمادية، وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق، كما ينبغي أن يكون هذا الجهد مشتركاً من جانب الموارد البشرية وإدارة التسويق. بالإضافة إلى إعطاء قدر أكبر من الاهتمام بسياسات الاتصال الداخلي، وتفعيل الاتصال بين موظفي المبيعات والتسويق والإدارة. كما أوصت بدراسة الأسباب الحقيقية لضعف الأمن الوظيفي بين موظفي البيع.

وأخيراً، أكدت الدراسة الاهتمام بالعوامل الديموغرافية، مثل: العمر، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، التي لها تأثير في مبيعات الموظفين ومدى رضاهم عن العمل.

دراسة صليحة رقاد 2008:

البحث في الأصل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: "تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر الزبون دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر"، وتناولت الباحثة في الدراسة موضوع جودة الخدمة وكيفية تقييمها من وجهة نظر الزبون، وهذا من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى مكاتب البريد في مدينة سطيف، وقد توصلت الباحثة إلى العديد من النتائج، من أهمها:

- وجود انطباع إيجابي ورضى زبائن مكاتب بريد مدينة سطيف عن الجوانب المتعلقة بالملموسية، والاعتمادية، والضمان؛ أما الجوانب المتعلقة بالاستجابة، والتعاطف، فلم تكن بالدرجة التي تعطي الانطباع الإيجابي عن الجودة ورضى الزبائن عنها.

- مصداقية نموذج الأداء الفعلي "servperf" وإمكانية الاعتماد عليه في تقييم جودة الخدمة البريدية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية ورضا الزبائن عن الجودة الكلية للخدمة البريدية المقدمة

دراسة سعيد شعبان حامد 2006:

البحث في الأصل أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: " اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى " وهدفت الدراسة إلى توصيف وتقييم الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي في المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، كذلك

معرفة مدى وجود تأثير للممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي على مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، وقد اعتمد الباحث على سبعة مؤشرات لتقييم ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة، فدرس التدريب، وضوح الدور، نظم الأجور والحوافز، الاتصالات، العلاقات الداخلية، الدافعية، التفاعل بين العاملين والمنتفع.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة:

- مستوى جودة الخدمة الصحية التي تقدمها المستشفيات موضع البحث كان بدرجة متوسطة
- هناك ارتباط ايجابي ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي بإبعاده السبع وهي (وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تدريب وتنمية العاملين، العلاقات بين العاملين، مكافأة العاملين، الدافعية لدى العاملين، التفاعل بين العاملين والعملاء) ومستوى جودة الخدمة الصحية المقدمة للمنتفعين

دراسة جيروم دايفيس 2005:

وهي أطروحة دكتوراه نوقشت في جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية موسومة بـ " THE EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON SERVICE QUALITY WITHIN COLLEGIATE "RECREATIONAL SPORT: QUANTITATIVE APPROACH

وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدراكات العاملين في قطاع الرياضة الترفيهية الطلابية لممارسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراكات العاملين للتسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة.

تمهيد الفصل الأول:

إن اهتمام الإدارة بقضايا الموارد البشرية ، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الموظفين، وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم ، أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة منه فعلا في مواقع العمل المختلفة ، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المؤسسات وقدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية، ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الحديثة هو خلق القدرة التنافسية.

ولقد تنامي وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بمواردها البشرية في ظل ازدياد المنافسة والتطلع إلى تقديم أفضل منتج للزبون ومن ثم إرضاءه، وترسخت لدى مسيري المؤسسات الفكرة القائلة بضرورة إرضاء المورد البشري كشرط أساسي وكحتمية لإنجاح أنشطة المؤسسة في إرضاء الزبون الخارجي، ومن هذا المنطلق تنظر المؤسسة إلى المورد البشري على أنه زبون داخلي من المهم جدا تحقيق رضاه بهدف إرضاء الزبون الخارجي، لذلك فالمؤسسة مطالبة بتبني مدخلا لتسيير مواردها البشرية يقوم على توجيه المزيج التسويقي الداخلي المناسب لمواردها البشرية، وتفعيل الممارسات التسويقية في إطار التسويق الداخلي، الكفيلة بإرضاء مواردها البشرية ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي. سيستعرض هذا الفصل الطرح السابق من خلال أربعة مباحث، يعتبر الأول مؤشر انطلاقا للخوض في موضوع التسويق الداخلي من خلال التعرض لإدارة الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري يمثل جوهر ومحور التسويق الداخلي، وسوف يهتم المبحث الثاني بأدبيات التسويق الداخلي، إذ سنوضح مفهومه، والمزيج التسويقي الذي يتماشى معه، كما سنلقي الضوء على الربط بين التسويق الداخلي والخارجي، ويعالج المبحث الثالث الإجراءات والممارسات المتبعة ضمن التسويق الداخلي، وفي حين يتناول المبحث الرابع الرضا الوظيفي باعتباره الغاية المنشود تحقيقها من قبل المؤسسة.

I - نظرة على إدارة الموارد البشرية:

لعل أهم ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الهام الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

1-I - التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ومن هذه الأسباب:¹

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث:
- ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية، مما أدى الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين:
- مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين أصحاب العمل والعمال:
- وذلك بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين، لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية:
- التي تدافع عن الموارد البشرية، وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات.
- وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن 19 حتى الآن:

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم ناشرون، 2004، ص22.

أولاً: إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع

إدارة الموارد البشرية ام تكن معروفة آنذاك، لعدم وجود شيء يدعى بالمصنع أو الإدارة كما تعرف عليه الآن، وذلك لضعف النشاط الوظيفي في المؤسسات الصناعية، لان الدول جميعا كان اهتمامها منصبا على الصيد والزراعة، وكان الاهتمام بإدارة العنصر البشري يتم بشكل عفوي ولا يستند إلى مبادئ واضحة في الإدارة، وبرز الاهتمام بالإدارة في هذه المرحلة بشكل واضح في الحضارة البابلية، التي كان من أهم نتائجها مسلمة حامورابي ، وفي حضارة وادي النيل في بناء الأهرامات، وحضارة الصين القديمة في باء صور الصين ، وكان من خلال وجود قيادة إدارية تخطط وتوجه وتقود وتحفز وتراقب ، مستخدمة بذلك بعض الوظائف الإدارية.¹

ثانياً: إدارة الموارد البشرية قبل حركة الإدارة العلمية

برز الكثير من الكتاب الذين نادوا بالاهتمام بالعنصر البشري، من خلال كتاباتهم المستمرة وخاصة:

Robert owen عام 1771

Adam smith عام 1776

Charles babbay عام 1832

Andrew عام 1835.

وظهرت بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مثل تقسيم العمل والمنفعة المتبادلة، وأرباب العمل، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الأجور وأساليب الدافعية والمشاركة في الأرباح ومشاركة العاملين في وضع خطط الإنتاج.²

ثالثاً: الثورة الصناعية وإدارة الموارد البشرية

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، كانت هناك صيحات تنادي بين الحين والآخر في البلدان الصناعية، أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، وعام 1845 ظهر في بعض الدول الصناعية، ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، مفهوم يدعى تحقيق الرفاهية الصناعية industrial welfar ، أي تحسين ظروف ومناخ العمل المادي والصحي داخل المصانع³

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري ، 2010، ص ص 63-64.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص23.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد إستراتيجي. ط1، عمان: دار وائل للنشر ، 2005، ص43.

وبرز مفهوم إدارة الموارد البشرية عام 1914 في شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، أطلقه مؤسس الشركة هنري فورد ، وكان تحت اسم إدارة الاستخدام Employment departement ، وذلك بسبب وجود الحاجة إلى إدارة متخصصة تهتم باستقطاب واختيار وتعيين العمال وتحديد أجورهم، إضافة إلى دراسة أسباب دوران العمل المرتفع في هذه الشركة ومحاولة التفاوض مع النقابات العمالية آنذاك، وتحسين العلاقة معها لمنع حدوث الاضطرابات العمالية في المؤسسة نتيجة لانخفاض الأجور¹

رابعاً: ظهور حركة الادارة العلمية

من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن الماضي حركة الإدارة العلمية التي تزعها فريديريك تايلور، 1856-1915، فقد أعطت حركة الإدارة لعلمية تصوراً محدداً، بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة Time and motin study ، وتشجيع العاملين على أداء الأعمال وفقاً للطرق المحددة وبالسريعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يومها يخضعون لرقابة شديدة، ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفاً من قبل الإدارة، وترتب على من لا يفي بتلك المعايير الطرد من العمل ، أما من يتجاوزها فله مكافئات تشجيعية، وكنيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المؤسسات على الأنشطة الخاصة باستخدام Employment function ، كالتوظيف، التدريب، والصحة والسلامة، ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل، بغض النظر عما إذا تحققت أهدافه أم لا، ومع ذلك حاولت إدارة المؤسسة في تلك الفترة أن تقدم بعض الخدمات الإضافية للعاملين، كالإجازات والقروض والتأمين..، ولكنها خدمات تطوعية من قبل الإدارة وليست ضغوط عمالية أو حكومية².

خامساً: حركة العلاقات الإنسانية

أدى تجاهل الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920، هي مدرسة العلاقات الإنسانية، وقام مايو الذي يعتبر رائد هذه المدرسة رفقة زملائه بتجارب هاوثورن في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية بالقرب من مدينة شيكاغو، وقد أفضت هذه التجارب إلى أن الحوافز المادية غير كافية لزيادة الدافعية لدى الفرد العامل، وعلى

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية. مرجع سبق ذكره، ص65.
² مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: دار إثرء ، 2008، ص ص 35-36.

الإدارة التركيز على الحوافز المعنوية، كما انتقدت فكرة الرجل الاقتصادي التي قدمها تايلور، والتي نفاها أن العامل كائن اقتصادي تحركه الحوافز المادية فقط، بينما أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العكس من ذلك، إذ ترى أن الأفراد لديهم مشاعر وأحاسيس يتوجب احترامها، وهم مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية، وهو الذي يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة، من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

سادسا: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين، ووضع برامج لتحفيزهم، وترشيد العلاقات الإنسانية ، وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية، وضبط حضورهم وانصرافهم، والأعمال الروتينية¹، وقد تركزت الجهود على كفي إيجاد التنسيق والتكامل بين وظائف وسياسات إدارة الموارد البشرية، لاسيما وأن لكل وظيفة تأثيرات مهمة في سلوكية العاملين وبالتالي لابد من توسيع معرفة العاملين في هذه الإدارة بهذه الوظائف ، وتعميق وعيهم بأهمية الموارد البشرية ودورها في تنفيذ السياسات الخاصة بكل وظيفة، كما تغيرت النظرة إلى العاملين.

وتجدر الإشارة إلى أن ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية يرجع إلى الثمانينات من القرن الماضي، ومن أهم العوامل التي أدت إلى انتشار هذا المصطلح الجديد ما يلي:²

• العوامل الاقتصادية:

لقد واجهت المؤسسات عدة ضغوط من أجل رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين، نتيجة تزايد تكلفة العنصر البشري، كذلك واجهت المؤسسات ضغوطا في مجالات تخفيض الإنتاج والعمالة، تحسين نوعية المنتجات وتنوع الأسواق داخليا ودوليا

• العوامل الاجتماعية:

كما واجهت المؤسسات قضايا أخرى كتتنوع مصادر العمالة وارتفاع مستواها الثقافي ، وتزايد احتياجات العاملين، وتغير توقعاتهم، إضافة إلى التدخلات الحكومية المستمرة، بما تصدره من تشريعات قانونية خاصة بضمان الحماية الكافية للعاملين

¹ محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

- العوامل التكنولوجية:

واجهت المؤسسات أيضا تغيرات تكنولوجية متسارعة سواء في مجال تقنية الإنتاج، أو نوعية وتكلفة المعدات والآلات، وتطور شبكة الاتصالات ، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات .

- العوامل الإدارية:

فرضت التطورات الإدارية النظرية والعملية والاستخدام الكبير لتكنولوجيا المعلومات قاعدة جديدة لمنطلقات حديثة في كيفية تناول قضايا الأفراد، على سبيل المثال ساهمت نظريات القيادة والحوافز والإدارة بالأهداف ودارة الجودة الشاملة، بتكوين مناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معا.

I-2 - تعريف إدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين، وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرية التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني، يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازتهم، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة، أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة، ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق المالية) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة وأصبحت إدارة مسئولة عن:¹

- جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة

- المحافظة على العاملين والعمل على إبقائهم واستمرارهم داخل المؤسسة

- صياغة القوى العاملة وتدريبها وتميئتها

- تحفيز القوة العاملة

وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها، وذلك بهدف الوصول الى مفهوم موحد وأكثر وضوحا لإدارة الموارد البشرية.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة، 2002، ص16.

تعرف **Martin.J** إدارة الموارد البشرية بأنها: "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل على الوظائف التالية:
تحليل لتنظيم، تخطيط القوى العاملة، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين"¹

I-3- أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها:

يعتبر المورد البشري العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها وقدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة، المؤهلة، ومن ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عادل للمرتبات والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون معلومة وواضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية والوضوح.

وللتطور العلمي والتقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية لشغل الوظائف القيادية في إدارة المعلومات كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره²، ونظرا لأهمية الدور الذي يلعبه الموظف في إشباع حاجات ورغبات الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة، أصبح ينظر إليه على أنه زبون داخلي، ومن ثم حتى تتجح المؤسسة في إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي، يجب عليها ابتداء أن ترضي زبائنها الداخليين.³

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:⁴

1- الدراسات والبحوث:

¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: المكتب الجامعي الحديث، 2007، ص 10.

² رشيد مازم فارس، إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001، ص 62.

³ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود. المنصورة، : المكتبة العصرية، 2009، ص 23.

⁴ سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط2، عمان: دار وائل، 2004، ص 13

فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري.

2- التكلفة:

حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزء كبيراً من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين

3- الحاجة إلى التخصص:

أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في جوانب عديدة لهذه الوظيفة كخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف وصنع السياسات الأجور وإجراء البحوث وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذ لم يمكن بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

4- الاستفادة من الموارد البشرية:

تزايد إدراك قادة المؤسسات ، بان الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المؤسسة على استثمارها استثماراً أفضل مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات وتخطيط وتصميم البرامج لها، والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وان الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية .

ويتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة، نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما:

- الكفاءة **Efficiency**

- العدالة **Equity**

وتتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية، فان هذا يساهم إلى جانب المدخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة

ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المؤسسة من زاويتين هما: أداء المؤسسة نفسها، وأداء العاملين، ويقاس أداء المؤسسة من خلال العائد على الاستثمار، أو من خلال تحديد نصيبها في السوق، أو مستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن، أما أداء العاملين فيمكن قياسه بواسطة مؤشرات عديدة، كمعدلات الأداء أو الانتاجية، أو من خلال نسب الغياب والحوادث والإصابات، والفصل من العمل ومعدلات دوران العمل.....¹ الخ

أما فِيم يتعلق بـ العدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، إذ كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز، كلما أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين، وكما في جانب قياس كفاءة أداء المؤسسة، فانم العدالة يمكن قياسها من زاويتين همنا المؤسسة والعاملين، إذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعاملين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم، وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على عدالة المؤسسة من خلال ملاحظة نسب التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العاملين وتركهم للعمل²

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات أي الكفاءة والعدالة، يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:³

1- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية.

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي:

- ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية
- ضمان كون الموظفين يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المؤسسة
- ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها تجاه الموظفين بصورة صحيحة، وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا
- إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية، مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى
- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية

3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

¹ عادل حروش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. عمان: عالم الكتب الحديث، 2002، ص 18.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار المجذلاوي، 2004، ص 26.

³ محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار حامد، 2004، ص 28-29.

* المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المؤسسة تجاه العاملين

* المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية

إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم واطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم العمالية

- حث مدراء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

I-4- مهام إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها:

عند الحديث عن مهام إدارة الموارد البشرية، تبرز وجتا نظر:

تشير وجهة النظر الأولى إلى أن وظائف إدارة الموارد البشرية، يجب أن تنفذ من قبل اختصاصيين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية، فالمؤيدون لوجهة النظر هذه يقولون بأن هناك مهام محددة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات، وأن أفضل طريقة لتنفيذ هذه المهام هي من خلال هؤلاء المتخصصين، ضمن إدارة مركزية للموارد البشرية.

أما وجهة النظر الثانية، فتشير إلى أن جميع المديرين العاملين في المؤسسة، هم مديرو موارد بشرية، وهذا نابع من الاعتقاد بأنه ما دام جميع المديرين يتعاملون مع الأفراد في إدارتهم، فهم إذن أقدر على تفهمهم وتلبية حاجاتهم، وبالتالي هم أقدر على تأدية المهام المتعلقة بشؤون مرؤوسيتهم، وهذا يعني أنه ليس هناك من حاجة إلى وجود إدارة مركزية متخصصة، للقيام بوظائف إدارة الموارد البشرية، بل يجب أن تتناط مسؤولية تنفيذ هذه الوظائف إلى جميع المديرين العاملين في المؤسسة.

إن إدارة الموارد البشرية في معناها الشمولي، تعني أساساً اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بأنشطة العنصر البشري داخل المؤسسة، وهي بالتالي تهتم بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم تسوده العلاقات الإنسانية التي تثمر تعاوناً وثيقاً يحقق أهداف المؤسسة.

إن لإدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المؤسسة مهمتين أساسيتين:

الأولى إدارية، والأخرى تخصصية، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة بممارستها، وتتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، الإبداع والتطوير، تخصيص الموارد، وأما المهام التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية، بدءاً بتخطيط الموارد البشرية، ومروراً بالتدريب، تقويم أداء العاملين، وانتهاءً بالسلامة المهنية ورعاية العاملين، وذلك على النحو التالي:¹

¹ نادر حامد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، ط1، عمان: دار صفاء، 2010، ص ص 33-34.

1- تخطيط الموارد البشرية:

ويقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هم متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي الطلب والعرض لتحديد صافي العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.

2- تحليل وتوصيف الوظائف:

ويقصد به التعرف على واجبات ومسؤوليات الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها.

3- وضع نظام الاختيار والتعيين:

أي الحصول على الموارد البشرية وإجراء عمليات المقابلة والاختيارات وغيرها من الأساليب لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتقديم الموظف الجديد الى محيطه الإنساني.

4- تصميم نظام الأجور:

أي تحديد قيمة كل وظيفة وأهميتها النسبية وتحديد أجرها والحوافز الفردية والجماعية، كما تعنى هذه المهمة بانضباط العاملين ووضع نظم الترقيّة والنقل الخاصة بهم.

5- تصميم نظام الحوافز:

ويقصد بهذه المهمة منح مقابل عادل للأداء المتميز.

6- تصميم خطة التدريب:

وتستهدف تحسين كفاءة العاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات وإكسابهم المهارات المناسبة والاتجاهات المناسبة للعمل.

7- تصميم نظام تقويم الأداء للعاملين: وتعني وضع نظام لتقويم أداء العاملين يتضمن كيف تقوم،

لماذا تقوم، متى تقوم، واثار التقويم ونتائجه.

8- وضع نظم الترقيّة والنقل

9- صيانة ورعاية العاملين:

وتعني وضع نظم السلامة والمهنية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين

10- تطوير علاقات العمل: وتتضمن تهيئة جو من الثقة والتفاهم بين العاملين، وتعمل على بحث

مطالب النقابات العمالية، ووضع لنظام لبحث معالجة الشكاوي.

11- حفظ النظام:

أي وضع قواعد النظام والسلوك في المؤسسة، وتحديد أنواع العقوبات والجزاءات التي تترتب على مخالفة هذه القواعد.

12- تقديم الخدمات العاملين:

وتعني الخدمات والتأمينات المختلفة والبرامج الاجتماعية والترفيهية والتسهيلات التعليمية.

13- تخطيط المسار الوظيفي:

ويقصد به تخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمؤسسة.

وهناك عدة تحديات أثرت ومازالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وهذه التحديات جاءت نتيجة التغيرات الرئيسية على الأنظمة الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية في معظم الدول على اختلافها، الأمر الذي حدا بإدارة الموارد البشرية لإتباع عدة استراتيجيات وسياسات مختلفة لتواكب تلك المتغيرات، ونذكر منها:

- التحدي التكنولوجي:

أدى النمو السريع في فنون صنع الأشياء، Technological know-how ، من بعد الحرب العالمية الثانية، بالذات في الدول الصناعية المتقدمة، إلى إحداث تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة، وأكثر تخصص، فلقد ولت أيام الممارس العام Generalist ، وأصبح عهد اليوم هو عهد Specialist ، وأصبحت وظائف اليوم معقدة لدرجة لا تسمح لمن كانوا في الماضي يقومون بعدة أعمال دون إتقان أي منها، Jacks of all trades masters of none ، أن يؤديها بالكفاءات المطلوبة.¹

- تحدي العولمة:

يرتبط هذا النوع من التحديات بشكل رئيس بالمؤسسات التي أخذت في السنوات الأخيرة في تجاوز الحدود الإقليمية والاتجاه إلى العالمية، وكذلك المؤسسات التي ليس لها نشاط أو عمليات دولية، حيث يتطلب من مؤسسات الأعمال أن تأخذ القضايا العالمية ضمن استراتيجياتها المستقبلية لأجل أن تتمكن هذه المنظمات من تحقيق عملية النمو والتطور وتوجيه فرص الأعمال والتوسع في أحد أهم المتطلبات للنجاح في ثمانينيات القرن الماضي، ولذلك فإن تحقيق هذه العمليات وتقليص الحدود التجارية وافتتاح الأسواق العالمية، لأجل تحقيق انسيابية للموارد المختلفة والبضائع التي تتطلب أن

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ببيروت: الدار الجامعية، 1993، ص 19.

تكون المؤسسة قد امتلكت مدراء جيدين بشكل عام ومدراء لإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص، وأن يكونوا على اطلاع واسع بالتغيرات الدولية، التي تؤثر سلباً أو إيجاباً في أعمال مؤسساتهم، ولذلك يتطلب الأمر منهم أن يعملوا على خلق الموازنة بين مجموعة من المتغيرات والأفكار والقضايا بنشاطات الموارد البشرية، وكذلك المرتبطة بالخبرات الجغرافية، والقوانين والأنظمة.¹

- أثر عصر المعلومات الكمي على الموارد البشرية:

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور، بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى انخفاض الطلب على اليد العاملة، وأن أسطورة خفض الإنتاج في بلدان العالم الثالث لم تعد مقبولة اليوم، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من اليد العاملة.²

- تحدي الجودة:

لقد أصبح لإدارة الجودة الأهمية الأولى في الاستراتيجيات التنظيمية، وهدف رئيس لمؤسسة الأعمال، وبدت إدارة المؤسسات أن تكون حريصة في الحصول على معايير الجودة من خلال الالتزام بهذه المعايير التي تصدرها منظمة المعايير الدولية ISO، وفي ظل هذا التوجه، أصبحت إدارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيسي والأساسي في تحقيق جودة الإنتاج للمؤسسة سلعية كانت أم خدمية، من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيد، وأن يكون الأفراد العاملين في المؤسسة على درجة عالية من الإبداع والمبادرة والكفاءة في تلبية رغبات وحاجات الزبائن من خلال تركيزها على الجوانب التالية:³

* التركيز والاستجابة إلى السوق:

وهي عملية تلبية متطلبات المستهلكين، التي تعتبر بمثابة تعبير عن أمر ضروري، وعلى المدير أن يعمل على تلبية متطلبات الزبائن وخدمتهم في مجال الجودة والإبداع والتنوع

* التركيز على العمليات والإنتاج:

هي مجموعة من العمليات المرتبطة باستخدام الموارد الماهرة، التي تساهم في إنجاز العمليات وتحسين المنتجات سلعية كانت أم خدمية، بشكل فاعل وكفؤ.

¹ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 100.
² يوسف حليم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي. عمان: دار اليازوري، 2007، ص 83.
³ عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 107-108.

*** استخدام مداخل إدارة الجودة الشاملة:**

وهي مجموعة المبادئ والأفكار التي تؤدي إلى تعقب أفكار الزبائن، وفهم حاجاتهم ، وأن تعمل إدارة الموارد البشرية على تحسين الجودة من خلال تحفيز الموارد البشرية ، وتغيير ثقافتهم باتجاهات ايجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

*** استخدام مدخل إعادة الهندسة:**

هي مجموعة المبادئ والأفكار المرتبطة بإعادة التفكير وإعادة التصميم للعمليات الخاصة بما يؤدي الى انجاز التحسينات في الجودة، والتكلفة والخدمة السريعة، وهي تحتاج إلى قيام المدراء بعملية خلق أو إيجاد البيئة الملائمة لإجراء التغيير المطلوب، والعمل على إعادة الهندسة من خلال القيادة الفاعلة، وعمليات الاتصال، وإيجاد الأنظمة المختلفة في مجالات إدارية، فنية، رقابية وغيرها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- التحديات الداخلية التنظيمية:

وهي تضم المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة داخليا، وهي ناتجة بالدرجة الأولى عن التحديات الخارجية، وهذه التحديات غالبا ما يتم التحكم فيها من قبل المديرين لأنها تقع تحت تأثيرهم المباشر، وأهم هذه التحديات:

*** تعزيز المركز التنافسي:**

إن لطريقة استخدام المؤسسة لمواردها البشرية ، بكفاءة وفعالية، تأثيرا هاما على قدرات المؤسسة التنافسية، إذ يمكن لأي مؤسسة أن تتفوق تنافسا إذا أحسنت استخدام مهارات عاملها وقدراتهم، كما أن سياسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على موقع المؤسسة التنافسي، من خلال تخفيض التكاليف، من حيث تحسين النوعية، والمحافظة على السيولة الجيدة، حيث يساهم نظام التعويضات على نمو المؤسسة ، إذا استخدمت المكافآت بشكل جيد، وذلك بربطها بأداء العاملين كما يؤدي أيضا التدريب المخطط إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية وتخفيض لتكاليف، وبالتالي كل هذه العناصر الداخلية تساهم في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.¹

*** المركزية واللامركزية:**

تعبر المركزية عن اتخاذ القرارات بالإدارة العليا بمعزل عن الإدارات الأخرى، وعدم تفويض السلطة وخضوع سياسات الترقية للأقدمية، وهذا يخلق سلبيات عديدة، لذلك لجأت المؤسسات اليوم

¹ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. ط1، عمان: مركز الكتاب العربي، 2008، ص 91.

إلى إتباع الأسلوب اللامركزي، إذ شكل ذلك تحدياً للدارة خاصة في نقل السلطة واتخاذ القرارات على مستوى الإدارات التنفيذية الدنيا، لذلك أدت إدارة الموارد البشرية باستراتيجياتها دوراً رئيسياً في تطبيق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات وتدفق العمل والتعويضات، والتدريب والتوظيف للإدارات الدنيا.¹

* الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، كما تعرف على أنها مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها واكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل، فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المؤسسة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في المؤسسة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل.²

والثقافة التنظيمية تجمعها علاقة متبادلة بالمؤسسة وإدارة الموارد البشرية خاصة، فهي تؤثر في المؤسسة وفي سلوك العاملين فيها والمؤسسة بإداراتها تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، وبالنسبة لتأثير الثقافة على سلوك المؤسسة والعاملين، فإن هناك العديد من أوجه التأثير منها:³

• توجهات المؤسسة والعاملين بها:

حيث تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف، فقد تكون الثقافة إيجابية تساعد على تحقيق الأهداف أو العكس.

• الانتشار:

أي مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في تكوين القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم.

• القوة:

تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المؤسسة، فالعديد من مؤسسات، السياسية مثلاً، تمتلك قوة إرغام على أعضائها، لكن توجد مؤسسات أخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها، دون وجود أي قدر من الإرغام.

• المرونة:

¹ رندة البياتي الزهري، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق: المجلد 12، العدد الأول، 2000، ص 272.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، ط1، عمان: دار المسيرة، 2009، ص 358.

³ بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص ص 93-94.

حيث تسمح الثقافة المرنة للمؤسسة والعاملين بها ، بالتكيف مع الظروف المتغيرة.

• الالتزام:

يشير إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المؤسسة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتماءهم للمؤسسة، ولتحقيق أهدافها، والثقافة التنظيمية هنا تخلق ظروف في المؤسسة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المؤسسة.

I-5- الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المؤسسات المختلفة لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية، كأهم عامل مؤثر في نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي ، وعلى مستوى المؤسسة أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل، حيث توصل Hitt إلى أن الموارد البشرية تلعب دورا هاما في زيادة فعالية المؤسسات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة الى العمالة من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءا مؤثرا في رأس مال المؤسسة، وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري، والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمؤسسة.

وفي ضوء ذلك حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية، والذي كان تقليديا حتى السبعينات من القرن العشرين، وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين، مثل شؤون التوظيف أو إعداد البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والمزايا، أو حفظ ملفات العاملين وغيرها.

أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها مايلي:¹

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات
- الاهتمام بقضايا التغيير

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2009، ص30.

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01) : بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في ادارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية
1- المدى الزمني:	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
2- مجال التركيز:	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المؤسسة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجيات العامة للمؤسسة
3- المستوى التنظيمي:	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمؤسسة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل
4- حدود التنسيق والتكامل:	- التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى - التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية	- التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
5- الأنشطة محل الاهتمام	- الإهتمام بمكافئات وبرامج التعويض للعاملين - استقطاب واختيار الأفراد	- الإهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية - الانشغال بعملية تخطيط

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
5- الأنشطة محل الإهتمام	- تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية	- الإهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية

وتطوير الموارد البشرية	في ظل الظروف الراهنة	
------------------------	----------------------	--

تابع للجدول رقم (01)

<p>- الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية</p> <p>- المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة</p> <p>- تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ</p> <p>- وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمؤسسة</p> <p>- تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة</p>	<p>- إعداد التقارير العادلة عن العمالة بالمؤسسة</p> <p>- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى للأمن تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة فقط.</p>	
---	--	--

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. ط1 دار المسيرة:عمان، 2009، ص31.

ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوافر على الجوانب التالية:¹

- 1- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.
- 2- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- 3- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.
- 4- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج، مشاركة المخاطر. ط2، بدون ناشر، 1999، ص ص 16-17.

5- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

II-التسويق الداخلي

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور بداية الثمانينات على يد كلامن berry parassuraman وأخذ هذا الموضوع يكبر من حيث الأهمية إلى أن أصبح من الموضوعات الهامة التي تثير اهتمام الباحثين وتتطلب التطوير.

II-1-تعريف التسويق الداخلي:

جاء التسويق الداخلي كافتراح لتوجه إدارة الخدمات التي تتضمن تطبيقات لمفهوم التسويق التقليدي حيث أشار مجموعة من الباحثين والمؤلفين إلى بعض التعريفات الخاصة بالتسويق الداخلي عرف berry التسويق الداخلي بأنه: "النظر إلى العاملين كزبائن داخليين والأعمال كمنتجات داخلية، وتقديم المنتجات الداخلية التي تعمل على إشباع الحاجات والرغبات للزبائن الداخليين عند توجيهه أو صياغة أهداف المنظمة"¹

ويعرف johnson التسويق الداخلي على أنه: "جهود خدمات المؤسسات لتزويد جميع أعضاء المؤسسة بالفهم الواضح لرسالتها وأهدافها من خلال البرامج التدريبية والحوافز والتقييم لتحقيق الأهداف المنشودة"².

أما prid and ferrell فيعتبران التسويق الداخلي على أنه "التسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق النجاح في التبادل الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنها"³

ويرى dennis التسويق الداخلي على أنه: "فلسفة لإدارة الإستراتيجية من خلال جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال إشباع حاجاتهم وتحسين بيئة العمل"⁴

ويعرف كذلك cahill التسويق الداخلي على أنه: "فلسفة لإدارة إستراتيجية المؤسسة التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين"⁵

ويعرف الباحث التسويق الداخلي على أنه "فلسفة تسييرية تهدف إلى التعامل مع المورد البشري وفق منظور تسويقي واعتباره زبونا داخليا"

ولعل أهم مانستخلصه من خلال التعاريف المقدمة أن التسويق الداخلي تم تعريفه وفقا لمداخل متعددة ما يفسر تقارب بعض التعاريف وذلك لاعتمادها على نفس المدخل أو المنظور، وفيما يلي المداخل

التي تعتمد في تعريف التسويق الداخلي:⁶

¹ ISIL TURKOZ & AYSE AKYOL, **Internal Marketing and Hotel Performance**. Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research Volume 19. Number I,2008,p150.

² شفيق إبراهيم حداد ، علي عبد الرضا علي، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 399.

³ Pride William & O. Ferrell., **marketing concepts and strategies**. 12 th ed, Houghton mifflin,Boston, 2003; pp 577-578.

⁴ Yung-Ming Shiu & Tsu-Wei Yu, **Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance**. The Service Industries Journal, volume30,number 6, june 2010, p795

⁵ Yung-Ming Shiu & Tsu-Wei Yu., IBID, p 759.

⁶ هبة فؤاد علي إسماعيل ، أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكلية إدارة الأعمال التجارية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة: جامعة القاهرة، المجلد 47، العدد2، 2008 ، ص ص 571-572.

أ- المدخل التسويقي:

ركزت هذه الزاوية على أن التسويق الداخلي ما هو إلا استخدام للمزيج التسويقي أو أحد عناصره داخل المؤسسة على سبيل المثال يرى Crick أن التسويق الداخلي ما هو إلا ترويج المؤسسة ومنتجاتها لموظفيها، أما ballantyne فيعرفه على أنه استراتيجيه لتطوير علاقات داخل المؤسسة وهو ي هذا يطبق في الواقع مفهوم التسويق بالعلاقات الذي تزايد الاهتمام به كثيرا في الآونة الأخيرة داخل المؤسسة مع العاملين بها.

ب - مدخل الموارد البشرية:

حيث يعرفه أحمد ورفيق على أنه: "مجهود مخطط للتغلب على رفض العاملين للتغيرات التنظيمية وتحيزهم وتوحيد جهود الموظفين نحو التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة الوظيفية" وفي نفس الاتجاه أشار **kitchen and doukakis** إلى أن أحد المبادئ الأساسية للتسويق الداخلي هو الاستثمار في البشر وتحفيزهم.

إن مفهوم التسويق الداخلي أضاف إلى حقل تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المتميزة ثلاث موضوعات مهمة هي:¹

- اعتبار الأفراد العاملين في المؤسسة السوق الأول لها (سوق داخلي).
- النظر إلى الأفراد العاملين والأقسام على أنهم زبائن داخليين.
- خلق التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة الداخلية مع العمليات الخارجية الموجهة نحو الزبون الخارجي.

من الضروري إدراك الطرائق المختلفة التي يؤثر من خلالها الأفراد على المهمة التسويقية وعلى العلاقات مع الزبائن، ولقد تم تطوير مخطط تصنيفي استنادا إلى درجة تكرارية الاتصال مع الزبون وعلى مدى تدخل العاملين في النشاطات التسويقية التقليدية . ويوضح الشكل (1) المذكور في أدناه هذا المخطط:

الشكل رقم (01): الأدوار المختلفة للعاملين مع الزبائن

تدخل مباشر

تدخل غير مباشر

¹ S.R.Seyed Javadein & al, **the role of internal marketing in creation of a sustainable competitive advantages.** Trends applied sciences research, volume 6, number 4, 2011, p367.

مع الزبون	مع الزبون
المحوريون	المتعهدون
المعزولون	المؤثرون

اتصال متكرر أو دوري
منتظم مع الزبائن

اتصال متقطع مع الزبائن أو
لا يوجد اتصال

Source : Mike Meldrum & Moira Clark ,**Marketing Management : A Relationship Marketing Perspective**. Great Britain:Cranfield School of Management,2000, p218

ويمكن تصنيف الأدوار المختلفة التي يحققها العاملون إلى ما يلي :¹

1. المتعهدون Contractor :

هم فئة العاملين الذين يمتلكون حالة اتصال مباشر ومتكرر او دوري منتظم مع الزبون . وان هؤلاء يتدخلون عادة في النقاشات التسويقية الاعتيادية . وهم كذلك مسئولون عن بناء العلاقات مع الزبائن ، لذلك فإنهم حتما بحاجة إلى التدريب ، والتهيؤ وكذلك هم بحاجة للدافعية كي يقدموا الخدمة للزبون في أحسن ما يمكن . لذلك فانه عند عمليتي اختيار وتعيين هؤلاء ، فانه يجب اختبار قدراتهم ومهاراتهم في العمل كما يجب تعيينهم ومكافئتهم على اساس ذلك .

2. المحوريون Modifiers :

هم العاملون الذين في حالة اتصال متكرر ، مع الزبائن ولكن واجباتهم لا تتطلب التدخل المباشر وجها لوجه مع الزبائن . وتشمل هذه الفئة العاملين ، قسم الاستقبال ، وقسم الائتمان وغيرهم من العاملين الذين لا يتدخلوا بشكل مباشر في النشاطات التسويقية، وهؤلاء هم أيضا بحاجة إلى اكتساب مهارات العلاقة الممتازة مع الزبون، لذلك فان التدريب ومتابعة الأداء يعدان أمران حاسمان فيما يخص هذه الفئة .

3. المؤثرون Influences :

فئة العاملين الذين ليس لديهم عادة اتصال مباشر مع الزبائن ، على الرغم من أنهم قد يتخذون قرارات ذات صلة بالزبائن ، حيث أنهم غالبا ما يتدخلوا في العناصر التقليدية للمزيج التسويقي .

¹Mike Meldrum & Moira Clark , **Marketing Management : A Relationship Marketing Perspective**. Cranfield School of Management , Great Britain,2000,p p218-219.

وتشمل هذه الفئة الأفراد المسؤولين عن تطوير المنتجات وبحوث السوق، و ما إلى ذلك، لذلك فعند اختيار هؤلاء ، فانه يجب التأكد من قدرتهم على الاستجابة للزبون، ويجب أيضا تقييمهم ومكافئتهم على وفق معايير الأداء الموجهة نحو الزبون.

4. المعزولون Isolateds :

هم العاملون الذين ليس لديهم أي صلة او اتصال بالزبائن. ويقوم هؤلاء بأداء العديد من وظائف الدعم والإسناد، ولكن ليس لديهم اهتماماً كبيراً بالنشاطات التسويقية التقليدية، إلا أن بوصفهم مقدمي إسناد ، فان نشاطاتهم تؤثر بشكل حاسم على الأداء المنظمي. وتشمل هذه الفئة من العاملين، الكوادر التي تعمل في أقسام المشتريات والأفراد (قسم الأفراد) وقسم معالجة البيانات، وأن هؤلاء يجب أن يكونوا مستجيبين لاحتياجات الزبائن الخارجيين والداخليين .

وهكذا فان التسويق الداخلي، يتعلق بالضرورة بخلق وتطوير وصيانة، ثقافة الخدمة الداخلية والتوجه نحو الخدمة الداخلية، وان هذا يساعد ويدعم المؤسسة في تحقيقها لأهدافها.

II-2 - التطور التاريخي لمفهوم التسويق الداخلي:

حدد كل من رفيق وأحمد ثلاث مراحل لتطور مفهوم التسويق الداخلي ضمن المؤسسات ويمكن استعراض هذه المراحل كالتالي:

• المرحلة الأولى: تحفيز الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي

في بداية مرحلة النمو، تتمحور معظم النصوص حول التسويق الداخلي وتركز على مسألة تحفيز الموظف وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء الموظفين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن¹.

¹ M.Rafiq & .P.K Ahmad , **Advances in the Internal Marketing concept: definition synthesis and extension**, Journal of Service Marketing, volume6, number 4,2000, pp450-451..

وكخلاصة يمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تتادي بضرورة أن تنظر المؤسسات إلى أفرادها العاملين على أنهم زبائن داخليين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم¹.

• المرحلة الثانية: التوجه نحو الزبون

وتعتبر من أهم مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي التي ظهرت من خلال دراسة قام بها Gronroos سنة 1985 فقد خلص من خلال هذه الدراسة إلى العلاقة بين البائع والمشتري والتي تسمى بالتسويق التفاعلي تمنح المؤسسة فرص تسويقية من خلال استثمار هذه العلاقة، لكون ان الموظفين يكونون على احتكاك مع الزبائن أثناء عملية انتاج وتقديم الخدمة ويصبحون منخرطين فيما أسماه بالتسويق التفاعلي، لذلك يجب العمل من قبل الإدارة على استخدام التسويق الداخلي من خلال التفاعل فيما بين موظف البيع والزبون.²

• المرحلة الثالثة: التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المؤسسة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك كونهم هم الذين يقومون بتحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات هذا ويعتبر التسويق الداخلي أداة أساسية لتطبيق استراتيجيات المؤسسة سواء أكانت داخلية أم خارجية ،

ولم يعد ينحصر تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على المؤسسات الخدمية فقط بل يمكن تطبيقه واستخدامه في جميع أنواع المؤسسات، فقد أضاف كل من Lee وChen بعدا جديدا وهو دراسة أثر التسويق الداخلي على عملية إدارة المعرفة في الشركات العاملة في الصناعات عالية التقنية، وهم بذلك قدموا اتجاها جديدا يوسع من مجال التسويق الداخلي وهو مجال المؤسسات الصناعية وليس فقط الخدمية³، وقد توسع مفهوم التسويق الداخلي ليشمل استخدامه كذلك المؤسسات الغير هادفة للربح حيث كان استخدامه يقتصر على المؤسسات الاقتصادية وعليه فان التسويق الداخلي ينظر إلى المتطوع volunteer على أنه الزبون بالنسبة للمؤسسة الغير هادفة للربح، فالاستفادة من خبرات هذا

¹ Jim-Fang Liao, **The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry**. Submitted in partial fulfillment of the Requirements For the degree of Doctorate of Business Administration, AGENO SCHOOL OF BUSINESS Golden Gate University, U.S.A, 2009, p15.

² Jim-Fang Liao, Ibid.p15

³ هبة فؤاد علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص 575.

المتطوع مسألة تتوقف على مدى نجاح المؤسسة في إرضائه¹، كما ركزت هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المؤسسة.

وفيما يلي نلخص مختلف تعاريف التسويق الداخلي الموافقة لكل مرحلة من مراحل تطور المفهوم:

الجدول رقم (02): تعاريف التسويق الداخلي الموافقة لكل مرحلة من مراحل تطور المفهوم

المرحلة الأولى: تحفيز العاملين والرضا الوظيفي	
التسويق الداخلي هو معاملة العاملين كونهم زبائن داخليين، وهو إدارة الموارد البشرية من منظور تسويقي لتفعيل دور الزبائن الداخليين	Back وأخرون
التسويق الداخلي هو شكل من أشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يهدف إلى الاهتمام بالأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى التغيير من أجل تعزيز السوق الخارجي للمؤسسة وضمان أحسن أداء	Bekkers and Van hasstrecht
التسويق الداخلي هو النظر إلى الأفراد العاملين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية تشبع رغبات وحاجات الزبائن الداخليين ويتم عند تحديد أهداف المؤسسة	Berry
هو استقطاب، الاحتفاظ وتحفيز الأفراد العاملين المؤهلين	Thomson
معاملة الأفراد العاملين كزبائن داخليين والنظر إلى الوظائف على أنها منتجات، يجعل من مسيري المؤسسات يحرصون على رضا العاملين بنفس قدر حرصهم على رضا الزبائن الخارجيين	Sasser and Arbeit
لتحقيق رضا الزبائن على المؤسسة العمل على إرضاء عمالها	George
المرحلة الثانية: التوجه نحو الزبون	
التسويق الداخلي هو تطبيق المقاربة التسويقية لتسيير جميع	Liao

¹ Mark Andrew Mitchell & Susan Lee Taylor, *Adapting Internal Marketing to a Volunteer System*. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, volume5, number2, 1997,p34.

الأنشطة التفاعلية داخل المؤسسة من أجل الوصول إلى أداء أحسن في البيئة الداخلية وترسيخ ثقافة التوجه نحو الزبون	
على الأفراد العاملين التعامل مع بعضهم البعض كزبائن من أجل تقديم خدمات أفضل للزبائن الخارجيين من خلال التوجه المستمر نحو الزبون	Cahill
التسويق الداخلي هو تكريس مقاربة التوجه نحو الزبون بين العاملين عن طريق التدريب، التحفيز كلا من العاملين في المكتب الأمامي وفرق الدعم في المؤسسة على حد سواء	Kotler and Armstrong
التبويق الداخلي هو سيرورة بيع ثقافة الخدمة للعاملين	Thomas
المرحلة الثالثة: وضع الاستراتيجية وإدارة التغيير	
التسويق الداخلي هو تحسين لجودة الخدمة بالنسبة لكل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي على حد سواء وهذا عن طريق التكامل بين الموارد البشرية وجهود التسويق	Joseph
التسويق الداخلي هو فلسفة لإدارة التغيير في المؤسسة	Ahmed and Rafik
التسويق الداخلي يتمثل في تسخير، تحفيز المورد البشري للوصول إلى الأهداف التنظيمية، وهو السيرورة التي تمكن المورد البشري من فهم قيمة الإستراتيجية الموضوعة	Winter
دور التسويق الداخلي يتمثل في إحداث التكامل بين وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة التسويق والنظر إلى الأفراد العاملين كموارد مهمة بالنسبة لوظيفة التسويق	Glassman and Mcafee

Source: Jim-Fang Liao, **The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry**. Submitted in partial fulfillment of the Requirements For the degree of Doctorate of Business Administration, AGENO SCHOOL OF BUSINESS Golden Gate University, U.S.A, 2009, p14.

II - 3 - المزيج التسويقي الداخلي:

إن الهدف من التسويق الداخلي هو تطبيق مفاهيم التسويق الخارجي على مستوى البيئة الداخلية للمؤسسة، ولبلوغ هذا الهدف فانه من المهم تطوير مزيج تسويقي داخلي، حيث قدم كلا من Piercy و Morgan أوضح صورة عن المزيج التسويقي الداخلي حيث اعتبر أن المنتج الداخلي، التسعير الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي كمكونات للمزيج ستسهل من سيرورة التغيير التنظيمي، وكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الداخلي يؤثر على الهيكل التنظيمية، الأنظمة والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة¹.

أولاً: المنتج الداخلي

يشير مفهوم المنتج في المزيج التسويقي الداخلي إلى كون الأفراد العاملين في المؤسسة هم زبائن داخليين، يطلبون منتجات لإشباع حاجاتهم ومن ثم تنشأ لديهم الدافعية والتحفيز لتقديم مستوى نوعية أعلى²، فالزبائن الداخليين الذين يشتركون وظائف المؤسسة هم لا يختلفون في الحقيقة عن الزبائن الخارجيين، فبإمكان المؤسسة استقطابهم والاحتفاظ بهم، فالنظر إلى الوظائف التي تعرضها المؤسسة كمنتجات يعكس مدى أهمية الوظائف ليس فقط كونها مجموعة من المهام الواجب تأديتها لكن كذلك من خلال ادراكات الموظفين لهذه الوظائف من حيث مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا لديهم، فيجدر بالمؤسسة عند عرض الوظيفة أن تركز على متطلبات الموظفين المستقبليين والمتعلقة بالمهام، التحفيزات، مستويات الرضا الوظيفي والتي يمكن لمنتج الوظيفة تقديمها للموظف، فهذا المنتج يحمل مجموعة من القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع الزبائن، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين³ فالمؤسسات تبيع الوظيفة لعمالها قبل أن تبيع منتجاتها إلى زبائنهم⁴.

ثانياً: السعر الداخلي

¹ M.Abzari & T. Ghujali, examining the impact of internal marketing on organisational citizenship behaviour. International journal of marketing studies, vol 03, n04,2011,p96

² I.Papasolomou, & D. Vrontis, using internal marketing to ignite the corporate brand:the case of the UK retail industry. Brand management journal, vol 04, n1/2, 2006,p179

³ M. Rafik & P.Ahmed, The scope of internal marketing defining the boundary between marketing and human resource management. Journal of marketing, vol 09 , n03, 1993,p220

⁴ W. Green, G.Walls & L. Schrest, internal marketing: the key to external marketing success. Journal of service marketing, vol08, n04, 1994, p212.

يشير Zeithaml إلى أن السعر النقدي ليس فقط السعر الذي يدفعه الزبائن لقاء الحصول على السلع والخدمات، ففي أدبيات التسويق الداخلي يشير السعر إلى العديد من التكاليف ذات الطبيعة الغير نقدية بالأساس والتي تمثل السعر الذي يدفعه العاملون للعمل في المؤسسة¹، وقد عرفه Keller على أنه التكلفة التي يتحملها العاملون مقابل الحصول على معارف وسلوكيات جديدة². وقد أشارت الكتابات في التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة أنواع من التكاليف التي تشكل مفهوم السعر الداخلي:

1- تكلفة الفرصة البديلة

يعتقد Zeithaml أن هناك نوعان من تكاليف الفرصة البديلة، الأولى مرتبطة بفرص العمل لدى مؤسسات أخرى وتحقيق مشوار مهني متميز، غير أن الفرد العامل تجاهل هذه الفرص حينما قرر البقاء في المؤسسة، والثانية متعلقة بالتكاليف المرتبطة بالتغيير التنظيمي، فمثلا المؤسسة قررت اعتماد طرائق جديدة في التسيير، مما يستدعي من الموظفين بدل جهد ووقت إضافي، فيحول ذلك بينهم وبين تحقيق أهداف أخرى، ولا يمكن اعتبار هذه التكاليف دوما ذات آثار سلبية، فقد تسمح الطرائق والأنظمة الجديدة للموظفين القيام بمهامهم بطريقة أكثر فاعلية³.

2- التكلفة النفسية:

وتمثل ردود الأفعال النفسية التي تتولد من خلال المقارنات بين متطلبات الوظيفة وقدرة الموظف على الاستجابة لهذه المتطلبات⁴، وترتبط كذلك التكاليف النفسية بحالات عدم الرضا للأفراد العاملين، فالتحكم في هذه التكاليف يجعل من الموظف أكثر قدرة على أداء مهامه بشكل أفضل، وهذا بدوره يقود إلى خلق بيئة داخلية أكثر انسجاما وتماسكا، مما يؤثر إيجابا على علاقة المؤسسة بزبائنهم الخارجيين⁵

3- التكلفة العاطفية:

¹ V.A. Zeithaml, M.J. Bitner & D.D.Gremler, , **service marketing:integrating customer focus across the firm.** 2nd ed,New York, Mc graw hill,2012, p517.

² S.B.Keller & al, **The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Service Operations.** Journal of Business Logistics, volume27, number:1,2006,p117

³E.S.Conradie , **the influence of internal marketing elements on the brand awareness of car rental customers in South Africa.**doctoral thesis, department of business management, university of Johensburg,2012,p122

⁴M.Y. Leung ,Y.S.Chan, &C.,Dongyu.,**structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress and performance of construction project managers.** Enginereeing, construction and architectural management, vol18, n03,2011,p313

⁵Q. Hu &W.B. Schaufeli, **job insecurity and remuneration in Chinese family owned business workers.** Career development international, vol16, n01,2011,p09.

وتمثل مدى قدرة مقدم الخدمة على التحكم في عواطفه و شعوره عند عملية إنتاج وتقديم الخدمة للزبائن، فهو مطالب بإبراز مستوى من التعاطف مع الزبون، وقد يضطر مقدم الخدمة في كثير من الأحيان إلى إخفاء مشاعره الحقيقية وإظهار مشاعر تعمل على عدم تفتير الزبون، فهذا الأخير يعتبر التفاعل العاطفي جزء من عملية إنتاج وتقديم الخدمة¹.

ثالثا: التوزيع الداخلي

يشير التوزيع الداخلي إلى بيئة العمل التي تتم فيها المبادلات بين المؤسسة والعاملين، وتضم بيئة العمل الجوانب المادية والغير مادية، حيث تشير الجوانب المادية إلى الوسائل والتجهيزات التي يجب توفيرها في مكان العمل، والحرص على تصميم البيئة الداخلية بشكل يسهل عملية إنتاج وتقديم الخدمة، في حين تشير الجوانب الغير مادية إلى الثقافة التنظيمية والتي تمثل القيم والمعايير، العادات الاجتماعية التي تحكم سلوكيات الأفراد في المؤسسة²، وتحدد الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة، ويمكن اعتبارها على أنها مخرجات التجارب والمعارف التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة³، ويقومون بإنشاء عقود بسلوكية مع المؤسسة، والتي تعرف على أنها التوقعات والالتزامات التي يشترك فيها الأفراد العاملون مع المؤسسة، وتعتبر جزء من الثقافة التنظيمية، وتؤثر بشكل فاعل على اتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة⁴، ونظرا لحاجة المؤسسة لتطوير بيئة داخلية تتدفق فيها المعارف، فمن المهم التركيز على الهيكل التنظيمية التي تسمح بانسياب المعلومة وتعلم المهارات الجديدة، مما يساعد على تحسين توزيع المنتجات داخل وخارج المؤسسة، ولن يتأتى للمؤسسة بلوغ هذه الأهداف الا من خلال خلق المسيرين لبيئة داخلية يمكن فيها الفرد العامل لاتخاذ القرارات، ويشعر فيها بالتحفيز، وذلك بالابتعاد عن المركزية وبسط اللامركزية التي تسمح بتعزيز الاتصال داخل المؤسسة وبمشاركة جميع الوظائف في عملية صنع القرار⁵.

¹O.M. Karatepe,do job resources moderate the reffect of emotionaldissonance on burnout. International journal of contemporary hospitality management. Vol23 n01,2011, p45.

²S.K. Mehr & al , relationship between job satisfaction and organizational culture in staff and experts of physical education on offices of Mazandaran province.european journal of experimental biology, vol02, n04, 2012,p1030

³T.C. Melewar & E. Karaosmanoglu, seven dimensions of corporate identity: a categorization from pratitioner'sperspectives.european journal of marketing, vol 40,n7/8,2006,p854.

⁴C. Lucas &T. Kline, understanding the influence on organisational culture and group Dynamics.the learning organization journal,vol15,n03,2009,p 281

⁵C. Boshoff, &F. Du plessis, service marketing : a contomporary approach. Juta:cape town,2009,p200

رابعاً: الترويج الداخلي

يمثل الترويج وفق مقاربة التسويق الداخلي عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة، التي تتضمن نقل المعلومات بفعالية إلى الموظفين حول رؤية المؤسسة، رسالتها، أهدافها والدور الذي يلعبه الموظفون في المساهمة في تجسيدها، حيث يرى Chen و Huang أن الهدف الرئيس من الترويج الداخلي هو خلق المعارف والمهارات داخل المؤسسة حتى يتمكن الموظفون من الفهم الدقيق لما هو مطلوب منهم¹، فالإشهار والبيع الشخصي كتقنيات للاتصال التسويقي التقليدي، يمكن تطبيقها وفق مقاربة التسويق الداخلي، حيث بإمكان المؤسسة ممارسة الإشهار الداخلي من خلال الانترنت والملصقات للإشهار عن قيمها، الخدمات التي تقدمها، معلومات حول التدريب، وهذا ما يسمح بالتحديد الدقيق للأدوار².

أما البيع الشخصي فيكتسب أهميته في التسويق الداخلي من خلال الاهتمام الفردي بحاجات الموظفين من قبل المسيرين، والوصول إلى تحقيق فردنة منتج الوظيفة، فالبيع الشخصي داخل المؤسسة يتجسد من خلال بيع المسيرين لرؤية المؤسسة و أهدافها إلى المرؤوسين عن طريق اللقاءات الجماعية أو الفردية، مما يشجع على التغذية العكسية، كما يتيح البيع الشخصي الداخلي للمسيرين فهم أكبر لأهداف الموظفين، توقعاتهم وحاجاتهم في المؤسسة، وبالتالي القدرة على الاستجابة لهذه الحاجات³.

II-4- أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء العاملين، وأن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها . عليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة المؤسسة على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض إلى الزبائن ، وأن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملين

¹C.J. Chen, & J.W.,Huang, **how organizational climate and structure affect knowledge management :the social interaction perspective**.international journal of information management,vol 27,2007,p105

²C.Burman, & S.,Zeplin, **bulding brand commitment : a behavioural approach to intrnel brand management**. Journal of brand management, vol12, n04,2005,p291

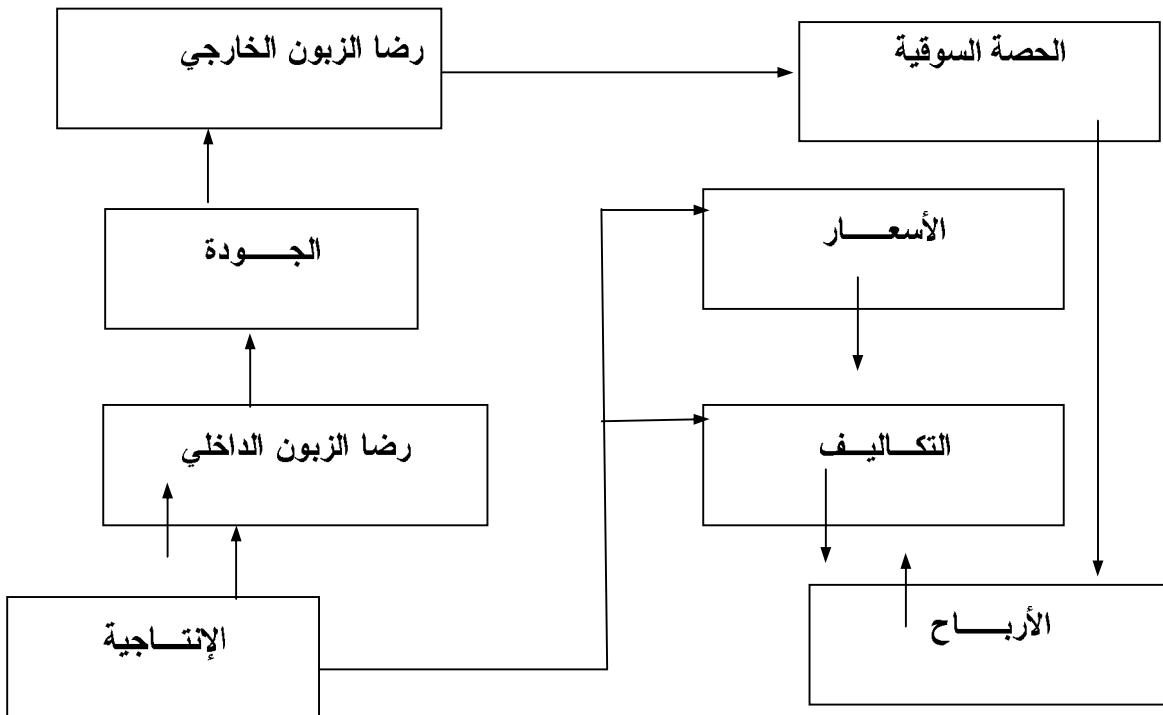
³A.F.Vasconcelos, **broadening even more the internal marketing concept**. European journal of marketing, vol42, n11/12,2008, p1256

على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساساً للتسويق الخارجي الناجح، من جهة أخرى فإن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات يحرصون على تكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد مكنة قطاع الخدمات إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين، كما تتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التي ذكرها أحمد ورفيق والمتمثلة في:¹

- تحفيز ورضا العاملين employee motivation and satisfaction
- التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم customer orientation and customer satisfaction
- التكامل والتنسيق في النشاطات inter-functional co-ordination and integration
- استخدام مدخل التسويق داخليا وخارجيا marketing-like approach
- تطبيق إستراتيجية مؤسسية محددة وشاملة implementation of specific corporate strategy

والشكل رقم 02 يوضح أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

الشكل رقم(02) : أهمية التسويق الداخلي



¹M. Rafiq &P.K Ahmad, *Advances in the Internal Marketing concept: definition synthesis and extension*. IBID. P456.

Source: BRADLEY R. BARNES et al, Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization. Total Quality Management, Vol. 15, No. 5-6, , July-August 2004, p596.

ويعتبر Bitner و Zeithaml أن التسويق الداخلي يتم عن طريق تجسيد الوعود التي تتعهد المؤسسة بالوفاء بها تجاه الزبائن الخارجيين لهذا يجب أن يتحلى الأفراد العاملون بالمهارات والقدرات التي تؤهلهم لبلوغ هذا الهدف ، ويضيف Gronroos أن بدون تفعيل التسويق الداخلي فان العلاقة التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون سوف تتأثر سلبا بالإضافة إلى تدهور جودة الخدمة مما يؤدي إلى تأثير ربحية المؤسسة وهذا يؤكد أن التسويق الداخلي يعد شرطا مهما لنجاح التسويق الخارجي.¹

وتسعى المؤسسات الخدمية من خلال تطبيق التسويق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالي:

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.
- المحافظة على الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.
- وقد أشار رفيق وأحمد إلى أن هدف التسويق الداخلي يكمن في زيادة الوعي أو الشعور بالزبائن customer conscionsness وتلبية احتياجاتهم، ونورد أهداف التسويق الداخلي في الجدول التالي:

¹ BRADLEY R. BARNES et al, Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization Total Quality Management, Vol15, No. 5-6, , July-August 2004, p 596.

الجدول رقم(03): أهداف التسويق الداخلي

مستوى الهدف	التطبيق
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالزبائن
الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد لدعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد - دعم سياسة التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم ان تصرفو بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين - يجب تطوير الخدمة ككل وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

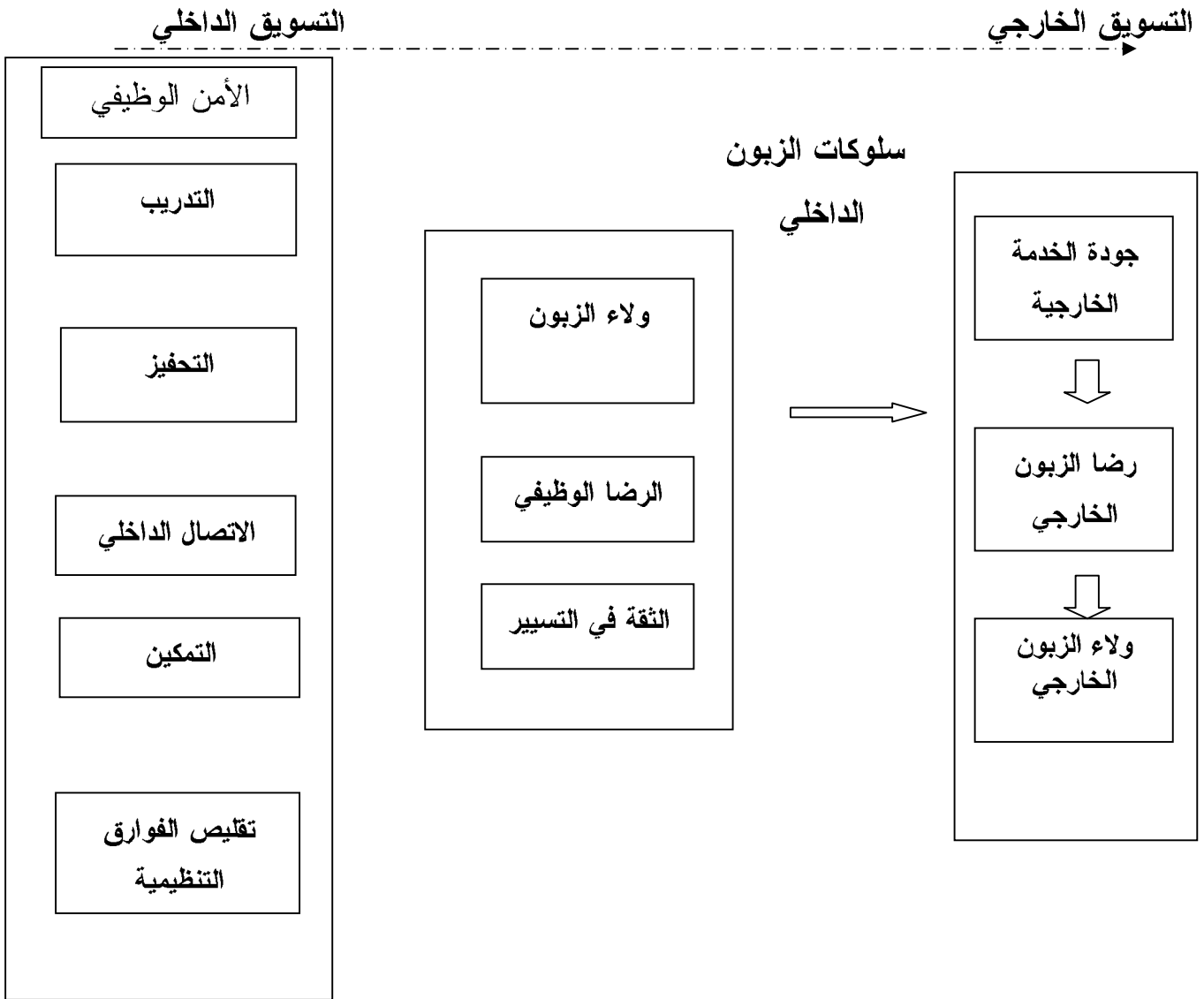
المصدر: كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات. دمشق: دار الرضا للنشر، 2003، ص 94.

II-5- الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي:

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة الخدمية تتوقف على مدى جودة وكفاءة الموارد البشرية، ونخص بالذكر الموارد البشرية العاملة في المكتب الأمامي Fontline employees التي تعنى بتقديم الخدمة للمستفيد وتكون مسئولة عن أحداث تسويقية مهمة في سيرورة إنتاج الخدمة، ومن ثم فإن رضا الزبون سوف يكون محصلة نهائية لنجاح سيرورة إنتاج الخدمة ومن ثم فقد أضحت إدارة الموارد

البشرية مفتاح النجاح في المؤسسة الخدمية والعامل الذي يمكن من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، هذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي ونوضح هذا المعنى في الشكل الموالي:

الشكل رقم (03) : الربط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



Source: Harvir S. Bansal et al, **The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes.** Journal of Quality Management, vol 6,n01,2001, p65

يتضمن الشكل مكونين أساسيين هما التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، كما يلاحظ من خلاله أن تحقيق الارتباط بين هذين المكونين لا يتأتى إلا من خلال تفعيل دور الزبون الداخلي وتثمين سلوكياته الموجهة نحو الزبون الخارجي، وتحقيق رضا الزبون الداخلي وولائه يتم من خلال ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والأمن الوظيفي والاتصال الداخلي، تعد الأولوية الأولى بالنسبة للمؤسسة لضمان مستوى جودة خدمة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي ومن ثم تحقيق ولاءه¹.

III-إجراءات التسويق الداخلي:

تعتبر المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية المرجعية الأساسية التي تستمد منها مختلف الإجراءات المتعلقة بتجسيد مفهوم التسويق الداخلي، ومن بين الإجراءات المشار إليها في العديد من الكتابات والأبحاث التي تناولت موضوع التسويق الداخلي ما يلي:

III-1- التدريب

تحتاج كل المؤسسات إلى امتلاك عاملين على درجة عالية من الخبرة والمهارة، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة، والحفاظ على مكانتها السوقية من خلال رضا زبائنها الخارجيين، ومع اتجاه الوظائف في مؤسسة اليوم لان تكون أكثر تعقيدا أو مع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية استراتيجية، وهو ما يعني الحاجة المستمرة إليه من أجل التحسين والتطوير.

III-1-1- مفهوم التدريب:

يعرف Flippo التدريب على أنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"². ويعرف كذلك على أنه: "منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية"³.

أما التدريب من وجهة نظر David King هو: "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"⁴.

¹ Harvir S. Bansal, et al , **The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes.** Journal of Quality Management, vol 6,n01,2001, p65

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر، 2011، ص 152.

³ خضير كاظم حمود، ياسين ماسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة، 2009، ص 125.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 159.

ويعرف التدريب على أنه: "عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية، ذهنية محددة، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها"¹.

تجدر التفرقة بين التدريب والتعليم من الناحية النظرية، يمكن القول بأن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام، أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التدريب والتعليم، وإن كانت الحاجة إلى التعليم تزداد كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا.

ونعرف التدريب على أنه: "عملية مستمرة من الإجراءات القادرة على إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والأداء التي يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار".

ويتضح من التعاريف المقدمة أن التدريب يركز على:²

- المعلومات والمعارف
- المهارات اللازمة
- الاتجاهات والسلوكيات الإيجابية
- الاعتماد على معايير واضحة دقيقة.

III-1-2- أهمية التدريب:

يتحقق من وراء التدريب العديد من الفوائد والمزايا لكلا من الأفراد العاملين والمؤسسة على النحو

التالي:

- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمؤسسة:³

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل، والتعريف بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

¹ حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة، 2007، ص 15.
² هيثم حمود الثلبي، مروان محمد النصور، إدارة المنشأة المعاصرة. ط1، عمان: دار صفاء، 2009، ص 185.
³ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 2007، ص 109.

- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة
 - يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

تتمثل أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي:¹

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
 - تحسين مستويات اء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي رفع الروح المعنوية.
 - مساعدة الافراد على تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.
 - وعلى صعيد العلاقات الإنسانية فان للتدريب أهمية قصوى تتمثل فيما يلي:²
 - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
 - تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد.
 - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
- ويستمد التدريب أهميته كذلك أيضا، باعتباره أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا، تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة³

III-1-3- المبادئ العامة للتدريب ومراحله:

لابد أن تنطلق عملية التدريب من فلسفة واضحة لدى الإدارة العليا والمتدربين، لان الافتقار لفلسفة توضح أهداف عملية التدريب يمكن أن يؤدي إلى تضييع الوقت وتبديد الموارد، وتقوم الفلسفة الأساسية للتدريب على أهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها لينعكس ذلك على حسن الأداء المتمثل بتقليل التكاليف وتحسين نوعية المنتج السلعي والخدمي، ويجب أن لا ننسى أن التدريب القائم على أسس علمية يبرر كلفته في اغلب الأحيان، حيث أن اقل مردود ايجابي على المؤسسة أن تتيح فرص التدريب للعاملين فيها هو إحساس العاملين بأنهم محل اهتمام وعناية الإدارة، مما يتوقع ان

¹ عبد العزيز علي حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 141.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 110.

³ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. حقوق الطبع والنشر للمؤلف، 2009، ص 338.

يزيد في ولائهم وانتمائهم المؤسسي ، وحرصهم على استمرار العمل في المؤسسة، وحتى تحقق النشاطات التدريبية الأهداف المتوقعة، لابد لها من مراعاة المبادئ الأساسية في عملية التدريب، ومنها:¹

- تدرج العملية التدريبية وتوزيع التدريب على مراحل معينة تتناسب مع ما يقوم به العاملون من أعمال أو مع قدرتهم على الفهم والتطبيق، فليس من المفيد على سبيل المثال عقد برنامج تدريبي يعرف المتدربين بأصول القيادة الإدارية لموظفين حديثي التعيين لم يمارسوا مسؤوليات قيادية ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب.
 - ربط حضور البرامج التدريبية بحواجز معينة تشجع المتدربين على الحضور والمشاركة، من خلال إيجاد علاقة بين المشاركة في البرامج التدريبية، و فرص الترقى في الوظائف.
 - إشراك المدرب للمتدربين وتشجيعهم على تبادل الخبرات والكشف عن المشاكل في العمل.
 - الاهتمام عملية اختيار المشاركين في العملية التدريبية بحيث تتوفر لديهم دافعية مناسبة وعدم إيفاد الأشخاص غير الراغبين أو غير المهتمين بمثل تلك البرامج.
 - ربط التدريب بحاجات العمل الحقيقية.
 - توفير بيئة مناسبة يستطيع فيها المتدربون تطبيق ما يتعلموه من خلال التدريب في مجال العمل، ذلك أن التعلم المفيد هو ما يتم استثماره وتطبيقه.
 - مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين من حيث المستوى العلمي والدافعية والخبرة ومراعاة ذلك من قبل المدربين بحيث تعكس أساليب واليات التدريب تفهما لهذه الفروق.
- وتمر عملية التدريب بالمراحل التالية:

أ- الإعداد للتدريب:

يبدأ التدريب مع بداية الإعداد له، والتعرف على الحاجات الفعلية التدريبية المطلوب تلبيتها، وتعرف مرحلة الإعداد للتدريب the assessment phase ، على أنها مرحلة تأسيس لبرنامج تدريبي، يهدف إلى استقطاب وضم الأفراد الذين يحتاجون للتنمية والتدريب، ويشمل أيضا أسس وإجراءات وقواعد التدريب الواجب معرفتها أو التقيد بها، تهدف مرحلة الإعداد للتدريب إلى تحديد ما ينبغي تعلمه ومعرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف المعوضة والسلوكيات البشرية

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل، 2010، ص ص 168-169.

المرغوبة للقيام بأعباء تلك المتطلبات¹، ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الأسلوب التالي ذي الخطوات الثلاثة التالية three steps approach²:

- تحليل المؤسسة: وذلك لتحديد ان سيتم ترطيز التدريب في المؤسسة أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة للتدريب.
- تحليل العمليات: وذلك من اجل تحديد ماذا يتضمن التدريب، لدراسة وتحديد ماذا يجب ان يتعلم الفرد يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاية ممكنة.
- تحليل الفرد: وذلك من اجل تحديد من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات والمعارف أو الاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها.

وبمجرد تحديد الاحتياجات التدريبية فإن الفجوة بين مستوى الأداء الحالي ومستوى الأداء المتوقع يمكن حسرها عن طريق التدريب المخطط الذي يتم ن طريق وضع برنامج تدريبي ملائم لتدريب الموظفين المعنيين، فالحاجة التدريبية تعني وجود اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المؤسسة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا.

ب- تخطيط التدريب:

تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بمراحل متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:³

1- تحديد أهداف البرنامج التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهي عبارة عن نتائج يجب تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم، ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية التي سبقت الإشارة إليها.

2- وضع البرنامج التدريبي:

الذي يقصد به الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس ويدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيدا ويحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وان يتسم بطابع المعقولية، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومتكررة، بل جديدة ومستحدثة، كذلك يجب أن تأخذ المناهج في اعتبارها

¹ حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 254

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق، 2005، ص 237.

³ مصطفى نجيب شاويش، المرجع السابق، ص ص 238-239.

الأهداف النهائية المراد تحقيقها، وكذلك يجب أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة.

3- اختيار أسلوب التدريب:

على الرغم من تعدد الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر، أو في جميع المواقف والظروف، بل أن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بان واحد في عملية التدريب.

وفيما يلي عرض موجز لعدد من أساليب التدريب الأكثر شيوعا في الاستعمال:

أ- أسلوب المحاضرة The lecture method :

أسلوب أكاديمي قديم لنقل المعلومات بطريقة رسمية، عن طريق شخص علمي محاضر له صفات تؤهله في عرض مفاهيمه ومعلوماته من حيث الإلقاء المناسب والجذاب الذي يثير اهتمام المتدربين ، ويمكن من إيصال المعلومات والأفكار إلى الآخرين بسهولة ووضوح¹.

إن استخدام أسلوب المحاضرة يتيح للمدرب نقل المعلومات وإيصالها إلى عدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدرب، كما أنه يمكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار بعضها ببعض، غير أن هذا الأسلوب أهمل مبدأ أساسيا في التدريب ألا وهو الممارسة العملية لموضوع التدريب.

ب- المؤتمرات Conferences :

المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقا لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها، وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين أو الطلاب، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات ، وذلك لان بعض المتدربين أو الطلبة يكون لديهم دور فعال في هذه المقابلات، وبالتالي فإنهم غير سلبيين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر يعتمد على مساهمة المتدربين فيه ويتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسن جودا، مرجع سبق ذكره، ص 234.

التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالموارد البشرية إلى -حد كبير- يتعلمون من عضهم البعض.¹

ج- طريقة لعب الأدوار Role playing :

وتهدف هذه الطريقة إلى أن يلعب كل شخص دورا مختلفا عن دوره، وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك، فالطفل يلعب دور الأب، يحاول أي يسلك سلوك الأب، وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس، يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه، والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى الصعوبات التي تتطوي عليها عملية التعليم، وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما، بحيث يلعب كل مندوب دورا محددًا، فإذا أجاد كل مندوب دوره، وبذلك جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، الأمر الذي يؤدي به إلى أن يتعلم كثيرا.²

د- طريقة التناوب في العمل Job rotation:

بموجب هذا الأسلوب تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف، بحيث يحل كل فرد مكان الآخر لفترة زمنية محدودة، يكتسب فيها خبرات ومهارات جديدة، من خلال مزاولته لعمل الآخر، ضمن نشاط وظيفي محدد، ويشترط في استخدام هذا الأسلوب أن تكون الوظائف في مستوى تنظيمي واحد، حتى تتسنى التنقلات بينهم، ولتحقيق النجاح في هذا الأسلوب، لا بد أن يكون هناك متابعة مستمرة للمتدرب، وخاصة خلال الفترة الأولى من التدريب، وهي فترة استلامه للوظيفة، وأن يكون هناك تقويم مستمر لأدائه، وشرح وتوضيح الأخطاء التي يقع فيها.³

ه- التجريب من خلال المحاكاة Simulated training :

وفقا لهذه الطريقة يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله، حيث يتم خلق الظروف التي تحاكي الظروف التي سوف يعمل في ظلها المتدرب، وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل، بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران، كما يؤدي هذا النوع من الأسلوب إلى خفض النفقات حيث لا تعدو تكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة تشمل تكاليف الصيانة وإصلاح

¹ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2009، ص 638.

² زاهد محمد دبيري، سعهاد راغب كسواني، إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار كنوز المعرفة، 2009، ص 5.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية النعاصرة. عمان: دار وائل، 2005، ص 480.

المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين، إضافة الى زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية¹.

ج- تنفيذ التدريب:

تنفيذ برامج التدريب داخليا، من خلال وحدة التدريب داخل المؤسسة، وتحتاج مثل هذه الوحدة الى تجهيزات مناسبة كمكتبة وقاعات ومدربين، وهي مستلزمات مكلفة اذا ما أريد لها أن تكون على المستوى المطلوب، أما الأسلوب الآخر لتنفيذ البرامج التدريبية فيتمثل في التعاقد مع مراكز تدريبية خارجية متخصصة تتولى تنفيذ البرامج التدريبية مقابل مبالغ يتم الاتفاق عليها، لذلك يفضل فرض رسوم رمزية على المتدربين نظير المشاركة في البرامج التدريبية، حتى ولو كان المشاركون من داخل المؤسسة نفسها، بحيث تتحمل الجهات الموفدة للمتدربين تلك الرسوم².

د- تقييم التدريب:

إن تقييم البرنامج التدريبي وما حققه من نتائج يعتبر جزء أساسيا من نشاط التدريب، ويهدف الى تحديد مدى مطابقة النشاطات التدريبية للأهداف المحددة سلفا لتلك النشاطات، والتقييم للبرنامج التدريبي هو بحد ذاته عملية ثنائية النتيجة، أي بمعنى آخر إما أن يعطي البرنامج القيمة المتوقعة منه أو لا يعطي، فالمطلوب إذا قياس نتائج التدريب بأساليب سلوكية وعملية معا measuring the outcomes of training in behavioral as well as operational terms ، أي بمعنى واضح يتم تقييم البرنامج التدريبي من خلال تسجيل نتائج التدريب بانتظام، عن طريق متابعة سلوكيات وتصرفات المتدربين بعد عودتهم من التدريب وممارساتهم الفورية لوظائفهم، كذلك عن طريق اكتشاف مدى التطابق بين تلك السلوكيات والتصرفات للمتدربين، مع أهداف المؤسسة المرسومة لهم.

3

¹ جاري بيسلر، إدارة الموارد البشرية: ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال الرياض: دار المريخ، 2007، ص 285.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 172-173.

³ إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 264.

طور كركباتريك Kirkpatrick إطارا عمليا هاما لقياس فعالية برامج التدريب، وحدد فيه أربعة مستويات يمكن استخدامها في قياس التدريب بمستويات انطلاقا من القبول به، مرورا بمؤشرات ووصولاً إلى النتائج التي خلفها وراءه، أما مستويات التقييم الأربعة فهي على النحو التالي:¹

المستوى الأول:

نماذج التقييم التقليدية التي يملأها المتدربون بعد انتهاء التدريب: عندما تلتحق بدورة أو ندوة تدريبية، وبعد الانتهاء منها يطلب عادة من المتدرب ملى استمارة التقييم الخاصة بالتدريب، وعلى الرغم من أن هذه الاستمارات عادة ما تكون بسيطة وغير معقدة توفر تغذية مرتدة مباشرة عن البرنامج التدريبي وعن محتوياته والموضوعات التي تم عرضها به، وعن فاعلية المدرب أو المحاضر، واما إذا كان البرنامج قد لبي توقعات المتدربين أو لا .

المستوى الثاني:

تحديد ما يفعله المتدرب: بنفس الأسلوب الذي تقيس به المدارس والمعاهد ما يفعله الطلبة داخل الفصل الدراسي، فانه يمكن عقد اختبارات تحريرية أو شفوية للمتدربين، أو أن يطلب منهم إظهار قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها من جراء التدريب.

المستوى الثالث:

تقييم التغييرات السلوكية الحادثة وتطبيقات التعلم والتدريب على العمل: يعد هذا المعيار مهما للغاية في تحديد قيمة التدريب و مردوده مثل: هل تم تطبيق الأهداف المستهدفة من التدريب في العمل؟ الإجابة قد تكون سهلة هنا، وتتمثل في قياس عدد القطع المنتجة المعيبة أو المرفوضة بسبب ضعف جودتها، كما تتمثل أيضا في زيادة حجم الإمكانيات ورفع الإنتاجية أو أي معايير أخرى ملموسة، أما بالنسبة لقياس مردود التدريب على النواحي غير المادية للمتدرب مثل: المهارات قيادية أو العلاقات الشخصية أو مهارات الاتصال، فان هذا القياس يكون صعبا وغير متوافر في أغلب الأحيان .

المستوى الرابع:

ربط التدريب بالآثار الايجابية التي تحقق للمؤسسة ككل: من المهم أيضا قياس وتقييم ما إذا كان التدريب قد أدى إلى تحسينات ملموسة من الممكن قياسها في انجازات العمل، وللمؤسسة ككل أو لا، حيث أن ذلك يدل دلالة كافية على المردود الايجابي الذي حققه التدريب، ويركز هذا المستوى

¹ سلسلة المميزون الإدارية، إدارة الموارد البشرية بمصر: الشركة المصرية العالمية للنشر، 2005، ص 171.

التقييمي بعد تحقيق أهداف البرنامج التدريبي على ما إذا كانت النتائج الفعلية للبرنامج، قد حققت آثارا ايجابية فعالة للمؤسسة ككل أو لا .

III- 2- التحفيز

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل في المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد على تحقيق أهدافها، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية وخبرة العاملين بالمؤسسة كل في مجاله، بالإضافة إلى اعتبار الحوافز من أهم عوامل المساهمة في خلق الرضا الوظيفي الذي هو جوهر التسويق الداخلي.

III- 2-1- تعريف الحافز:

يعرف الحافز incentive على أنه " مجموعة العوامل الخارجية التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائها وأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة"¹ .

ويعرف الحافز كذلك على أنه: " عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها

الفرد من قيامه بعمل معين ، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها تتم استثارة الدوافع وتحريكها"² ويعرف الباحث الحافز على أنه " الوسيلة المشجعة التي تستخدمها المؤسسة والحائثة بشكل ايجابي على انتهاج سلوك وبذل جهد من قبل المورد البشري، تحقق في النهاية منفعة للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء"

كما تجدر الإشارة إلى وجود فرق بين الدافع motivation والحافز incentive ، حيث أن الدافع عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك وهي غير مرئية، لكن يحس بها الفرد وتشكل لديه قوة دفع تحثه على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجة أو رغبة معينة لديه، حيث عدم إشباعها يحدث بداخله قلقا وتوترا، لذا يمكن القول أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك"³ .

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. عمان: دار جرير، 2007، ص 280.

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

³ هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. عمان: دار الحرية، 2010، ص 139.

إن الموقف التحفيزي motivation situation له جانبان، أحدهما شخصي وهو حاجة الفرد need، والآخر موضوعي وهو الحافز الذي ينشط ويثير هذه الحاجة، وفي ذات الوقت يشبعها. وعلى ذلك فإن فهم الحاجات needs والأدوار التي تلعبها هو الأساس في تحفيز الأفراد باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعا قويا للنشاط الإنساني، فالحاجات تولد نوعا من التوتر tension يدفع الشخص إلى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجة الإنسانية وبديهي أنه يجب على المدير أن يلم بطبيعة حاجات مرؤوسيه، وبمعنى آخر يلزمه معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم، حتى يمكنه توفير بيئة العمل الصالحة التي توفر الحافز للعاملين لكي يعملوا بكفاءة وفعالية.¹

حتى نفهم العلاقة والفارق بين بعض المفاهيم كالحاجات، والدوافع والحوافز، نحتاج أن ندرك بأن الدافعية هي عملية، وهذه العملية تتم وفق المراحل التالية:²

أ- حاجة Need : فالإنسان يبدأ ، بالاندفاع نحو شيء ما عندما تنشأ داخله حاجة ما، هذه الحاجة تنشأ بسبب نقص أو حرمان، فيولد توترا أو عدم ارتياح يحركانه، فمثلا عندما تنقض الطاقة داخل الجسم، تتولد لدى الإنسان الحاجة إلى الطعام بسبب هذا النقص، وهو يحس هذه الحاجة على شكل عدم ارتياح وتوتر، أو جوع.

ب- اندفاع وسلوك هادف أي أن التوتر يتبعه نوع من السلوك يصدر عن الإنسان، فمتى ما شعر الفرد بالجوع، يبدأ بالقيام بنشاط ما، هذا النشاط ليس عشوائيا وإنما هو موجه لإشباع الحاجة إلى الطعام، لذلك نسميه بسلوك هادف، أي أنه ذو هدف محدد

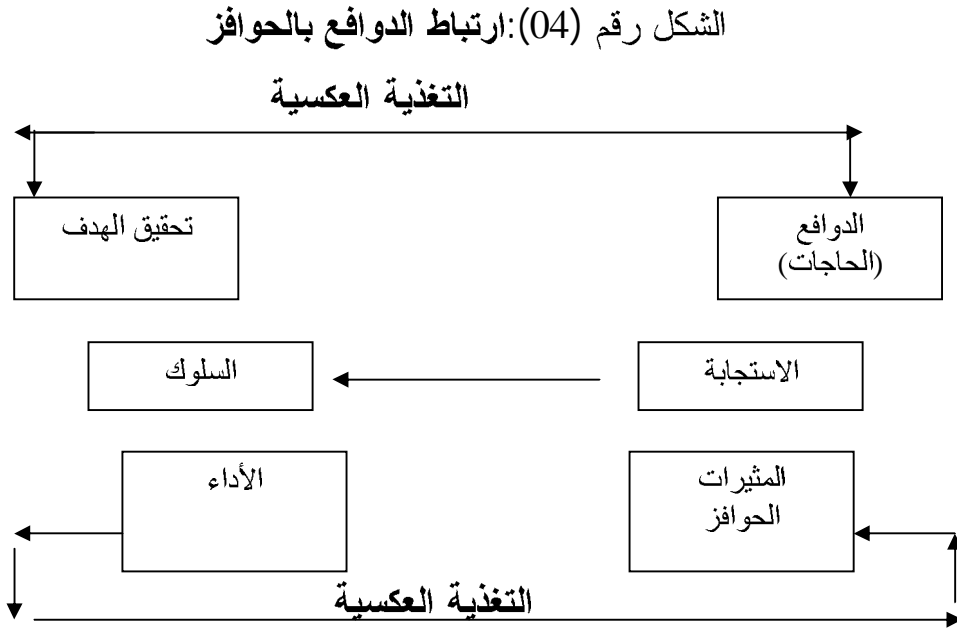
ج- يعقب إشباع الحاجة وتحقيق الهدف حالة ارتياح، يمكن أن نعتبره نوعا من الرضا، هذا الارتياح غالبا ما يكون وقتي لغاية ما تبدأ الدورة من جديد.

أي أن عملية الدافعية تتم وفق المراحل: حاجة ونقص يظهر كتوتر، هذا التوتر يؤدي إلى نشاط وطاقة، ونتوجه بالطاقة والنشاط إلى ما يشبع الحاجة، ومتى تحقق الإشباع يبدو على الفرد زوال لحالة التوتر، أو ارتياح يبدو عليه.

تبين مراحل عملية الدافعية ، بأن الحاجة تشكل المنطلق للعملية بأكملها، أي أن نقطة انطلاقها وبدئها، ولهذا تحتل هذه الحاجات أهمية خاصة لأنه بدون حاجات لن يكون هناك اندفاع وسلوك،

¹ زكي محمود هاشم ، أساسيات الإدارة. القاهرة: المكتبة العالمية ، 2006 ، ص 395.
² سعاد نانف البرنوطي ، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل ، 2001 ، ص 403.

لذلك أحيانا نشير إلى عملية الدافعية بأكملها بالحاجات، أي أننا نستخدم مصطلحي الحاجات والدافعية كما لو كانا مترادفين
ويمكن إبراز الارتباط بين الدوافع والحوافز من خلال الشكل الموالي:



المصدر: عبد الباري إبراهيم نرة، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21. دار وائل: عمان، 2008، ص 412.

تحدث الدوافع نوعا من الرغبة للتغلب على نوع من التوتر أو عدم التوازن، أما المثيرات (الحوافز) فتحرك الإنسان للاستجابة والقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين أو إشباع (الحاجة) ويساعد المؤسسة على انجاز أداء معين، وتكمل التغذية العكسية الدورة وترسل إشارات إلى الدوافع والحوافز لإجراء تعديل فيها أو تبقى على حالها.

III-2-2- أهداف الحوافز وأهميتها:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:¹

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج أو جودة إنتاج.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة

• إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

• تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

• تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.

• جذب العاملين الى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

ويكتسي التحفيز أهمية بالغة نوجزها فيما يلي:²

- تعتبر الحوافز أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العاملين
- تفيد دراسة الحوافز في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المؤسسات.
- تساعد دراسة الحوافز في التوقع بالسلوك الإنساني في المستقبل وبالتالي الاستعداد لمواجهة، والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المؤسسة.
- في ظل تزايد المنافسة وبالتالي رغبة المؤسسات في مضاعفة الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، تزداد أهمية الحوافز كعامل حاسم لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات.
- تعقد الشخصية الإنسانية حيث لم يعد صحيحا أن الإنسان مخلوق اقتصادي رشيد، يمكن التأثير عليه بالمال كما يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية، وإنما هناك جوانب كثيرة ومتداخلة تؤثر على رغبة الإنسان في العمل مما يزيد من أهمية دراسة الحوافز .
- ان فهم الإدارة لحوافز العاملين ، يمكنها من الإدارة الفعالة لهم ورفع إنتاجياتهم ومعنوياتهم
- تساعد الحوافز في تفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهه وتدعيمه.

و تصنف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما:³

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك بقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز:

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيزات والمكافئات. ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2008، ص 16.

² علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات. ط1، دار صفاء: عمان، 2011، ص 292.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 224.

- المكافآت والزيادات الدورية.
- المشاركة في الأرباح.
- أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل، كربط الأجر بالإنتاج.
- ب- الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية الا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فان نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم.
- تعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى

أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز:

- ضمان العمل واستقراره
- الحوافز الاجتماعية المعنوية
- التقدم الوظيفي
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية
- المركز والمكانة
- ولإرساء أنظمة حوافز فعالة يشترط ما يلي:¹

- عدالة الحوافز وكفايتها.
- الاستمرارية في إعطائها.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بعدها عن العلاقات الشخصية.
- تكيفها مع توقعات العاملين.
- أقلمتها مع بيئة العمل.
- ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

III- 3- التمكين:

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 225.

ظهر مفهوم التمكين في الثمانينات من القرن العشرين، ولاقى هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات، وذلك نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، بمشاركة العاملين في وظائف التطوير أخذت تتعزز من خلال مفهوم التمكين، وجاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث خصوصاً في مجال التحول من المؤسسة التي تعتمد على التحكم والسيطرة، إلى المؤسسة التي تعتمد على التمكين، وما يترتب عن ذلك من تغييرات فغي بيئة المؤسسة.

III - 3 - 1 - مفهوم التمكين وأهميته:

تتعدد التعريفات التمكين باعتباره أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة ومن أهم التعريفات ما يلي: "التمكين هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤديونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال للمعلومات، يهيئ تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع وخدمة الزبائن وغيرها"¹.

ويعرفه روبنز Robins على أنه " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين"² ، ويعرفه Anderson و Geroy بأنه: " العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المؤسسات"³.

يعرف ماروف Maeroff التمكين على أنه " القدرة على ممارسة الفرد مهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل"⁴.

ونعرف التمكين على أنه: " عبارة عن إحساس داخلي يمنح الفرد حرية التصرف والإدارة في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً وتطوير شخصيتهم، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله".

ويتفق عدد كبير من الخبراء على أن التمكين Empowement يتحقق عندما تشجع الإدارة العاملين على التفكير بطريقة رجال الأعمال وليس على طريقة الموظفين، وتقوم بدعمهم عندما

¹ عطية حسين أشدي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 11.
² محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر تمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل- دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة. دراسات مجلة النهضة للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد 02، ص 138.

³ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبدالله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة. المجلد 5، العدد 1، ص 27.

⁴ رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين. عالم الكتب الحديث: أربد، 2008، ص 48.

يفعلون ذلك، ومن أجل ممارسة سياسة تمكين العاملين فإنه لا بد على حد التعبير الأمريكي " walk the talk " فكل أفعالهم وأقوالهم لا بد وأن تؤيد سلوكيات تمكين العاملين، بما يؤدي لزيادة المساحة لهم في التصرف والعمل بصورة مستقلة¹.

وهناك فرق كبير بين تفويض السلطة والتمكين، ففي تفويض السلطة نجد أن هذه الأخيرة تمنح من قبل الإدارة العليا في حين أن التمكين عبارة عن حالة ذهنية والتزام بالعقل والروح من قبل الفرد، ونجد المسير في التفويض الذي فوض مهامه إلى مستوى أدنى هو صاحب الأفكار والمبادرة، ويتحمل المسؤولية في أداء المهام، في حين نجد الفرد الممكن هو صاحب الأفكار ويأخذ بزمام المبادرة في أداء المهام دون أن تضع الإدارة نقاط مراقبة كما هو الحال في التفويض².

أحيانا قد ينظر إلى مفهوم التمكين على أنه الوجه الآخر لمفهوم الإدارة التشاركية، ولكن هنالك فرق مهم بين المفهومين ، إذ أن الإدارة التشاركية تدور حول سؤال الموظفين لتقديم المساعدة لمدراءهم، ومشرفيهم، بينما يدور مفهوم التمكين حول مساعدة الموظفين لأنفسهم ولبعضهم البعض وللمؤسسة³.

ويكتسي التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء:

فبالنسبة للعاملين:

- يكتسب التمكين أهميته من حيث كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال بالملكية، والرضا عن الانجاز، كما أنه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يتوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة⁴.

- يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارين لديهم، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزامهم⁵.

وذكر Yulk أنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم، هناك نتائج مفيدة تشمل:⁶

• التزام قوي اتجاه العمل

¹ عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. المكتبة العصرية: القاهرة، 2007، ص ص 87-88.

²Yahya S. Melhem, **Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies.** *Jordan Journal of Business Administration*, Volume 2, No. 4, 2006, p586.

³ خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 122.

⁴ زكريا مطلق النوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة. دار اليازوري، 2009، ص 29.

⁵ عبد الحميد المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. المكتبة العصرية: القاهرة، 2006، ص 454.

⁶ Gary Yulk, **leadership in organisation.** 5th ed , Englewood cliffs NewJersey :prentice hall, 2002, 107.

- مشاركة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات
 - مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات
 - أكثر ابداع وتعلم
- أما بالنسبة للمؤسسة:

تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة الأمور ذات التأثير في حياة المؤسسة، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الروى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حماسا ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد¹.

III 3-2- مستلزمات التمكين:

يتطلب التطبيق الناجح لتمكين العاملين في مؤسسة ما، توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية لتمكين العاملين قبل وأثناء وبعد عملية التمكين، وأن الفشل في تطبيقه يعود في أغلب الأحيان إلى سوء توفير وتنفيذ مستلزمات التمكين، وفيما يلي أهم مستلزماته²:

أ- قيادة ممكنة:

تعتبر القيادة مستلزما مهما لتمكين العاملين، حيث تعتبر القيادة إحدى أدوات القوة التي حددتها Kanter والتي تمنح الفرصة والموارد والمعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، وبالتالي يؤدي الى تمكينهم، ويجب أن تكون هذه القيادة ممكنة، بحيث تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا وتشارك العاملين باتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤولياتهم، وتحفزهم على التوجه نحو الإبداع، وتكافئهم لقيامهم بالمبادرات الخلاقة، وتعمل على إيجاد الثقة بالمؤسسة وبين العاملين.

ب- العمليات الممكنة:

العمليات الممكنة هي مستلزم آخر من مستلزمات التمكين، حيث يتطلب تحقيق التمكين أن تساعد العمليات الأساسية كالتنسيق بين وحدات العمل والعاملين، وإجراءات الوصول إلى البيانات

¹ عبد الحميد المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص 454.

² أحمد المعالي وآخرون، قضايا إدارية معاصرة. عمان: ط1، دار وائل، 2011، ص ص 204-207.

والمعلومات، خاصة وصول العاملين الى المعلومات الحساسة، وتوفير معلومات واضحة للعاملين، لتساعدهم على الأداء الجيد واتخاذ القرار المناسب والسليم.

ج- ثقافة ممكنة:

تمثل الثقافة مستلزم آخر من مستلزمات التمكين الأساسية، كونها مهمة جدا في غرس القيم والسلوك الذي تحتاجه المؤسسة، وفي مساعدة الأفراد على أداء واجباتهم بشكل سليم، خاصة السلوك الذي لا يمكن تحديده رسميا مسبقا، ولهذا نجد أن المؤسسات الناجحة والتميزة تشترك في كونها تمتلك ثقافة قوية ومؤثرة، تغرس القيم والسلوك الضروري لإنجاحها.

د - إدارة المعرفة:

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

هـ - فرق العمل:

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

و - تكنولوجيا الإنتاج:

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

III - 3 - 3- أشكال عملية تمكين العاملين وتصنيفاتها:

يشير **Wilkinson** إلى إمكانية تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع:¹

أ- مشاركة المعلومات:

المعلومات عنصر مهم في المؤسسات، وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جدا في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر تفهما لعملية اتخاذ القرارات، وأكثر التزاما بقرارات التنظيم، وهذا ما يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب، ونما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فان هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

ب- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى:

أي أن العاملين في المستويات الدنيا أعلم بمشكلات التنظيم، مثل حاجات الزبائن، كما يجب أن يتصرفوا أو يتخذوا قرارات لحل مشاكلهم.

ج- استقلالية المهام:

وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المنوطة بهم بنوع من الاستقلالية، من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به، ويعملون في التنفيذ فقط، في حين الإدارة العليا هي التي تبقى مسئولة عن رسم الإستراتيجية.

د- تكوين الاتجاهات:

هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به أنه لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جيدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير

هـ- الإدارة الذاتية:

المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين، وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن لا توضع التعليمات، السلطة والتنفيذ من قبل الأقلية.

III - 3 - 4- آليات تطبيق التمكين:

حدد كل من جوتش وديفز Goettsh and Davis آليات تطبيق التمكين في العديد من المراحل التي تتضمن تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تعترض سبل تطبيقه أولاً، ووضع

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. أربد: عالم الكتب الجديد، جدار للكتاب العلمي، 2009، ص ص 33-34.

الأهداف وتحديد سقفها الزمنية ثانياً، والعمل على توفير التسهيلات المادية والمالية في بيئة العمل ثالثاً، وأخيراً اعتماد آليات التطبيق والتقويم والتطوير.

وفي هذا المجال حدد دافت Daft آليات تطبيق التمكين من خلال أشكال عديدة يمكن تلخيصها في المراحل التالية:¹

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي job enrichment للعاملين لإثراء مسؤولياتهم آجاء الأعمال المنوطة بهم.

المرحلة الثانية: تتضمن هذه المرحلة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

المرحلة الثالثة: تشمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسؤولية إنجازها، وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة.

المرحلة الرابعة: تتضمن تشكيل فرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة، والفرق الوظيفية المتقاطعة، فرق المهمات الخاصة، وفرق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادية، وانتهاء بتشكيل فرق المشاريع الخاصة، ويكون تمكين هذه الفرق حسبما تكلف به من مهمات.

III - 4 - ثقافة الخدمة:

إن نجاح التسويق الداخلي، يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساساً من ثقافة المنظمة ومن رسالتها نفسها، والتي تعبر عن التزامها وتعهداتها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل، تنسجم والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يحملها العاملون في المؤسسة، ونجاح ثقافة المؤسسة يساعد في عملية التسويق الداخلي للمؤسسة وذلك من خلال استخدام اللامركزية في العمل، التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة، والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين.

III - 4 - 1 - أهمية ثقافة الخدمة:

إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:²

¹ محمد عبد الرحيم المحاسنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 140-141.

² بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي. عمان: دار زهران، 2007، ص 368.

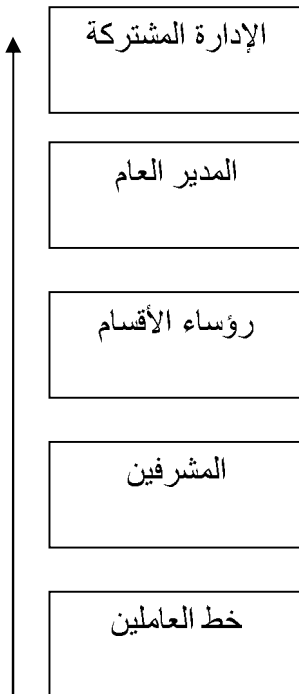
الأول: السلوك المباشر : وهذا يعني أن العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.
الثاني : الثقافة القوية تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فان هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء منظماتهم وأنهم يمثلون جزءاً مهماً منها .

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقق هذا الهدف ، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية .

وتأسيسا على ما تقدم نستطيع القول بان المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فأنها تؤثر ايجابياً في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي ومن جهة أخرى فان المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلبيا في التسويق الداخلي للمنظمة ، كما أن المنظمة التي تمتلك ثقافة الخدمة القوية فان هيكلها التنظيمي يتجه من الأعلى إلى الأسفل. حيث أن العاملين والزبائن هم الآن في قمة الهرم التنظيمي والإدارة المشرفة هي في أسفل الهيكل . حيث أن في هذا النمط من التنظيم أصبح جميع العاملين يعملون لخدمة الزبون ، فالإدارة المشتركة تساعد مديرها العام لخدمة الزبون والمدير العام يدعم الأقسام التابعة له لخدمة الزبون وان مديري الأقسام يطورون الأنظمة التي تسمح للمشرفين بتقديم الخدمة الجيدة إلى الزبون وذلك بمساعدة العاملين بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة الزبون كما في الشكل المبين أدناه :

الشكل رقم (05):تحويل اتجاه الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل

هيكل تنظيمي تقليدي



هيكل تنظيمي موجة للخدمة



التركيز على العمل الفردي

التركيز على التنظيم الجماعي

المرجع: بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي.

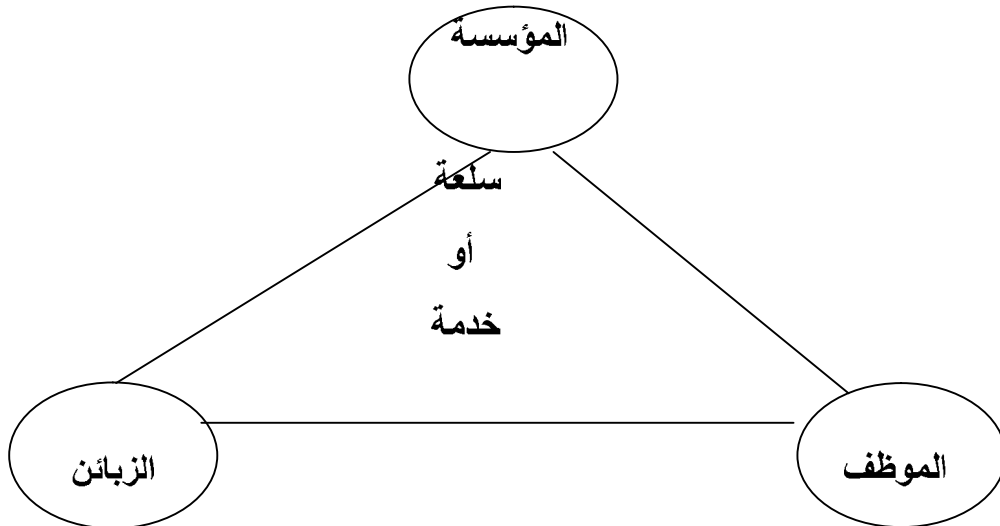
عمان: دار زهران، 2007، ص 370.

حيث أن الهيكل التنظيمي المتجه نحو خدمة الزبائن يتجاوز المشكلة الرئيسة في الهيكل التنظيمي التقليدي والمتمثلة في أن كل شخص يكرس عمله وجهده لإرضاء الذي فوقه في التنظيم مع اهتمام قليل بالزبائن.

III- 4 - 2- عناصر فلسفة ثقافة الخدمة:

إن فلسفة ثقافة الخدمة مبنية على المثلث الحيوي لنجاح المؤسسات، المندمج في المنظومة الأخلاقية الاجتماعية، وهذا المثلث يقوم على ثلاثة أركان كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): عناصر المثلث الحيوي للعمل



المصدر: كاسر نصر المنصور، ثقافة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات. دمشق: دار الرضا للنشر،

2003، ص 15.

نلاحظ أن عناصر المثلث وقبل أن تتفاعل مع بعضها البعض وتشكل مثلث العمل الحيوي، فإن كل عنصر يسعى إلى تحقيق حاجة تمثل لها البقاء، وكافة العناصر تتجه إلى منطقة التفاعل ، وفي هذه المنطقة استطاعت العناصر الثلاثة الالتقاء مشكلة زوايا المثلث، وهكذا تشكل مثلث العمل الحيوي، ودورة حياة هذا المثلث تتوقف على استمرارية عملية التفاعل القائمة على تبادل المصالح والمنافع بين الأطراف الثلاثة وهي:¹

• المؤسسة:

تمثل المؤسسة نظام الإنتاج ، وهذا النظام له خاصية النظم المفتوحة، حيث تجري العمليات على المدخلات، فيتم تحويلها الى مخرجات، سلع أو خدمات، من خلال عمليات التحويل الممثلة للنشاط الإنتاجي، وحيث أن :

- قوة النظام (المؤسسة) تقاس بعدد زبائنه والعاملين فيه.

- يمثل المؤسسة طبقة الإداريين التنفيذيين والعاملين.

- تعالج الإدارة دمج الناس في مشروع مشترك، وهي لذلك متأصلة في الثقافة.

- أفضل ما تقوم به الإدارة هو ما قاله بيتر دراكر: " الإدارة تتعلق بالبشر ومهمتها جعل الناس قادرين على الأداء المشترك، وجعل مواطن القوة لديهم فعالة ومواطن الضعف محيدة، هذا هو لب مفهوم المؤسسة".

• الموظف:

ويمثل قوة العمل الحي الذي يخلق بالتعاون مع الزبون الخدمة، حسب أسس تقديم معينة، ولا توجد مؤسسة بدون عنصر بشري يقيم مهاراته مخبراته ضمن إطار مؤسسي، وتسري فيه المفاهيم التالية:

- إن المؤسسة تتكون من أناس مختلفي المهارات والمعرفة، يقومون بأداء أنواع مختلفة من العمل، ولهذا السبب ينبغي بناؤها على الاتصال وعلى المسؤولية الفردية.

- على كل عضو فيها أي يفكر مليا فيما يهدف إلى انجازه، وأن يتأكد من أن الزملاء يعرفون كل هدف ويفهمونه.

- على كل عضو فيها أي يفكر مليا فيما هو مدين فيه للآخرين، وأن يتأكد من أن الآخرين يفهمون ذلك ويؤيدوه.

¹ كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17

- على كل فرد أيضا أن يفكر مليا فيما هو مطلوب من الآخرين، وأن يعرف أن الآخرين يعرفون ما هو متوقع منهم.

• الزبائن:

الزبائن هم الأشخاص متلقو الخدمة، والمشاركون في تصنيعها، ولا وجود لمؤسسات دون زبائن، ورغبات الزبائن يجب أن تتحول إلى سلع وخدمات في فترة وجيزة، لذلك يجب أن نتذكر دائما ما يلي:

" لا توجد نتائج لأي مؤسسة داخل جدرانها، إن نتيجة المؤسسة زبون راض، وداخل المؤسسة فقط مراكز تكلفة والنتائج لا توجد إلا خارجها".

إن العلاقة بين الأطراف الثلاثة للمثلث الحيوي للعمل، يجب أن تكون علاقة تفاعلية باستمرار، وهي بالأساس علاقة متداخلة مترابطة تعرف بمعادلة النجاح، وهذا الترابط هم كما يلي:

المؤسسة دون الموظف لا تعمل، والموظف دون المؤسسة ليس موظفا بل عاطلا عن العمل، والزبون دون الموظف والمؤسسة لين يكون زبونا، بل شخصا عاجزا عن إشباع حاجاته.

ولهذا السبب يطلق Lovelock تسمية شراكة البقاء على هذا النوع من العلاقات المتداخلة، فالمؤسسة عندما تحقق السعادة للموظف سيكون مخلصا لها، والإخلاص بدوره ينعكس بالإيجاب على المؤسسة، وحالة الإيجاب هذه تعود بالنفع على المؤسسة، وهكذا تستمر دورة البقاء والنمو لكافة عناصر المعادلة.

III- 4 - 3 - ثقافة الخدمة في عصر العولمة:

تتعلق ثقافة الخدمة في عصر العولمة بمجموعة من العناصر توضحها المعادلة التالية:¹

1- المعارف: Knowledge's(know)

إن فهم أثر الثقافة على السلوكيات يعد أساسا لدراسة عولمة جودة الخدمات، فإذا لم يتعلم مديرو المؤسسات ثقافات البلدان التي يتعاملون معها، فإن النتائج تكون مخزية، وتعد المعارف الخاصة بثقافة جودة الخدمات أساسا للمنافسة العالمية، خصوصا بعد التطورات التي لحقت بتقنيات ووسائل الاتصالات والمعلومات، وإن النقل الفعال لهذه المعارف سيصبح أمرا حاسما في المؤسسات متعددة الثقافات، لأن المعارف الجديدة المرتبطة بثقافة جودة الخدمة تشكل الأساس المتين للتطوير الفعال وخلق الميزة التنافسية التي يمكن اكتسابها من ثقافة الخدمة.

¹ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية. عمان: دار التواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، 2007، ص ص 224-227.

2- التغيير الثقافي: Cultural change(chan)

تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتبار ان المؤسسة تتعامل مع بيئات عالمية مختلفة، وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد فما هو سائد في ثقافة معينة في مدينة ما، قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى، وما يعتقد في دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به في دين آخر، فمثلا المصارف الإسلامية التي تحرم الفائدة، ويمكن للمؤسسة القيام بتخطيط التغيير في ثقافة الخدمة لضمان نجاحها وقبلها لدى الأفراد العاملين فيها، ولدى الزبائن المتعاملين معها، ذلك لأن التغيير المخطط يوضح الهدف والمشكلة التي يبني عليها التغيير، والمبررات والحلول والبدائل الممكنة، والجدول الزمنية لتطبيق الحلول .

3- التنوع الثقافي: Cultural diversity(Div)

ترتبط مسألة التنوع الثقافي في المؤسسات بالموارد البشرية العاملة فيها، فالمؤسسة قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة، وهذا التباين والتمازج في الثقافات يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي ، ويتمثل في عالم الأعمال بالشركات المتعددة الجنسيات من خلال تواجد الموظفين والعمال والمديرين المغتربين فيها.

III -5- الاتصال الداخلي:

تعتبر عملية الاتصال في المؤسسة من المهام الحيوية التي يسهر على تنفيذها نظام اتصال فعال، وفي سياق الحديث عن إجراءات التسويق الداخلي، فقد أشير إلى الاتصال الداخلي بمصطلحات عدة، من أهمها الترويج الداخلي، ونشر المعلومات التسويقية.

III -5-1- مفهوم الاتصال الداخلي ومحتوياته:

الاتصال الداخلي "هو من بين كافة الاتصالات في المؤسسة الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت"¹.

ويعرف الاتصال الداخلي على أنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع ونقل المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار"¹.

¹ جان مارك أونال، ادارة الموارد البشرية. ط1 تر نبيل جواد،بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص ص 153، 154.

وفي قاموس الإدارة العامة ، أورد زكي غوشة تعريفا للاتصال بأنه : " نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المؤسسة"².

ويعرف الباحث الاتصال الداخلي بأنه "نقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة والتي تجعل من الفرد قادرا على المشاركة في عملية صنع القرار".

وتتبع أهمية الاتصال الداخلي في كونه يمول الإدارة بالمعلومات في الوقت الاستراتيجي ، مما يساعد على اتخاذ القرارات، ويؤدي الاتصال الداخلي وظائف ثلاثة:³

- تجميع المعلومات.
 - وسيلة للتأثير في الآخرين، أي عمليات التوجيه والتحفيز.
 - الحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة.
- ويتضمن الاتصال الداخلي على:⁴

1- الاتصال على جهازيات إدارة الموارد البشرية:

يجب أن يكون الاتصال الداخلي وسيلة لإعلام العاملين في المؤسسة بكل جهازيات إدارة الوظيفة، والأجور والتدريب ، وهذا المكون هو الأكثر أهمية بقدر ما تتنوع هذه الأنشطة بشكل ملموس وظاهر، وتتطور باتجاه التمييز والشخصنة.

هناك إجراءات للتقييم وللتوجيه المهني، وخطط تدريبية فردية، يجب على العاملين معرفة هذه السياسات والوسائل للمشاركة فيها أيضا إذا رغبوا ذلك.

2- الاتصال الداخلي حول سير العمل وإستراتيجية المؤسسة:

لقد تطور الاتصال الداخلي بشكل متأخر عن النشاطات الخارجية، وباتجاه الزبائن والبيئة، ومنح فضلا عن ذلك امتيازاً للمعلومات الآتية من الأعلى على حساب الاتصالات الأفقية بين الوحدات، وبين

¹ منصور إياد شوكت، إدارة خدمة العملاء. عمان: دار كنوز المعرفة، 2008، ص59.

² بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص31.

³ بوحنية قوي، المرجع السابق، ص34.

⁴ جان مارك أونال، مرجع سبق ذكره، ص148.

الأفراد، وظهر الاتصال في المؤسسة غالبا في شكل مجزأ، وذلك حسب هدفه، وجمهوره وقنواته ووسائله.

يجب أن يساهم الاتصال الداخلي بشرح إستراتيجية ومشاريع المؤسسة، قيودها وإمكانياتها، وسائلها، وواقعا يجب أن يعلم العامل في داخل المؤسسة ومن خلالها بالأعمال والقرارات التي تؤثر في مستقبله، ويجب أن يشجع الاتصال من خلال أعماله ونشاطاته على تفهم التنظيم، وتحديد الترابط بين كافة هذه الوظائف والنشاطات من خلال تحديد عمل كل فرد ضمن النشاط الإجمالي ومساهمته في النتيجة النهائية .

ولتفعيل الاتصال الداخلي ، يجب على المؤسسة القيام بالتالي:

- ضرورة إطلاع العاملين وبمختلف المستويات الإدارية وموقع العمل، وبخاصة في الخط الأول بكافة الحقائق عن الخدمات القديمة والجديدة، الخطط المستقبلية واستراتيجيات وسياسات المؤسسة، أساليب الترويج، والتوجيهات الجديدة في خدمة الزبائن، والوضع التنافسي للمؤسسة، وكل هذا يكون بهدف تمكين جميع العاملين من ترجمة هذه المعلومات إلى الزبائن والعمل على إقناعهم بشراء خدمات المؤسسة وضمان ولاءهم، والانتقال إلى مرحلة تسويق العلاقة، فالمعلومات التي يزود بها العاملون هي الأساس الذي تبنى عليه عملية إقناع الزبائن، لان الزبائن يبحثون عن إجابات حول استفساراتهم ، تتمثل بالمعلومات الصحيحة والكافية عن السلع والخدمات التي يشترونها.
- ضرورة استخدام المؤسسة للنشرات المطبوعة، وتزويد العاملين فيها لإعطائها للزبائن كجزء من عملية الاتصال الداخلي والخارجي.
- تزويد العاملين المتدربين بالمعارف والمنافع التقنية، وتدريبهم على أفضل وسائل وأساليب التعامل مع الزبائن.

لقد كان شيلستر برنارد أول من نبه إلى أهمية الاتصالات بالنسبة للقيادات الإدارية، حيث أشار إلى أن الوظيفة الأولى للمدير هي تطوير وإرساء نظام للاتصالات، وذلك لأن المؤسسات ما هي إلا أنظمة اجتماعية يتفاعل فيها الناس لإشباع حاجاتهم الشخصية في سعيهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، فبدون هذا التفاعل الإنساني لن يقوم للمؤسسات قائمة، كما أنه في غياب وسائل

اتصالات تنتفي عملية التفاعل الإنساني من أساسها، وعليه نستطيع القول أن الارتباط بين فعالية المؤسسات وفعالية الاتصالات إنما هو ارتباط ايجابي¹.

III-5-1- خطوط وقنوات الاتصال الداخلي:

إن عملية الاتصال بين الأفراد عملية مستمرة، سواء بأسلوب رسمي أو غير رسمي، وذلك لتبادل المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة، ولتحقيق أهداف مختلفة في اتجاهات مختلفة ومسارات متنوعة، وتتحدد بأربع مستويات رسمية:

1-الاتصال النازل: downward communication

يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا، أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيه، ويهدف إلى:

- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.
- تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.
- توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.
- تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة إيديولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف.

وإذ المعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا كثيرة ومتنوعة، ومنها السياسات والخطط والبرامج والتعليمات والإرشادات والأوامر والقرارات وأكثر أشكال الاتصال يظهر في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

2-الاتصال الصاعد upward communication:

ويشمل على الاتصال من أسفل لأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) في صورة تقارير وشكاوى واقتراحات والتماسات وردود خطابات من الرؤساء، وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فعالية التنفيذ والتعليمات التي أصدرتها، والوقوف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم، وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة³.

3-الاتصالات الأفقية: lateral communication

¹ حصة صادق، أنيسة درويش، بدرية العماري، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الإتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر..مجلة العلوم التربوية، العدد 3، 2003، ص26
² فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010، ص 92.
³ سامح عبد المطلب عامر، علاء سيد قنديل، التطوير التنظيمي. ط1، عمان: دار الفكر، 2010، ص 127.

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، من مدير إلى مدير، من رئيس قسم إلى رئيس قسم.. الخ،

وهذه المسارات الثلاثة مهمة وضرورية لنجاح أي مؤسسة.

4- الاتصال التقاطعي (القطري):

وهو ما بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس - مرؤوس، ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد (مثال: اتصال رئيس قسم المشتريات في الدائرة المالية مع مدير الموارد البشرية، وبالعكس)، ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جداً، وواضحة، لأن تكرار تجاوز مستوى تنظيمي معين سيثير حتما الاحتكاك والنزاع بين العاملين.¹

IV- الرضا الوظيفي:

يمثل إرضاء الفرد العامل داخل المؤسسة مسألة في غاية الصعوبة، نظراً للتعقيدات الكثيرة التي تشوب هذا المفهوم، وقد اختلف الباحثون في وضع إطار محدد يضبط هذا المفهوم، خاصة لاختلاف النظرة للرضا حول العمل واختلاف الظروف والبيئة والعادات والاتجاهات والقيم، وأحياناً يتأثر هذا الرضا بالمشاعر والأحاسيس الشخصية، وأيضاً يتأثر بطبيعة العمل نفسه، والظروف المحيطة بالعمل.

IV- 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

¹ حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد، 2010، ص ص 19-20.

إن للرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة ، مما جعل تحديد مفهوم واحد له أمرا صعبا جدا، بسبب، لذلك تنوعت مفاهيمه و يعرف campbell and scarapelle الرضا الوظيفي بأنه: "زيادة المكافأة التي يحصل عليها الفرد مقارنة في ما كان يتوقعه"¹.

يعرف stone الرضا الوظيفي على أنه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"².

ويعرف warr وزملاؤه الرضا الوظيفي بأنه: "المستوى الذي يقوم الشخص بإبدائه ليبدل رضاه عن العوامل أو المكونات الداخلية أو الخارجية لوظيفته"³.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: "ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها"⁴.

ويرى هيربرت herbert أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:⁵

أ- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

ب- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

ويرى سوبر super أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.⁶

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "الاستجابات النفسية السلبية أو الايجابية الصادرة عن العاملين تجاه جوانب عديدة مثل الأجور التي يتقاضاها العاملون ، أو مد رضاهم عن مهامهم ومسؤولياتهم أو علاقاتهم برؤسائهم أو زملائهم"⁷.

¹ زياد الصمادي، فراس الرواشدة، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 03، 2009، ص334.

² سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص195.

³ يحيى سليم ملحم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 2، ديسمبر 2006، ص11

⁴ محمد المدهون، ادارة وتنمية الموارد البشرية. غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005، ص212

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص173.

⁶ صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس الرجوع، ص173، 172.

⁷ موسى أحمد السعودي، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الاردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، المجلد 32، العدد 1، 2005، ص100.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه: "قدرة الوظيفة التي يشغلها الفرد على تحقيق الحاجات وإشباعها"¹.

ويعرف الباحث الرضا الوظيفي كذلك على أنه: "الشعور بالسعادة ناتج عن إدراك الفرد بأن الوظيفة التي يشغلها تحقق له قيما شخصية".

IV - 2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد ، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تنفق في المضمون ، فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

أشار الزعبي إلى أن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي:²

1- مهمات تحتوي على تحدي (mentally challenging tasks):

وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية، ويمكن للعمل أن يكون ذو تحدي إذا كان يحتوي على تجدد وتنوع المهام، فالعمل الروتيني بسبب الملل ويؤدي إلى الشعور بالإحباط والفشل، وفي مثل هذه الحالات يؤدي هذا الأمر إلى ردود فعل انفعالية سلبية مسببة انخفاض الرضا الوظيفي.

2- الحصول على التغذية الراجعة (feedback):

وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه، ويجب أن تكون التغذية الراجعة هنا ذات مصادر متعددة، مثل تغذية راجعة من المشرفين والرؤساء، الزملاء، الزبائن ومن العمل نفسه.

3- التدريب المستمر (continuous training):

ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.

¹ سامي الباحثين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد 2، 2007، ص 238
² مروان ظاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، عمان: دار المسيرة، 2011، ص 21، 22.

- 4- زيادة مستوى التحكم (control):
ويشير الى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها ، بحيث يقرر متى البدء و متى الانتهاء ، وطول مدة المهمة، فيتحكم في معطيات العمل قدر الإمكان.
- 5- وجود مدير داعم (supportive supervision):
ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة، المعاملة الجيدة والقرب من الموظفين.
- 6- وجود زملاء داعمين (supportive co- workers):
وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان اليهم ، وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها
- 7- وجود توازن ايجابي بين الحياة الأسرية والعمل (work- life balance):
وتشير الى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعا من التوتر والضغط النفسي عند الموظف.
- 8- الأجر المنصف (equitable rewards):
وتشير الى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات.
- 9- وجود التقدير المعنوي للموظف (recognition):
ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العمل بالتقدير المعنوي، وانه ليس مجرد أجير، إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير.
- 10- الشعور بالأمن الوظيفي (job security):
ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل.
- وتجدر الإشارة في هذا الأمر، إلى أن الرضا الوظيفي هو عملية تراكمية، فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فان الرضا الوظيفي يقل، وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فانه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق فان قياس الرضا الوظيفي يجب أن ينطلق من قياس العوامل السابقة، بحيث يتم تحويل العوامل السابقة إلى متغيرات

كمية يمكن قياسها سلوكيا، وبالتالي مجموع الدرجات على الأبعاد السابقة يمكن أن تشكل مؤشر عام عن مستوى الرضا الوظيفي لدى أي موظف.

IV-3- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

قبل أن نستعرض تلك النظريات، نود الإشارة إلى أن العرض يهدف أساسا إلى الإجابة على التساؤل ما الذي يدفع الإنسان إلى العمل؟ ولماذا يتفاوت الأفراد في مقدار الجهد المبذول؟ ومهما كانت الإجابة على هذا التساؤل، فإنها سوف ترجع في أصولها إما إلى النظرية الاقتصادية والتي تدعي أن سلوك الإنسان هو سلوك عقلاني ورشيد، وإما إلى مفهوم الرجل الاجتماعي والذي يتناقض تماما مع مفهوم الرجل الاقتصادي، وفيما يلي أهم تلك النظريات:

1- نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور رائد الإدارة العلمية، ويطلق عليه البعض "الأب الروحي لها"، وقد بدأ حياته في شركة الصناعة للحديد والصلب، وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، وبحكم عمله فقد ركز اهتمامه وتجاربه على مدراء الخط الأول، وعلى مشكلات العمال اليومية، ونتيجة لتلك الأبحاث والتجارب توصل إلى المبادئ الآتية في الإدارة العلمية:¹

* التخصص الدقيق في العمل: حيث يصبح الإنسان متخصصا ولديه مهارات عالية، لان التخصص العالي يسهم في زيادة الإنتاجية.

* إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب/عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين.

* اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم باعتماد الأجر على أساس القطعة.

* تعاون الإدارة والعاملين على أسس علمية لتحقيق أهداف العمل.

* تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعاملين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وقد لخص تايلور خبراته في كتابه "الإدارة العلمية" الذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل وأقصى رفاهية للعاملين، أي تحقيق مصلحة الطرفين معا بحيث لا يوجد تعارض بين مصالح كل من العاملين والإدارة، بل على العكس من ذلك فان مصالحهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعمال وتحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت، حيث

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دراسات للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 52-53.

أن الأجور المرتفعة ستدفع الأفراد العاملين إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على أعلى أجر مما يزيد الإنتاج ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة، وبغض النظر عن اهتمام حركة الإدارة العلمية بمحاولة رفع كفاءة أداء العمل اليدوي فقد كانت متفردة في عصرها بالتركيز على دور العاملين كأفراد، فقدمت فكرتين حديثتين في ذلك الوقت، تتمثل الأولى في ضرورة العناية بإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي سيؤدنها، أما الفكرة الثانية فهي اعتقاد تايلور أن زيادة أجر العاملين يزيد دافعيتهم للعمل ومن إنتاجيتهم.

وجهت بعض الانتقادات إلى أفكار تايلور، ومنها أنه فشل في فهم الدافع السلوكي الذي بونه يصعب إعطاء تقييم لتهيئة العامل ودفعه باتجاه العمل، حيث ركز تايلور على الكفاءة الإنتاجية في العمل، فظهرت مبادئ الإدارة وكأنها محصورة في إدارة الورشة، فقد غض تايلور ومنظومته الطرف عن الجانب الإنساني وأهما إنسانية الفرد العامل، الأمر الذي دفع بعض المفكرين للاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المؤسسة كمجتمع بشري يؤثر فيه، ويحفظ كل ما يمكن أن يستجيب له العامل لكونه إنساناً نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية¹.

2- حركة العلاقات الإنسانية

على العكس من مدرسة الإدارة العلمية التي اعتبرت العامل كجزء من الآلة، اعتبرت حركة العلاقات الإنسانية الإنسان كأهم عنصر في الإدارة، لان الأهداف توضع وتحقق بواسطة الأفراد، ولذا يجب أن تركز الدراسات الإدارية على العنصر البشري وليس على الكفاءة والإنتاجية، وقد رأى علماء هذه النظرية أن تحفيز الفرد يمكن أن يتم من خلال العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الأفراد في العمل والشعور بروح الانتماء للمؤسسة ورفع الروح المعنوية للعاملين وليس فقط عن طريق الأجر وتحسين بيئة العمل المادية².

فقد كانت تجارب هاوثورن التي قام بها فريق البحث برئاسة إلتون مايو في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر العشرينيات، نقطة تحول في تاريخ الفكر الإداري، وهدفت هذه التجارب التي اجرين على عدد من الفتيات يعملن في تجميع معدات الهواتف، إلى تحديد أثر ظروف العمل المادية وطول ساعات العمل وعدد فترات الراحة والعوامل الأخرى على أداء وسلوك العاملين، وأثبتت التجارب بأن هناك عوامل أخرى لها تأثيرها على تحفيز العامل، فقد تبين من خلال البحث ما يلي³:

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة. عمان: دار المسيرة، 2009، ص 118.

² أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات في الدول النامية: منظور إستراتيجي. عمان: دار حامد، 2008، ص 41.

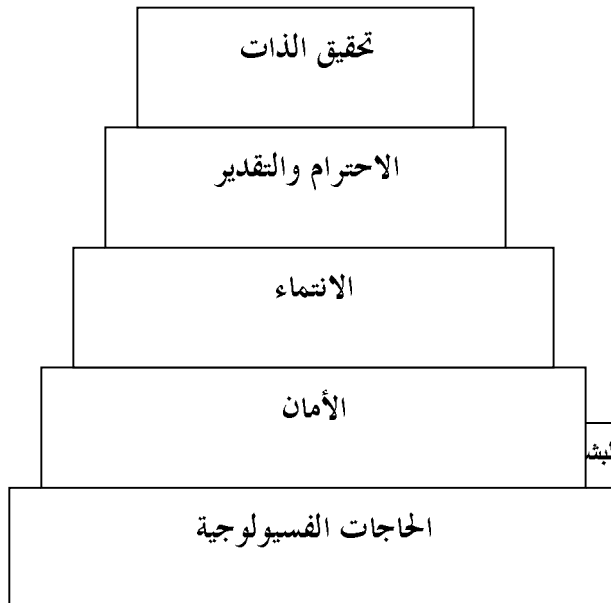
³ كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات ق21. عمان: دار الفكر، 2007، ص ص 116-117.

- يتجاوب العاملون مع الظروف للعمل كمجموعة متكاملة وأن وجهة نظر العمال وعلاقاتهم الاجتماعية تكون جزءا هاما من هذه المجموعة.
- كان للرواد الأوائل فكرة غامضة أو غير ملائمة في استخدام الوسائل التي تزيد من الرضا عن العمل، ونظروا إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.
- إن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تحدد بقدرته الفيزيولوجية، وإنما تبعا لطاقته الاجتماعية.
- إن التخصص وتقسيم العمل ليسا بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة أو أعلاه من الناحية الإنتاجية.
- إن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة وسياساتها سلوكا فرديا وإنما يسلكون في ذلك سلوكا جماعيا، حيث يلعب التنظيم غير الرسمي دور مهما.

3- نظرية سلم الحاجات:

- يرى أبراهام ماسلو أن حاجات ودوافع الإنسان مرتبة ترتيبا هرميا، بحيث يتم إشباع هذه الحاجات بشكل تتابعي هرمي، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة التالية في الهرم، وتستند نظرية ماسلو على المفاهيم التالية:¹
- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل الحاجات العليا.
 - إذا أشبعت حاجة ما، فهي لا تعود دافعا للسلوك.
 - هناك شبكة في الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
 - إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.
- وقد قسم ماسلو حاجات الإنسان إلى خمس مستويات في سلم هرمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): هرم ماسلو للحاجات



¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية". الاسكندرية: دار الوفاء، 2006، ص 257

وفيما يلي شرحا موجزا لكل حاجة من الحاجات الخمسة:¹

أ- الحاجات الفسيولوجية:

تعد الحاجات الفسيولوجية بداية القاعدة في السلم الهرمي، وتشمل على المأكل والمشرب، النوم والراحة، والزواج.

ب- الحاجة إلى الأمان:

تظهر أهمية هذا النوع من الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحاجات الخاصة بالأمان مايلي:

- الحماية من المخاطر المادية
- الحماية من المخاطر الصحية
- الحماية من التدهور الاقتصادي

ج- الحاجة إلى الانتماء:

وتتعلق هذه الحاجات الخاصة بالانتماء بالطبيعة الاجتماعية للأفراد، وحاجتهم إلى وجود رفيق، وتمثل النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى الموجودة في أعلى الهرم.

د- الحاجة إلى الاحترام والتقدير:

بعد إشباع الفرد للحاجات الثلاث السابقة، يبدأ بالسعي لإشباع حاجاته إلى الاحترام، التي تتضمن احترام الذات، والاستقلالية والتحصيل، وأن تكون له مكافئته وأن يحظى باعتراف الآخرين وانتباههم، وأن استيفاء هذه الحاجات يقود الشخص إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات:

¹ سالم تيسير الشريدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية. عمان: دار الصفاء، 2010 ص ص 79-80.

وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات، وفي هذا المستوى يكون الفرد ذاتي الضبط والتوجيه، أي أن سلوكه وتصرفاته تنطلق من داخل نفسه، وعن طريق هذه الحاجة يستطيع الفرد أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة أمامه والمتعلقة بمواهبه وقدراته وكفاءته.

4- نظرية X ، Y :

يقارن ماجريجور صاحب هذه النظرية بين فرضيات رواد الإدارة التقليديين، نظرية X ، تجاه الفرد الذي يرونه يميل إلى الكسل وغير خلاق ، وانه يحتاج دائما إلى من يحثه على العمل، بفرضيات السلوكيين، نظرية Y ، حيث يرون الإنسان خلاق بطبيعته ولا يحتاج إلى من يحثه إلى العمل، ولديه العديد من القدرات الكامنة التي تحقق أهداف المؤسسة إذا أحسنت الإدارة التعامل معها واستغلالها وتوجيهها وفيما يلي أهم الفروقات بين النظرية X ، Y :

الجدول رقم(04): الفروقات بين النظرية X، والنظرية Y

النظرية X	النظرية Y
1- الفرد المتوسط يكن كراهية ومقت للعمل ويعمل المستحيل من أجل تفاديه	صرف مجهود بدني وفكري شيء طبيعي كاللعب والراحة الفرد المتوسط لا يكن مقنا وكراهية للعمل
2- سبب كراهية الأفراد للعمل تجب مراقبتهم وقيادتهم وتهديدهم بالعقوبات، إذا أردنا منهم بذل مجهودات لازمة لتحقيق الأهداف	الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبات ليست الوسائل الوحيدة للحصول على الجهود الموجهة لتحقيق الأهداف، الإنسان يمكن أن يقود نفسه، يراقب نفسه عندما يعمل لتحقيق أهداف يحس أنه مسئول عنها

تابع للجدول رقم(04)

النظرية X	النظرية Y
3- الفرد المتوسط يفضل ان يقاد ويرغب في تجنب المسؤوليات وليست له طموحات كبيرة، يبحث عن الأمن قبل كل شيء	المسؤولية تجاه بعض الأهداف موجودة حسب الاحتياجات المرتبطة بتحقيقها الفرد يتعلم في ظروف مرغوبة ليس فقط لقبول المسؤوليات ولكن البحث عنها الموارد المرتفعة نسبيا والمتعلقة بالقدرة على التصور والإبداع والتفكير في حل المشاكل التنظيمية منتشرة

<p>بشكل واسع وليس بشكل ضيق في ظروف الحياة الصناعية العصرية الإمكانيات الفكرية للفرد المتوسط مستعملة بشكل جزئي فقط</p>	
<p>سياسة التحفيز: توفير جو ملائم أهمية المجموعة تسيير تشاركي</p>	<p>سياسة التحفيز: مبدأ العصا والجزرة تحفيزات نقدية</p>

المصدر: عبد الكريم بن أعراب ، تسيير المنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 99
الملاحظ أن حسب النظرية X يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان لانجاز العمل، أي أن الإنسان يعمل خوفا من العقاب وليس حبا في العمل، كما أنه يفكر بطريقة اقتصادية رشيدة ، ويسعى إلى تحقيق أعلى المكاسب، وبالتالي فالأجر والمزايا المادية هي أهم حافز والدافع الوحيد الذي يحرك الإنسان، الذي يتهرب من المسؤولية في حين أن النظرية Y تعتبر أن دفع الإنسان إلى العمل يكون من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية، كما أن للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات التي يسعى لإشباعها فهي لا تقتصر فقط على الأمن والحاجات الفسيولوجية، ولكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية، والفرد يسعى للمسؤولية وهو قادر على تحملها.¹

6- نظرية الدافع للإنجاز:

لقد بين ماكلياند أن هناك ثلاث دوافع رئيسية لدى الأفراد العاملين وهي:²

أ- الحاجة إلى الإنجاز:

وهي حاجة الفرد للإنجاز وأداء عمله للوصول إلى النجاح المطلوب، فالأفراد ذوي الدافعية العالية للإنجاز يكون لديهم اندفاع قوي للوصول إلى نتائج جيدة والعكس صحيح.

ب- الحاجة إلى الانتماء للآخرين:

أي الحاجة للصدقة وباء علاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية. دار المحمدية: الجزائر، 2004، ص 84.

² علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية. ط1، عمان: دار صفاء، 2003، ص 85.

ج- الحاجة إلى السلطة والنفوذ:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة، يميلون دائما إلى ممارسة التأثير على الآخرين، ويحاولون إقناعهم بما يريدوا أن يعملوه.

بناء على ما تقدم ، فقد وجد ماكلياند بأن الأفراد ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن بقية الآخرين بعمل أشياء أفضل ويبحثون عن مسؤوليات فردية ويحاولون حل مشاكلهم

7-نظرية التوقع — فروم:

لقد تبنت هذه النظرية مدخلا مغايرا للمدخل التي سارت عليه النظريات التي سبقتها، إذ اعتمدت على فكرة تباين الناس في نوع وطريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية والخارجية التي توجه سلوكياتهم، من خلال دفعهم وتحفيزهم، ولذلك يصعب وضعهم في مجموعة واحدة، بسبب اعتماد ذلك على جملة أمور منها: حاجات الفرد، والموقف الذي يحيط به، ونوع القيادة وسلوك القائد، والعائد المتوقع من سلوك أو أداء معين.

يوافق المهتمون بنظرية التوقع على أن الدافع للعمل يحكمه ثلاثة أنواع من المتغيرات:¹

أ- التوقع:

ويتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس بالضرورة على الأداء. ، فكثير من الناس يعتقد أنه إذا بذل جهدا كبيرا، فإن انجازه سيكون عاليا، ولكن في بعض الحالات قد يعتقد الفرد بأن جهده لن ينعكس على مستوى أدائه، فالفرد الذي يستعين في عمله بأدوات ومعدات غير مناسبة ستكون توقعاته منخفضة بخصوص العلاقة بين الجهد المبذول والأداء.

ب- الوسيلة:

وتتعلق باعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المردود، فالفرد قد يبذل أقصى جهده في العمل ويحقق مستويات عالية من الأداء ، إلا أن دافعه للعمل سيتأثر إذا لم يحصل على المكافأة المناسبة لمستوى أدائه، وهذا معناه: أن دافعه للعمل سينخفض إذا أدرك أن مستوى الأداء لا يفيد في الحصول على المردود.

ج- قيمة المكافأة بالنسبة للفرد:

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، 2004، ص 182-183.

قد يعتقد الفرد أن ما بذله من جهد انعكس على مستوى الأداء وحصل على المكافأة المناسبة، ومع ذلك تبقى دوافعه للعمل منخفضة إذا كانت تلك المكافأة قليلة القيمة بالنسبة له. وعموماً فإن الأهداف الأساسية التي تعمل على ترغيب العاملين في مواقعهم المختلفة ويسعون إلى تحقيقها هي:

الترقية، الأجر، ظروف العمل، وضمان العمل، والفرد العامل يرتب هذه الأهداف حسب درجة أهميتها وأولويتها قياساً بوجهة نظره، أي تتخذ الأولوية متعاطفة مع درجة الرغبة والدافع لديه.¹

8- نظرية العاملين:

قام هرزبرغ وزملائه غي عام 1959 بدراسة الاتجاهات النفسية لدى 200 محاسب ومهندس نحو أعمالهم، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة وجود اختلافات في نوعية العوامل المسببة للرضا، أو الإشباع عن تلك المسببة لعدم الرضا، وتم سؤال أفراد عينة الدراسة عن موقف شعروا فيه بالسعادة في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر، وأيضاً عن موقف شعروا فيه بالاستياء في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر²، وقد تمخضت الدراسة في بنائها الفكري عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما:³

أ- العوامل الوقائية:

وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها، وتتمثل هذه العوامل في ظروف العمل، الرواتب والأجور، وسياسات المؤسسة والعلاقة بالمشرفين والرؤساء، والمكانة الاجتماعية، وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة حد أمان في هذا الخصوص.

ب- العوامل الدافعة:

وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة الرضا، لأنها ستسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهي تتمثل في عوامل التقدم، الترقية، المسؤولية، التقدير والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها، ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، عمان: دار الحامد، 2010، ص ص 102-103.
² أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات القيادية والسلوكية: القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1997، ص 66.
³ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة، 2005، ص 280.

لقد كانت الإدارة قبل ظهور هذه النظرية ، تصب جل اهتمامها على معالجة حالة انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد من خلال زيادة أجورهم، وتحسين ظروف العمل، غير أن ما حصلت عليه الإدارة من نتائج من ذلك لم يحقق الأهداف التي تبتغيها، وبعد ظهور هذه النظرية، استطاعت الإدارة أن تلعب دوراً أوسعاً في تحقيق أهدافها من خلال التركيز على العوامل الدافعة.

9- نظرية العدالة:

قام بتطوير هذه النظرية لـ Adam ، وذلك أثناء عمله باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وتركز هذه النظرية على إدراك الأفراد للإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين، فإذا شعر الأفراد بأن مكافئاتهم مساوية لما يتلقاه الآخرون لنفس المساهمة، فإنهم سيؤمنون بأن معاملتهم عادلة ومتساوية وسيكونون راضين، فالأفراد يقيمون العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم بالنسبة للنتائج التي يحصلون عليها من العمل، والمدخلات إلى العمل تشمل التعليم، الخبرة، الجهد، القدرة، والنتائج من العمل تشمل الاعتراف، الأرباح، والترقيات، ويقوم الأفراد بمقارنة نسبة مدخلاتهم إلى نتائجهم مع الآخرين، والعملية تعرف كمقارنة اجتماعية، فالأفراد يقارنون نسبة المدخلات إلى النتائج التي يحصلون عليها مع نسبة مدخلات الآخرين إلى نتائجهم، فإذا كانت أقل مما يحصل عليه الآخرين ، فلن يكونوا راضين¹.

أم الوسائل والطرق التي يمكن للفرد أن يلجأ إليها لإعادة المساواة فتتلخص في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) : طرق إعادة المساواة

عدم المساواة	
في حالة شعور الفرد بأن عوائده أكبر مما يستحق	في حالة شعور الفرد بأن عوائده أقل مما يجب
طلب زيادة الآخرين	طلب زيادة في الراتب
بذل مجهود أكبر	بذل مجهود أقل

¹ هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص106.

ايجاد تبرير لسبب تقاضي أجر أقل من الآخرين	ايجاد تبرير لكونه يتقاضى أكثر من غيره
تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به	تغيير الموظف الذي تتم المقارنة به

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنشأة) ط1، عمان: دار الحامد، 2006، ص256

10- نظرية الدرفر:

نظرية كلينتون الدرفر Alderfer، هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، تدخل عامل التعلم كعامل مهم في تفسير السلوك، ويعتمد الدرفر نفس فرضيات ماسلو حول الحاجات، مع التعديلات التالية:¹

أ- تنظيم الحاجات المتعددة للإنسان في ثلاث وليس خمس مجاميع، هذه المجاميع هي:

- حاجات الوجود Existence: أساسها الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، في سلم ماسلو.
- حاجات الانتماء Relatedness: والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.

- حاجات النمو Growth: والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه، ولهذا تسمى بنظرية E.R.G اختصاراً.

ب- تختلف هذه المجاميع للحاجات من حيث أهداف وأساليب إشباعها، فالفرد يشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها، ويشبع حاجات الانتماء بالحصول على قبول الآخرين ومن خلال التعاون وليس التنافس، أما حاجات النمو، فيشبعها بالتعلم واقتناء أشياء غير مادية، والتميز عن الآخرين، وهذا يختلف عن التنافس والتعاون.

ج- يحصل ترتيب الحاجات وأولوياتها بالنسبة لفرد معين نتيجة التعلم والتنمية الاجتماعية، فمثلاً يمكن لفرد ما، كما يحصل في المجتمعات التقليدية، أن يتعلم أن يعطي المرتبة الأعلى للحاجات الانتماء والأدنى لحاجات النمو أو حتى حاجات البقاء، فإذا تعلم أن يعطي الأولوية للحاجة للنمو مثلاً، سيبدل كل جهده للنمو، وستكون هذه الحاجة ملحة له، حتى إذا كانت حاجاته للبقاء والانتماء غير مشبعة كفاية.

د- إذا أشبع الفرد مجموعة من الحاجات، قد يجد صعوبة في البدء بإشباع مجموعة ثانية، لأنه لا يعرف كيف، ولا يملك المهارات والتعلم الضروري لإشباعها، فمثلاً يشبع فرد ما حاجاته للوجود فيحاول إشباع حاجاته للانتماء، ولكنه يستمر بالتنافس لأنه لا يعرف كيف يتعاون مع الآخرين، في

¹ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط1، عمان: دار وائل، 2001، ص ص364..

هذه الحالة سيفشل، وهذا يجعله يعوض الفشل بمواصلة إشباع الحاجات التي تمتلك المهارات لإشباعها، أي يستمر بإشباع حاجاته النادية التي يعرف كيف يشبعها، فيصبح الإشباع نوعا من الجشع أو الإشباع الضار المبالغ فيه.

IV- 4- طرق قياس الرضا الوظيفي:

يتعين على الدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي، أن تجمع البيانات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها، ويمكن للإدارة أن تلمس بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوفر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات والمحددات، إلا أن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا، فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ إجراءات وترتيا خاصة، على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين تجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في مؤسساتهم.

ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي:¹

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا فيها بعدم الرضا، ثم يطلب منهم

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 108، 107.

محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهت إلى هذه الطريقة عدة انتقادات، وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد عينة الدراسة تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3- طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج أشكالا متعددة مثل: نموذج فروم، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية وهي: الحاجة إلى الأمن، الانتساب، تقدير الذات، الاستقلال، تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.

4- طريقة المقابلة الشخصية:

إن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكن المؤسسة في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وأكثر عمقا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل.¹ ولقد بذل علماء الاجتماع جهودا مضيئة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتا الثبات والصدق من بينها ما يأتي:²

1- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي وهناك نوعيات عديدة منها مقياس: (job descriptive index(jdi)، وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو مقياس مينيسوتا (Minnesota(msq)، وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر، وفرص الترقية، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل مستوى الأجر، الزيادات

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص208

² جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص ص 206، 207

في الأجور، المزايا الإضافية، إدارة نظم الأجور، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، ويبين الجدول رقم 05، عينة من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الرضا عن العمل:

الجدول رقم (06): قياس الرضا عن العمل (أكثر المقاييس شيوعاً)

مدى الرضا عن الأجر	مقياس الرضا الوظيفي	دليل وصف العمل
بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بالأجر بوضع درجة من الدرجات التالية:	بين درجة رضاك عن كل ناحية من النواحي التالية المتعلقة بعملك الحالي بوضع درجة من الدرجات التالية:	ضع نعم أو لا أو ؟ بالنسبة لكل وصف أو كلمة مما يأتي: العمل نفسه: - روتيني - مرض - جيد الترقية: - مغلقة - محدودة - فرص جيدة للترقية
6- غير راض تماما	1- غير راض تماما	
7- غير راض	2- غير راض	
8- محايد	3- محايد	
9- راض	4- راض	
10- راض بالكلية	5- راض بالكلية	
الرضا عن مستوى الأجر: - الأجر الحالي - مقدار الدخل الكلي من العمل الرضا عن الزيادات في الأجر: - الانتظام في الزيادة - كيف تحدد الزيادات في الأجر	- استغلال قدراتك - سياسات وإجراءات العمل - الاستقلالية - العلاقات الإنسانية من جانب الرؤساء	

المصدر: جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات. تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني. الرياض: دار المريخ، 2004، ص 207.

خلاصة الفصل الأول:

إن سعي المؤسسة نحو التميز والريادة، يحتم عليها الاهتمام بالموارد البشري وفقاً لرؤية حديثة مبنية على اعتباره زبونا داخلياً من الضروري جداً الحرص على خلق الرضا الوظيفي لديه، وهذا من

خلال تطوير مزيج تسويقي داخلي موجه للزبائن الداخليين، فالبحث عن عناصر هذا المزيج تعتبر خطوة مهمة نحو فهم أعمق لهذا المورد البشري، كونه مصدرا لتحقيق مزايا تنافسية متجددة، فالعناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي التقليدي تم محاكاتها لتتلاءم مع المحيط الداخلي للمؤسسة، ولكي تتجح هذه الأخيرة في إيصالها للمورد البشري الذي يعد الجهة المستهدفة من خلال هذا المزيج التسويقي الداخلي.

إن الإجراءات والأنشطة التي تتبعها المؤسسة في تفعيل وتجسيد التسويق الداخلي، هي بالأساس ممارسة تختص بها إدارة الموارد البشرية، فقد أشارت الكثير من الكتابات إلى العديد من هذه الأنشطة في سياق الحديث عن التسويق الداخلي، غير أن الفلسفة التي تتبناها المؤسسة على مستوى جميع وظائفها وأقسامها، القائمة على اعتبار المحيط الداخلي بمتغيراته ومكوناته، السوق الأول الذي يجب النجاح في خدمته، يجعل من أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق غاية والتمثلة في إرضاء الزبون الداخلي كونه العنصر الاستراتيجي في السوق.

وتتزايد أهمية موضوع التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي، فإرضاء الزبون الخارجي غاية لا يمكن بلوغها إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيرورة إنتاج الخدمة، وهذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

تمهيد الفصل الثاني:

بعد الاهتمام بقطاع الخدمات من الظواهر الحديثة في الإقتصادات العالمية بعد أن كان الاهتمام منصب طيلة الفترة الماضية على القطاعات السلعية الزراعية والصناعية والتي كان ينظر إليها سواء على مستوى الدول أم على مستوى المؤسسات بأنها القطاعات الجديرة بالاهتمام، والتي يمكن لها بالتالي أن تشكل الأساس السليم للتطور، كما كانت النظرة إلى مؤسسات الخدمات على أساس أنها مؤسسات هامشية، لذلك لم تحظ بالاهتمام الكافي من قبل العلوم التسويقية، وبقيت النظرة إلى الأساليب التسويقية قائمة على الاجتهادات وغير قابلة للتأطير وفقا للأسس العلمية المعروفة في علم التسويق، ولكن النظرة في الوقت الحاضر اختلفت اختلافا جذريا بعد أن أصبحت قطاعات الخدمات هي الصناعات السائدة في مختلف الإقتصادات، وأصبحت صناعة الخدمات تستقطب المزيد من رؤوس الأموال والقوى البشرية.

وبناء على ما تقدم فإن فهم الخدمات من حيث المفاهيم والآليات وأساليب التعامل، المكونات، والنظم التي تحكمها، بالإضافة إلى التعرف على مزيجها التسويقي يعد ضرورة لفهم شامل ومتكامل لعالم التسويق في قطاع الخدمات فكرياً وأداءً، وسيضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

المبحث الثاني: المزيج التسويقي للخدمات

المبحث الثالث: ماهية الجودة

المبحث الرابع: الجودة: تكاليفها والرقابة عليها

المبحث الخامس: جودة الخدمة

1- مفاهيم أساسية حول الخدمات

1-1- مفهوم الخدمة:

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف الخدمة، وتعددت بناء على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية)، بينما تمثل خدمات أخرى أجزاء مكملة لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة)، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية).

يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي:¹

أ- من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج المادي، ونستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة: "منتجات مالية"، "منتجات سياحية".

ب- لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد، ففي يومنا هذا لا تناسب أبدأ التصنيفات التقليدية المكان الذي احتلتها الخدمات في الاقتصاد، وأصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي، ومنتجين آخرين تشكل قسماً كبيراً من الخدمات .

ت- تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال انجاز شخص مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جداً، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات والموزعين الآليين للنقود.

ث- نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، إذ أن نتيجة كلا منهما هي تلبية حاجيات الزبائن.

مثل هذه الأسباب أخضعت تعريف الخدمة لتغيرات عديدة، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات على أنها: "الأنشطة والمنافع التي يحققها البائع إلى المشتري من خلال الأشياء المقدمة له والمرتبطة مع البضاعة المباعة وبما يحقق رضاه"، وهذا التعريف به إشارة واضحة إلى التفاعل بين البائع والمشتري للحصول على الخدمة سواء كانت منفردة أو مرتبطة مع البضاعة، شريطة أن تحقق تلك الخدمة المنفعة والرضا للمشتري"².

1 Gerard, tocquer langlois, **le marketing des services: le defi relationnel**. Paris : Ed dunod, 1992, pp21-22.

2. ثامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة. عمان: دار اليازوري، 2006، ص ص 216-217.

ويرى لوفلوك Lovelock الخدمة بأنها "منفعة مدركة بالحواس ، قائمة بحد ذاتها، أو متأصلة بشيء مادي وتكون قابلة للتبادل ، ولا يترتب عليها ملكية معينة ، وهي في الغالب غير محسوسة"¹،
ويعرف Skinner الخدمة بأنها "منتج غير ملموس يقدم فوائد ومنافع مباشرة للزبون كنتيجة لتطبيق، أو استخدام طاقة بشرية، أو آلية على أشخاص أو أشياء معينة ومحددة ، وذلك لأن الخدمة من غير الممكن تملكها أو رؤيتها أو إستهلاكها"²
وفي مسعى لتعريف الخدمة، ميزت SHOSTACK بين الخدمة الجوهر، والعناصر المحيطة بهذا الجوهر، حيث تقول أن هذا التمييز هو أساس يمكن اعتماده لتعريف الخدمة، فالجوهر في عرض الخدمة، هو عبارة عن " المخرجات الضرورية لمؤسسة الخدمة والتي تستهدف تقديم منافع غير محسوسة يتطلع إليها المستفيدون "³ .
وتكمن أهمية تعريف SHOSTACK للخدمة أنها تقارنها مع السلعة المادية، فإذا كانت الجوانب غير الملموسة هي الغالبة في العرض فهذا يعني أنها خدمة أكثر مما هي سلعة، والعكس صحيح.
أما kotler فيعرف الخدمة على أنها : « نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة يكون مرتبطا بمنتج مادي أو لا يكون »⁴
ويعرف GRONROOS الخدمة كما يلي : « الخدمة هي عبارة عن نشاط أو سلسلة أنشطة ذات طبيعة أكثر أو أقل ملموسية، التي تأخذ من الطبيعي وليس من الضروري مكانا في التفاعلات بين الزبون والموظف في المؤسسة الخدمية، أو / و سلع و موارد مادية ، و / أو موردي الخدمات، والتي تقدم، أي الخدمة، كحل لمشاكل يواجهها الزبون »⁵

¹C. Lovelock, **Service Marketing : People , Technology , Strategy**.NJ :7th Ed Prentice –Hall ,2004, P 14

² Steven j.Skinner, **Marketing**.Boston: Holaghton Mifflin Co,1990,P.632

³ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث.عمان: دار اليازوري، 2006. ص 192.

⁴- Philip kotler, **marketing management**. 12 edition,Paris : person education, ,2006,p462.

⁵- Monique Zollinger, Eric Lamarque, **marketing et strategie de la banque**.Paris : Donod, p08.

1-2- خصائص وتصنيف الخدمات:

دراسة تسويق الخدمة يهدف في الأساس إلى معرفة خصائص الخدمة وتصنيفها وطبيعتها، وإن كان من الصعوبة بما كان فهم طبيعة الخدمة إذا كانت بمعزل عن دراسة المنتجات المادية وتحليل العلاقة بينهما، وذلك بسبب الترابط الوثيق بينهما، ولاسيما عند مراحل التسليم، إلا أن إدراك تلك الأبعاد واستيعابها مهم جدا لكي يتم اختبار المزيج التسويقي المناسب من ناحية، ويتم في نفس الوقت تطوير إستراتيجية تسويقية تتلاءم وطبيعة الخدمة وظروف تقديمها، وفي كل الأحوال ينبغي أن تدرس المؤسسة خصائص الخدمة قبل تقديمها وقبل تصميم برنامجها التسويقي.¹

1-2-1- خصائص الخدمات:

تتفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة المادية بعدد من الخصائص المنفك عليها من قبل الباحثين، المتخصصين، وفيما يأتي هذه الخصائص:

أ- اللاملموسية:

تمثل هذه الخاصية حقيقة الخدمة لكونها لا ترى ولا يمكن لمسها قبل الإقدام على شرائها وهي بذلك تخالف المنتجات السلعية التي يمكن للمستهلك اختيار خواصها بشيء من التمعن بسبب خصائصها المادية، وهذه الصفة تجعل عامل المخاطرة ملازمة للمنتجات الخدمية، فقد لا يحصل المستفيد على الخدمة المطلوبة وفقا للوعد بتوفيرها حسب خصائص معينة، ومن أجل تجاوز هذه المشكلة يتوجه المستهلك إلى البحث عن العلاقة المميزة للخدمة والتي تعكس طبيعة وخصائص الخدمات، والتي تركز على المكان والتقديم والكاور المدرب، والترويج المستمر، وكذلك السعر كعامل منافسة وتشجيع، وبمعنى آخر مدى اهتمام مؤسسات تقديم الخدمات للمستفيدين، ومدى مصداقيتها وأخذها بعين الاعتبار لتوصيات المستفيدين السابقين الذين أبدوا رضاهم لمستوى مهارة تقديم الخدمة،² فالخدمات ليست عبارة عن أشياء بل هي سيرورات وعمليات.³

ب- عدم انفصال الخدمة عن مقدمها:

¹ أحمد الرثوي، ثامر البكري، تسويق الخدمات المالية. عمان: دار إثراء، 2008، ص78.

² زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته. عمان: دار المناهج، 2006، ص41.

³ Béatrice Bréchnac-Rouband, **marketing des services, du projet au plan marketing**. Paris:Ed d'organisation, 2001,p71

تشير هذه الخاصية إلى التلازم بين عملية إنتاج والاستفادة من الخدمة، هذا على عكس المنتجات الملموسة التي يتم إنتاجها أولاً ليتم بعد ذلك بيعها ثم استهلاكها، فغالبيتها الخدمات يتم إنتاجها واستهلاكها في نفس الوقت، وتؤدي خاصية التلازم بصفة عامة إلى مشاركة الزبون في عملية إنتاج الخدمة ضمن علاقة تفاعلية مع مقدم الخدمة ومع زبائن آخرين.¹

ت- الخدمات غير متجانسة ومتنوعة:

فلما كانت الخدمة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخص مقدم الخدمة، فإنها تتنوع تنوعاً كبيراً اعتماداً على من يقدم الخدمة، وعلى حالة مقدم الخدمة وخاصة حالته الجسدية والنفسية وقت تقديم الخدمة، ومما يزيد من درجة التعقد والتنوع في الخدمات، اضطراب مقدم الخدمة باستمرار لتغيير شكل الخدمة كلما حصل على بيانات جديدة من الزبون، حيث يقوم بترجيح مجموعة من الاحتمالات يصل منها إلى عدة استنتاجات يقوم بناء عليها باتخاذ القرار، بالإضافة إلى ذلك فإن كل حالة تتطلب معالجة مختلفة حتى تحظى كل خدمة برضا الزبون.²

ومن هنا فإن على مؤسسات الخدمات أن تعمل على:

- بذل مجهود كبير لتقديم خدمات تتسم بالثبات الكبير في الجودة قدر الإمكان .
- وضع برنامج دقيق لاختيار ورفع كفاءة مقدمي الخدمة .
- زيادة درجة الآلية في أداء الخدمة قدر الإمكان .
- وضع نظام لرصد وقياس درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليه، ولعل أهم الوسائل هنا نظم الشكاوى والمقترحات .

ث- عدم قابلية الخدمة للتخزين:

فالخدمة لا يمكن تخزينها، فإن ما ينجز منها سوف يضيع إذا لم يتم استخدامه، فمثلاً المقاعد الشاغرة في الطائرة على رحلة معينة لا يمكن تخزينها لرحلة قادمة، ووقت الطبيب المفقود أو المستهلك عند عدم وجود مرضى لا يمكن توفيره أو تخزينه للاستفادة منه فيما بعد، وهكذا

¹ Frederic Bielenner, Christophe Semples, **les fondements du marketing des services : examen critique et evolution.** Revue française du marketing, Avril 2007, n 212, p56.

² محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات. عمان: دار المناهج، 2004، ص55.

فالخدمات تستمد قيمتها من الوقت الذي تؤدي فيه فقط حيث أنه لا يمكن تخزينها لتستخدم في وقت لاحق¹.

ونتيجة لهذه الخاصية فإن المؤسسات الخدمية قد تحقق خسائر كبيرة نتيجة عدم الاستفادة الكاملة من إمكانياتها، ويبدو ذلك واضحا في عدم اكتمال مقاعد الطائرة، ويلاحظ أن هذه المشكلة لا تتواجد إذا ما كان الطلب على الخدمة ثابتا لأنه يكون من السهل حينئذ تقدير الطلب على الخدمة مقدما، إلا أنه حين يتسم الطلب على الخدمة بقدر كبير من التقلب، فإن مؤسسات الخدمات تعاني كثيرا من ذلك كما هو الحال في مجال النقل والسياحة.

ج- عدم تملك الخدمة:

إن عدم انتقال الماكينة تمثل خاصية تتميز بها الخدمات مقارنة بالسلع المنادية، فالبنسبة للسلع المادية يمكن للمشتري أن يستخدم سلعة بشكل كامل ويستطيع بيعها لاحقا، أما بالنسبة للخدمة فالزبون قادر فقط على الحصول على الخدمة واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان، مثل تأجير غرف الفندق أو السفر على الطائرة، وأن ما يدفعه المستفيد يكون أحيانا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت إليه².

ح- تقلب الجودة:

تقلب وتغير جودة الخدمة المقدمة هي خاصية أخرى من خصائص الخدمات، لارتباط ذلك بصعوبة تمييز الخدمة للعوامل السابقة مجتمعة³.

يعتبر كل من Lovelock و Gummesson أن قطاع الخدمات قد عرف عدة تحولات في العشرين سنة الأخيرة، ولعل من أبرز هذه التحولات اعتماد صناعة الخدمات على الانترنت. وعلى ضوء هذه التطورات، فقد أثار الباحثان عدة نقاشات تتعلق بمدى متانة الطرح النظري المتعلق بخصائص الخدمات، ويخلصان بالقول أن خصائص الخدمات السابقة الذكر، يمكن أن تتواجد في عدة أصناف من الخدمات، كما أن البعض من هذه الخصائص قد لا تكون موجودة في أصناف أخرى من الخدمات فمثلا: استبدال العامل البشري بالتكنولوجيا (كالصراف الآلي في البنك)، كذلك التطبيق

¹ عبد الجبار مندبل، أسس التسويق الحديث. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2002، ص 271.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات. ط1، عمان: دار المسيرة، 2010، ص 41.

³ - نظام موسى سويدان، الشفيق إبراهيم حداد، التسويق: مفاهيم معاصرة. عمان: دار الحامد، 2006، ص 230.

الصارم لإجراءات مراقبة الجودة في العديد من الخدمات، يساهم بشكل فعال في التقليل من حدة التباين في الخدمات.¹

1-2-2- تصنيف الخدمات :

توجد عدة تصنيفات للخدمات، تختلف في التسمية إلا أن جوهرها ومضمونها واحد، ويؤدي تصنيف الخدمات إلى تحقيق العديد من المزايا، فمثل هذا التصنيف يساعدنا إلى الوصول لفهم أفضل لطبيعة الخدمات، كما يوضح لنا أوجه الشبه والاختلاف بين مختلف الخدمات .

التصنيف الأول: حيث يتم الاعتماد على أساسه على المعايير التالية:²

أ- من حيث الاعتمادية:

حيث تتنوع الخدمات على أساس اعتمادها إما على المعدات (مثل خدمات غسيل السيارات آليا) أو اعتمادها على الأفراد (مثل خدمات تنظيف الشبائيك)، كما تتنوع الخدمات التي تعتمد على الأفراد حسب أدائها من قبل عمال ماهرين أو غير ماهرين، أو من قبل محترفين، أو مهنيين.

ب- من حيث مشاركة المستفيد:

حيث تتطلب بعض الخدمات حضور الزبون ومشاركته للحصول على الخدمة اللائقة (مثل العمليات الجراحية أو السفر)، بينما لا تتطلب خدمات أخرى مشاركة الزبون أو حضوره طوال الوقت للحصول على الخدمة (مثل تصليح السيارات)

ت- من حيث نوع الحاجة :

حيث تتباين الخدمات فيما إذا كانت تحقق حاجة شخصية (خدمات فردية مثلا) أو حاجة غير فردية (حاجات الأعمال مثلا)، فالأطباء مثلا يصفون تسعيرة الفحوصات الطبية للأفراد (المرضى المراجعين) بشكل يختلف عن فحوصات منتسبي الشركات أو المشتركين في التأمين الصحي، كما أن مؤسسات الخدمة تضع برامج تسويقية مختلفة لكل من الأفراد (خدمات شخصية)، والأسواق التجارية (خدمات تجارية عامة).

ث- من حيث أهداف مزودي الخدمة:

هناك 3 جهات تقوم بتقديم الخدمات وإدارتها:

¹ - Frederic Bielener, Christophe Semples, op-cit, p56

² - حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث: مدخل شامل. عمان: دار اليازوري، 2010، ص ص 214، 213.

- أفراد يقومون بتقديم الخدمات وإدارتها ويتقاسمون الأرباح ويتحملون الخسائر الناجمة عن أعمالهم.
- مؤسسات تقوم بتقديم الخدمات ولا تهدف من وراء ذلك إلى تحقيق الربح وتدار من قبل الأفراد، ومثال ذلك المعاهد التعليمية الفردية والمجموعات الفنية كأوركسترا السيمفونيات، والمتاحف .
- تقوم بعض المؤسسات بتسويق الخدمات وتقديمها بصورة عامة وتدار من قبل الحكومات، وتشمل المصالح العامة، وأنظمة الاتصالات والنقل، والحدايق والمنتزهات والطرق، وبعض أنواع التأمين ، بالإضافة إلى هذه الأنواع فهناك إدارة مختلطة ، حيث يتفاعل فيها القطاع العام والقطاع الخاص، وتدار من قبل الاثنين وقد أصبحت شائعة بصورة متزايدة.
- تعتمد المؤسسات الخاصة التي تهدف للحصول على الربح، سواء أكانت مجموعة من الشركات أو شركة مساهمة (وتستند الأخيرة على المهارات الفنية أو الحرفية والتي تسود في عدد من مجالات الخدمة)، على بيع خدماتها للحصول على الربح، وينشأ دخل المؤسسات التي لا تهدف إلى الربح من بيع خدماتها من جهة وعلى الهيئات من جهة أخرى، ويمكن أن تحصل المؤسسات العامة على بقية الدخل من الضرائب.

التصنيف الثاني: يتم وفق المعايير التالية:¹

أ- حسب نوع السوق (أو حسب الزبون المستفيد) كالاتي :
*خدمات استهلاكية :

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات شخصية بحتة مثل الخدمات السياحية والصحية، وخدمات النقل والاتصالات، وخدمات الحلاقة والتجميل، ولهذا سميت هذه الخدمات بالخدمات الشخصية.
*خدمات أعمال:

وهي الخدمات التي تقدم لإشباع حاجات المؤسسات، كما هو الحال في الاستشارات الإدارية، والخدمات المالية والمحاسبية، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين النهائيين والمستخدمين الصناعيين ولكن بأساليب وسياسات تسويقية مختلفة ومتباينة.

ب- حسب درجة كثافة قوة العمل وهي كالاتي:

¹ زكريا عزام وآخرون ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان: دار المسيرة، 2008، ص ص 252-253.

*خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:

ومن أمثلتها خدمات الحلاقة والتجميل، الديكور، خدمات تربية ورعاية الأطفال، خدمات البناء، خدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وغيرها.

*خدمات تعتمد على المستلزمات والمعدات المادية:

ومن أمثلتها خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطعام، خدمات الصراف الآلي، خدمات غسل السيارات آليا وخدمات النقل الجوي وغيرها.

ت-حسب درجة الاتصال بالمستفيد وهي كالاتي:

*خدمات ذات اتصال شخصي عالي:

مثل خدمات الطبيب، والمحامي، وخدمات السكن، خدمات النقل الجوي، خدمات الرعاية الصحية الشخصية المباشرة وغيرها.

*خدمات ذات إتصال شخصي منخفض:

مثل خدمات الصراف الآلي وخدمات التسويق عبر الانترنت والخدمات الإلكترونية بمختلف أنواعها وغيرها.

*خدمات ذات إتصال شخصي متوسط :

مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح، وغيرها .

ث-حسب الخبرة المطلوبة في أداء الخدمات وهي كالاتي:

- خدمات مهنية، مثل خدمات الأطباء والمحامين والمستشارين الإداريين والصناعيين، والخبراء، وذوي المهارات البدنية والذهنية وغيرها .

- خدمات غير مهنية، مثل خدمات حراسة العمارات، وفلاحة الحدائق وغيرها.

التصنيف الثالث: حيث يعتمد على اعتبار الخدمة بمثابة عملية موجهة حسب الآتي: ¹

أ-خدمات معالجة الناس:

وتحصل عندما يطلب المستفيد خدمة تتألف عملياتها من إجراءات ملموسة تكون موجهة إلى المستفيد كشخص مادي، وعليه فإن الخدمة تتطلب حضور المستفيد لكي يحصل على الخدمة. ومن

1- زكريا عزام و اخرون، نفس المرجع، ص.254

أمتلتها خدمات الطبيب الموجهة للمريض شخصيا، وخدمات السفر التي تتطلب حضور المسافر للانتفاع بخدمة السفر.

ب-خدمات معالجة الممتلكات:

وتحدث عندما يطلب المستفيد من مزود الخدمة أن يقوم بإجراءات أو أعمال أو خدمات غير موجهة إليه شخصيا، وإنما تكون موجهة إلى ممتلكاته المادية، مثل صيانة السيارة، أو السكن أو أي شيء مادي آخر، وفي هذه الحالة فإن الأمر لا يتطلب مشاركة المستفيد بشكل مباشر في عملية إنتاج أو تقديم الخدمة.

ت-خدمات المثير العقلي:

وهي تتضمن مجموعة من الخدمات المؤلفة من إجراءات أو أعمال غير محسوسة موجهة إلى عقول المستفيدين وأذهانهم، ولهذا فإن الخدمة تتطلب المشاركة الذهنية للمستفيدين خلال عملية تقديم الخدمة. وبالإمكان تقديم مثل هذه الخدمات من خلال القنوات الإلكترونية. إن فاعلية هذا النوع من الخدمات تتطلب كشرط أن يكون المستفيد على استعداد للتفاعل مع الخدمة ذهنيا أو عاطفيا وليس بالضرورة أن يكون المستفيد حاضرا بشكل مادي للحصول على الخدمة، فالأمر قد يتطلب منه أن يكون حاضرا بذهنه وعقله ومشاعره من خلال التواصل أو التعامل مع المعلومات، ومن أمثلتها خدمات الإذاعة، التلفزيون وغيرها.

ث-خدمات معالجة المعلومات:

وهي خدمات موجهة لممتلكات المستفيدين أو لموجوداتهم الغير ملموسة مثل معالجة البيانات والخدمات القانونية.

1-3- التداخل بين الخدمات والسلع :

على الرغم من تأكيدنا على الملامح المميزة للخدمات بالمقارنة مع السلع، ينبغي أن نلاحظ وجود سلع مساعدة لعملية الإنتاج والاستفادة من الخدمات، وتختلف تلك السلع من خدمة إلى أخرى، ويشير kotler إلى أن هناك خمس عروض يمكن أن تقدمها المؤسسة:¹

أ - منتجات ملموسة بحتة " le pur produit tangible "

يحتوي العرض في هذا المجال على سلع ملموسة مثل: الصابون، معجون الأسنان، أو الملح.... الخ، دون أن يرافق المنتج أي خدمات .

ب - منتجات ملموسة مصحوبة بعدة خدمات:

المؤسسة تعرض في هذا المجال منتج ملموس رئيسي ترافقه عدة خدمات مثال : منتج السيارة يبيع زيادة على السيارة، الضمان، وخدمات الصيانة... الخ .

يرى LEVITT في هذا الخصوص أنه كلما كان المنتج معقد تكنولوجيا (سيارة، كمبيوتر...) كلما كانت عملية تسويقه تعتمد أكثر على مدى جودة الخدمات وتوفرها معه (التقديم، التسليم، الإصلاح، الصيانة المساعدة التقنية، الضمان....)، بهذه الطريقة يمكن القول أن جينرال موتورز GENERAL MOTORS تعد كونها مؤسسة خدمات أكثر منها مؤسسة صناعية.

ت - المنتج - خدمة " le produit service "

المؤسسة تعرض منتج يحوي على سلعة مادية بالإضافة إلى خدمات، فالمطاعم مثلا تعرض المأكولات وكذلك خدمات، أيضا خدمات الهاتف تجمع بين جهاز الهاتف وخدمات الاتصال. بعض مقدمي الخدمات من هذا النوع، يقوم بعرض المنتجات بغية بيع الخدمات المتقدمة تكنولوجيا، على سبيل المثال متعاملي الهاتف النقال الذين يقومون بعرض أجهزة أكثر تعقيدا من الناحية التكنولوجية من أجل تشجيع التبادل الكثيف للرسائل الصوتية، المكتوبة والمرئية .

ث - الخدمة المصحوبة بمنتجات أو بعدة خدمات:

يتمثل عرض المؤسسة في تقديم خدمة أساسية، تكملها منتجات أو خدمات ملحقة، على سبيل المثال يتكون النقل الجوي من خدمة أساسية وهي النقل والتي بدورها تتضمن عدة منتجات مكملة

¹ - Philip kotler, op-cit, pp 462-463.

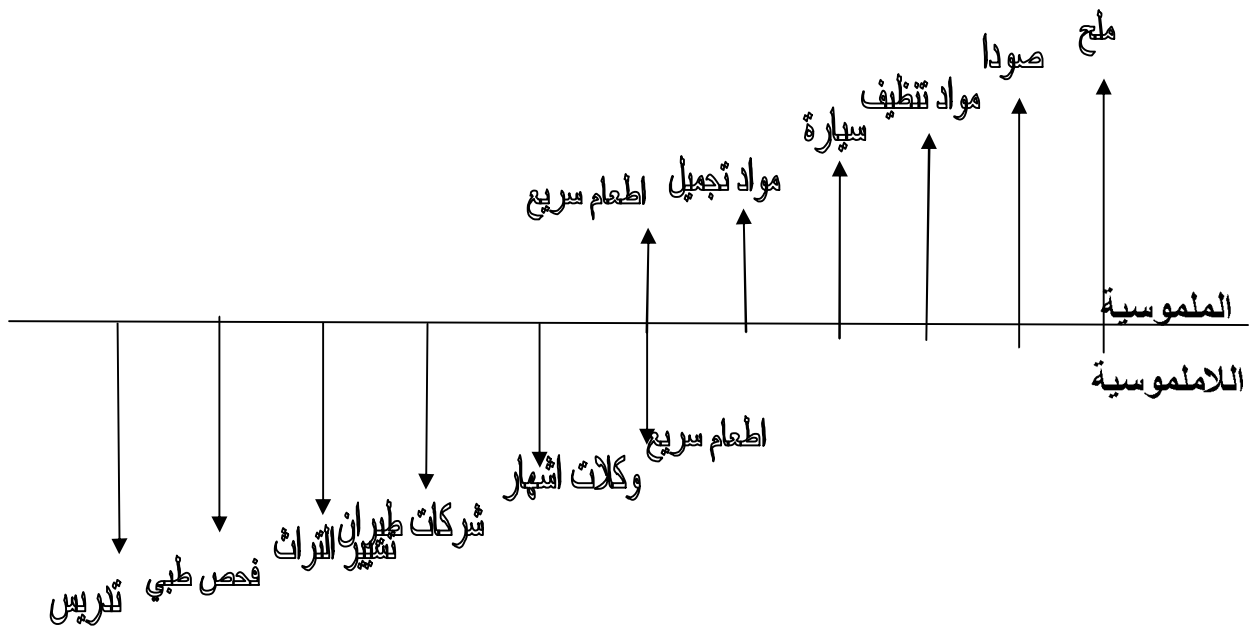
(أكل، مشروبات، جرائد)، توفير هذه الخدمة يتطلب شراء منتج باهض الثمن وهو الطائرة، لكن العرض المقدم هو عبارة عن خدمة .

ج- الخدمة البحتة:

المؤسسة تعرض في هذه الحالة خدمة بحتة، مثال على ذلك: خدمات المحامي، الطبيب النفسي، وهذا النوع من الخدمات لا يكون مصحوب بمنتجات.

فيما يلي سلم الملموسية للسلع والخدمات المقترح من قبل شوستاك SHOSTACK:

الشكل رقم (08): سلم الملموسية للسلع والخدمات لشوستاك



source: Monique Zollinger, Eric Lamarque, marketing et stratégie de la :
banque. Paris Dunod, 1999, p9

||- المزيج التسويقي للخدمات:

وبناء على ما تم ذكره من خصائص مميزة للخدمات، فإن الأمر قد انعكس على العناصر التي تمثل المزيج التسويقي للخدمات، فقد حاول العديد من الباحثين والكتاب إعطاء بعد متكامل للمزيج التسويقي الخدمي، معتمدين على العناصر الأربعة المكونة للمزيج التسويقي السلعي التقليدي، وبالتالي أمكنهم من إضافة ثلاثة عناصر جديدة للمزيج التسويقي الخدمي ليسمى اختصاراً (7P'S) بعد أن كان يرمز له بـ (4P'S)، وفيما يلي عناصر المزيج التسويقي الخدمي :

||- 1- الخدمة:

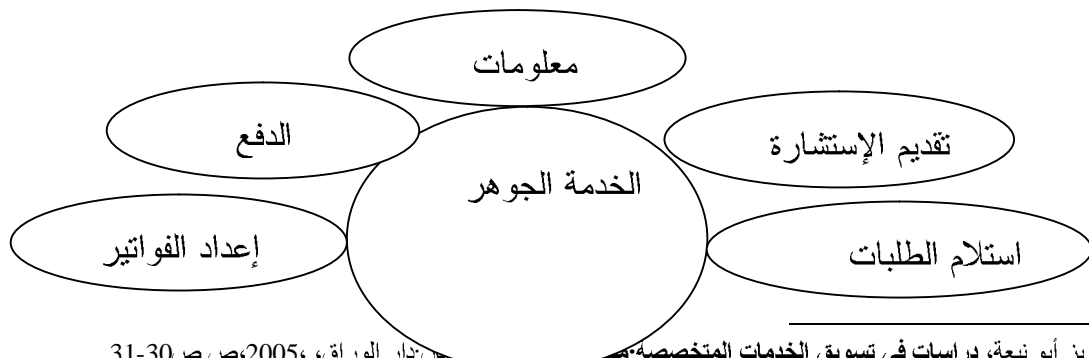
يتزايد اليوم الاهتمام بمسألة تطوير السلع نظرا لأننا نعيش في عالم متغير، فالسلع التي كانت مربحة اليوم قد لا تكون كذلك في الغد، بالإضافة إلى ذلك فإن السلع الجديدة ليست أكثر ربحية فحسب، بل تشبع حاجات المستهلك بشكل أفضل وأكثر من السلع القديمة أو التي انتهت دورة حياتها، لذلك يصبح لزاما على القائمين على صناعة الخدمات، العمل على تطويرها لتلائم حاجات ورغبات مستخدميها وتعمل على إرضائهم، وإن لم تتمكن المؤسسة من القيام بهذا، فستجد نفسها خارج السوق.¹

1-1-1- مفهوم حزمة الخدمة (زهرة الخدمة) :

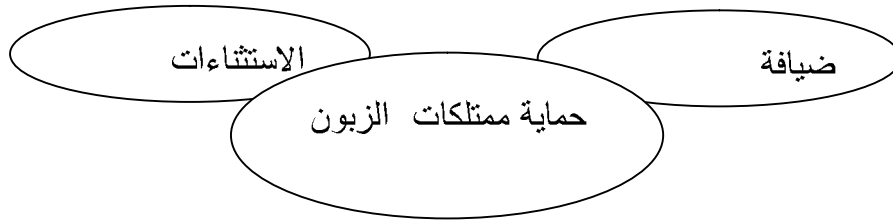
بناء على نموذج حزمة الخدمة، الذي عادة ما يوصف في أدبيات التسويق، بأنه يتألف من حزمة متنوعة من الخدمات الملموسة وغير الملموسة والتي معا تشكل الخدمة. هذه الخدمة تصنف في قسمين: الخدمة الأساسية (الجوهر)، والخدمات المساعدة أو الإضافية، والتي أحيانا ما تسمى بالخدمات المحيطة أو الخدمات التسهيلية، فقد تتكون خدمة الفندق مثلا من عناصر النوم كجوهر للخدمة، وخدمة الإستقبال وخدمة الغرف وخدمات الإطعام وحراسة المبنى (الأمن) كخدمات محيطة في حزمة الخدمة. مثل هذه الخدمات الإضافية عادة ما تعدّ عناصر من حزمة الخدمة التي تحددها وتخلق لها ميزة تنافسية.²

والشكل الموالي يوضح مثلا لزهرة الخدمة:

الشكل رقم(09): زهرة الخدمة



¹ عبد العزيز أبو نبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة: مفهوم، دار الوراق، 2005، صص 30-31.
² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 196.



المصدر: فريد كورتل، تسويق الخدمات. ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2009، ص63.

يتضح من الشكل أن العديد من مؤسسات الخدمة تعرض لزبائنها حزمة من المنافع تتضمن تسليم الخدمة الجوهر، إضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى التي ترتبط بأنشطتها، هذه الخدمات اللإضافية التي تعرضها هي التي تميزها عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها.

II-1-2- مفهوم إنتاج الخدمة (la servuction):

تم تطوير هذا المفهوم من قبل p. Eiglier و E.langeard، ويشير إلى " سيرورة إنتاج الخدمة ". الاختلاف الجوهرى الذي يوجد بين سيرورة إنتاج السلع المادية وسيرورة إنتاج الخدمة، يكمن في:¹

- الزبون غائب تمامًا في سيرورة إنتاج السلع .

- الزبون حاضر في سيرورة إنتاج الخدمة، في نفس الوقت يقوم باستخدامها.

(Le client est présent dans la servuction en même temps qu'il l'utilise)

إن تواجد الزبون في سيرورة إنتاج الخدمة والاستفادة منها في نفس الوقت، يفرض على المؤسسة الخدمية ما يلي:²

* تحديد مكونات الخدمة التي تحمل قيمة أكبر للزبون، مع أخذ بعين الاعتبار تموقع عرض الخدمة، وشريحة الزبائن التي تتوجه إليهم المؤسسة.

* تنظيم سيرورة الإنتاج والتوزيع للخدمة، خطوة بخطوة.

* ضمان المتابعة ومستوى جودة بما يتوافق مع توقعات الزبائن.

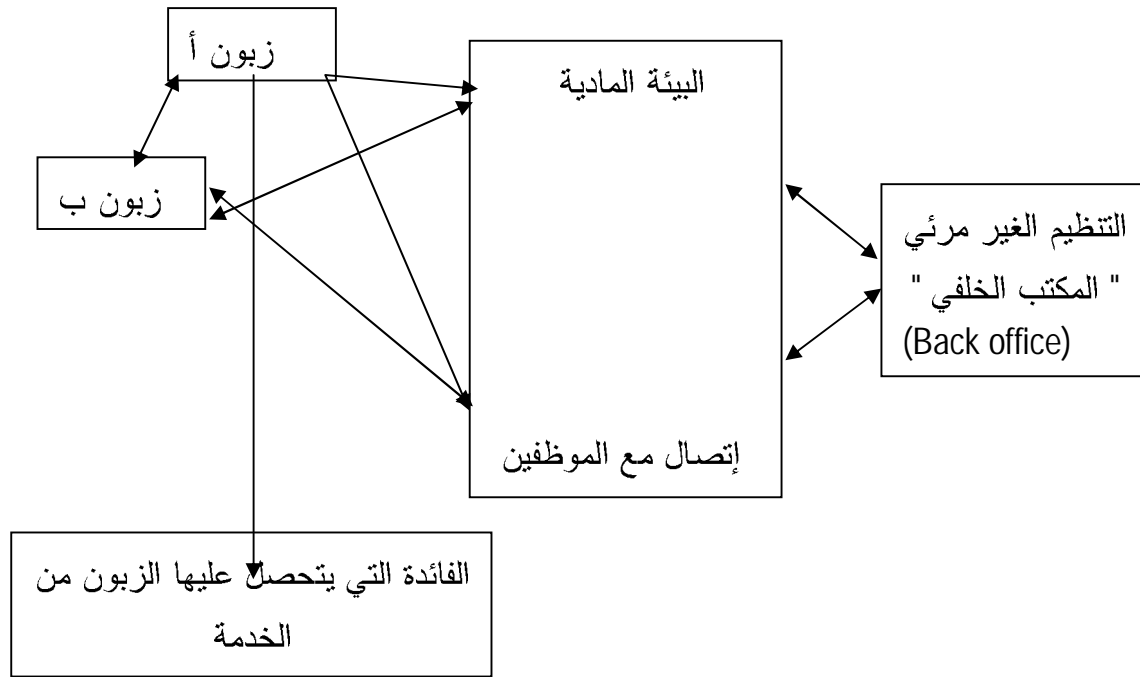
* تكوين الموظفين الذين هم على اتصال مع الزبون.

الشكل الموالي يلقي الضوء على مفهوم إنتاج الخدمة servuction :

الشكل رقم (10) : إنتاج الخدمة « la servuction »

¹-Nathalie van laethem, **toute la fonction marketing**. Paris: ed dunod ,2005, p223.

²- Nathalie van laethem, op-cit.p223.



Source: Laurent Hermel, Gerard Lougat, qualité de service 100 question pour comprendre et agir. Paris :editions afnor 2005,p25.

يعكس الشكل السابق 3 عوامل¹:

- أ- المؤسسة على إتصال مع الزبائن، موظفين وبيئة مادية (مثل: مكتب، غرفة فندق، مقصورة طائرة... إلخ)
- ب- الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة والتي تكون غير مرئية بالنسبة للزبائن ولكنها ضرورية في إنتاج الخدمات.
- ت- العلاقات التي تنشأ بين الزبائن

||-2- تسعير الخدمات :

يعد السعر من عناصر المزيج التسويقي الخدمي الحيوية، كما أن التسعير في قطاع الخدمات يعد من القرارات الإستراتيجية .

¹- Jaques Landrevie, Denis Lindon, op-cit. pp702-703.

يعبر السعر عن قيمة السلعة أو الخدمة، سواء كان من وجهة نظر البائع أو من وجهة نظر المشتري، ويعتبر التسعير من المشاكل الحاسمة التي تواجه المؤسسات الخدمية عند قيامها بتسعير منتجاتها، وخاصة أن الخدمات هي غير ملموسة.¹ إن أسعار الخدمات تمثل انعكاس لتوليفة تتضمن تقديم مواد (ماء شروب، وجبات، كهرباء، أماكن لقضاء العطلة، ... إلخ)، وأيضاً تلبية احتياج (حاجة الطعام، المسكن، السفر، الترقية، الإنازة ... إلخ).²

1-2-11 - الاعتبارات الأساسية لتسعير الخدمات :

من المعروف أن السعر هو العامل المتغير في عناصر المزيج التسويقي لأي سلعة أو خدمة، كما أن عملية التسعير تخضع لمجموعة من الاعتبارات، نذكر منها ما يلي:

* تؤدي خاصية عدم التشابه والتماثل في خصائص الخدمات المقدمة إلى وجود بعض المرونة المتاحة أمام الجهات المعنية بعملية التسعير، كما أن هناك حالة من صعوبة المقارنة بين مستوى الأداء الذي تم لنفس الخدمة في فترتين زمنيتين مختلفتين وذلك لإمكانية عدم تماثل الظروف لدى نفس المقدم للخدمة كل مرة، ذلك أن المتلقي للخدمة وكذلك المزود، قد يكونان في مزاج نفسي مختلف كل مرة يطلب هذا المشتري الخدمة من البائع.³

* إن صفة اللاملموسية لها العديد من التطبيقات التسعيرية فالمستخدمون للخدمة أول مرة، قد يجدون صعوبة كبيرة في فهم وإدراك ما يحصلون عليه مقابل ما يدفعونه من نقود، ولكن هذا قد يتأثر بالمحتوى المادي لمنتج الخدمة المقدمة، فكلما زاد المحتوى المادي، زادت إمكانية تحديد السعر على أساس التكلفة، وزادت إمكانية وضع أسعار موحدة، إلا أنه كلما قل المحتوى المادي زاد الاعتماد على قبول المستهلك في التسعير وضعفت إمكانية وضع أسعار موحدة، واللاملموسية للخدمات تعني أيضاً أن الخدمة المقدمة قد تكون أكثر سهولة في إمكانية تنويعها من المنتج المادي الملموس، وبالتالي مستوى الخدمة ونوعية الخدمة وكمية الخدمة يمكن تعديلها حسب طلبات الزبائن، وفي النهاية قد يخضع السعر لعملية التفاوض بين المشتري والبائع.⁴

1- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات. مرجع سابق، ص158.

2 - Marc van der cammen, Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir. : Bruxelles : Ed de boeck, 2002, p369.

3- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسويق المعاصر: مدخل سلوكي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2004، ص102.

4- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص249.

* في بعض أنواع الخدمات الأساسية ذات التماس الحيوي والمباشر بحياة الأفراد، تلجأ الدولة للتدخل في تحديد أسعار الخدمات، كخدمات النقل، الخدمات الصحية، خدمات التعليم... إلخ، مما يحد من قدرة مقدم الخدمة في تحديد السعر، وأحياناً تتدخل بشكل إيجابي من خلال تقديم الدعم من ميزانيتها للمساهمة في تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للمواطنين.¹

* كما تؤدي خاصية عدم إمكانية إنتاج الخدمة مقدماً إلى صعوبات واضحة على محاولات مؤسسة ما لتسعيرها وبشكل منتظم في فترات الذروة في الطلب بالمقارنة مع فترات التراجع في الطلب عليها، ويرجع السبب في ذلك التراجع كون معظم الخدمات لا يمكن إنتاجها مقدماً حتى يتسنى تخزينها لوقت الحاجة، على سبيل المثال سعة الفنادق لا يمكن زيادتها ولا يمكن تخفيضها في أوقات الطلب العالي أو المنخفض، وكما يحدث فعلاً للفنادق في أوقات الرواج والنشاط والمواسم الصيفية أو الربيعية بالمقارنة مع ما يحدث معها في أوقات الشتاء للبلدان ذات الشتاء البارد وهكذا، لذا فقد نجد أسعار الفنادق في أوقات الطلب المنخفض منخفضة جداً بينما نجد أسعار نفس العرض والخدمات الفندقية في أوقات الرواج مرتفعة جداً.²

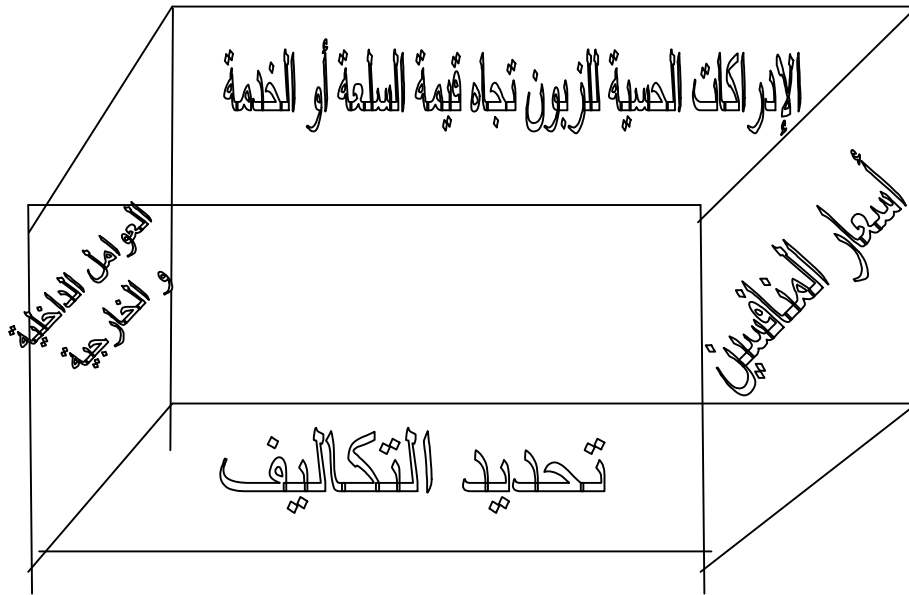
11-2-2- مداخل تسعير الخدمات :

إن عملية تحديد التكاليف للسلعة أو للخدمة تعتبر الأرضية الصلبة للسعر، أما ادراكات الزبون اتجاه قيمة المنتج تعتبر السقف، فالمؤسسة يتوجب عليها أن تعتبر أسعار المنافسين والعوامل الخارجية والداخلية هي الركائز لكي تستطيع الوصول إلى أفضل الأسعار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): المداخل العامة لعملية التسعير

¹ - علي الجياشي، التسعير: مدخل تسويقي. دار وائل للنشر: عمان، الأردن، 2004، ص344.

² - محمد إبراهيم عبيدات ، مرجع سابق، ص104.



المصدر: بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص288.

من أهم المداخل المعتمدة في تسعير الخدمات ما يلي:

1-2-2- مدخل التكلفة :

إن الطرق التي يمكن إدراجها تحت هذا المدخل هي:

أ- التسعير على أساس فائض التكلفة :

يتم تحديد سعر البيع بالإعتماد على حساب التكاليف المتعلقة بالانتاج والتوزيع مضافا إليها هامش الربح، وتحسب بتحديد نسبة التكلفة الفعلية بحيث يصبح سعر البيع مساويا للتكلفة الفعلية زائد النسبة المضافة،¹ فعلى سبيل المثال، تكلفة وجبة الطعام 70% ثم يضاف إلى هذه التكلفة هامش ربح إجمالي 30 % ليصبح سعر البيع لهذه الوجبة 100% ويمكن توضيح هذا الأسلوب بالأرقام:

70 دينار تكلفة الوجبة+30 دينار (وبذلك يصبح سعر البيع للوجبة 100دينار).

من الملاحظ أن هذه الطريقة قد أهملت جانبا مهماً في تحديد السعر ألا وهو أسعار المنافسين في

السوق ووضعية الطلب.

ب- التسعير على أساس نقطة التعادل والهدف الربحي :

¹ قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق. عمان: دار زهران، 2009، ص 206.

تقوم هذه السياسة على تحديد نقطة التعادل التي تساوي عندها الإيرادات الكلية مع مجمل التكاليف الكلية في المؤسسة، بمعنى أن هذه الطريقة تقوم على الموازنة بين النفقات والإيرادات من جهة، وبين حجم النشاط أو العمليات من ناحية أخرى خلال فترة زمنية محددة، وتستند المؤسسات الاقتصادية المختلفة في هذه الطريقة إلى تحديد السعر الذي يعادل كمية الطلب، ويمكن معه تغطية التكاليف الثابتة التي تتحملها المؤسسة، مثل مصاريف الصيانة والكهرباء والإيجارات¹.

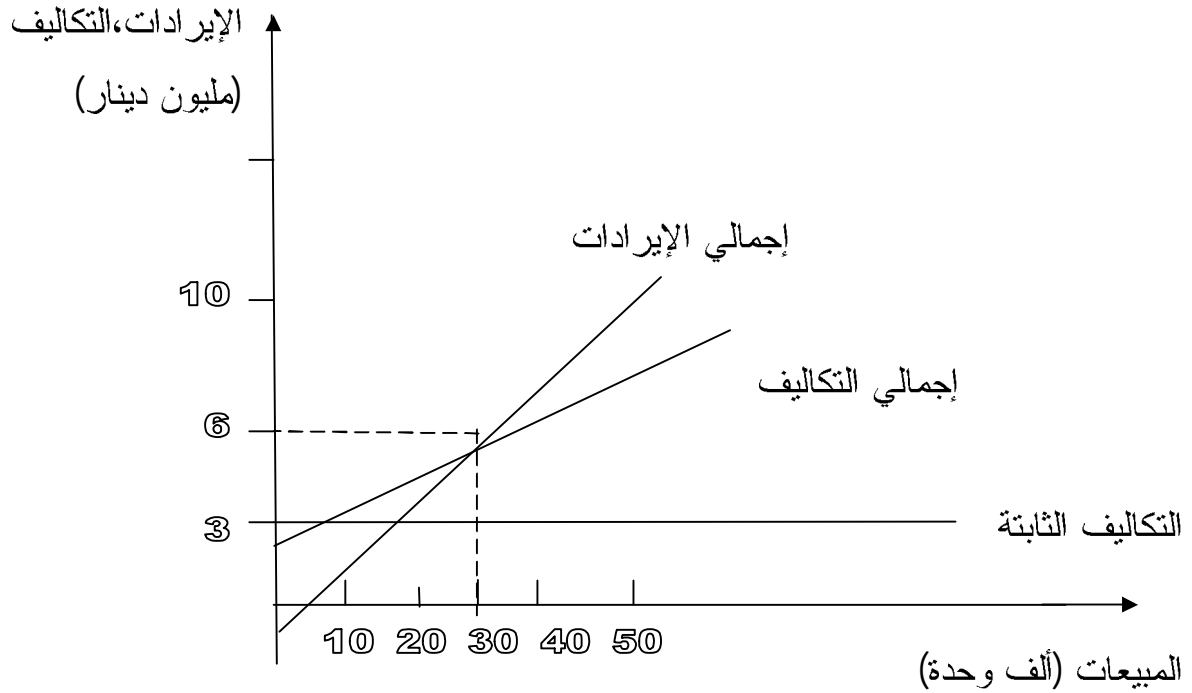
مثال: يرغب أحد المطاعم الذي يقدم خدمات الحفلات بتحقيق ربح سنوي مقداره 2.000.000 دينار، نقطة التعادل الموضحة في الشكل 6 تظهر أن مجموع التكاليف ومجموع الإيرادات المحققة تكون مختلفة بمستويات حجم المبيعات. إن التكاليف الثابتة تمثل 3.000.000 دينار، والتكاليف المتغيرة تشكل 100 دينار لكل وجبة طعام.

إذا استطاع أن يبيع المطعم 50.000 وجبة طعام بسعر 200 دينار لكل وجبة، فإنه سوف يحقق إيرادا أو دخلا يقدر بـ 10 مليون دينار، وعندما يكون السعر 200 دينار فإن المطعم يتوجب عليه أن يبيع على الأقل 30.000 وجبة طعام عند نقطة التعادل، هذا يعني أن مستوى المبيعات الذي يحقق عائدا إجماليا سوف يكون مساويا إلى إجمالي تكلفة تقدر بـ 6.000.000 دينار.

فإذا كان هدف المطعم تحقيق ربح بـ 2.000.000 دينار فإنه يتوجب عليه بيع 50.000 وجبة طعام بـ 200 دينار للوجبة.

¹ اياد عبد الفتاح النصور، الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، عمان: دار صفاء، 2010، ص ص 238-284.

الشكل رقم(12): نقطة التعادل لتحديد السعر المستهدف



المصدر: بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، ص292.

2-2-2- مدخل التسعير على أساس المدركات الحسية للزبائن:

يبنى عدد متزايد من المؤسسات الخدمية أسعارهم على القيمة المدركة للخدمة، ويستخدم التسعير المبني على القيمة value based pricing إدراكات الزبائن للقيمة، وليست تكلفة البائع كمفتاح للتسعير، ويعني التسعير المبني على القيمة، أن لمسوق لا يستطيع أن يصمم الخدمة وبرنامج التسويق ثم يحدد السعر بعد ذلك، فيؤخذ السعر في الحسبان مع متغيرات المزيج التسويقي الخدمي الأخرى قبل تحديد البرنامج التسويقي.¹

3-2-2- مدخل التسعير على أساس أسعار المنافسين :

هناك حالات قليلة جدا يمكن فيها للمؤسسة أن تحدد أسعارها دون أن تأخذ في الاعتبار أنشطة المؤسسات المنافسة لها، ويجب أن تدرس بعناية هوية المؤسسة المنافسة والأسعار التي ستم

¹ فيليب كوتلر، جاري أمسرونج، أساسيات التسويق: الكتاب الأول. تعريف سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ، 2007، ص 611.

المقارنة بها، وذلك لأن المنافسة يمكن تحديدها من حيث تماثل الخدمة المقدمة أو تماثل الإحتياجات التي يتبعها منتج ما وحسب، على سبيل المثال من الممكن أن ترى سلسلة من متاجر تأجير شرائط الفيديو أن المنافس لها هو سلاسل محلات التأجير الأخرى، أو يمكن أن تتسع الدائرة لتشمل دور السينما ومؤسسات القنوات التلفزيونية الفضائية أو حتى شكل من أشكال التسلية والترفيه، فبعد أن تحدد في أي سوق تعمل ومن هم المنافسون، يجب على المؤسسة أن تحدد المركز السعري الذي تسعى لتبنيه بالمقارنة مع المنافسين، وسوف يعكس هذا المركز استراتيجية المزيج التسويقي الأوسع للخدمة، ولذا إذا استمرت المؤسسة في توفير خدمة مرتفعة الجودة نسبيا وكان قد تم الترويج لمنافعها فعليا بفعالية لدى مستخدمين فعليين، يمكنها أن تجعل مستوى أسعارها عند مستوى أعلى من منافسيها.¹

11-3- توزيع الخدمات:

يعد التوزيع من النشاطات المهمة في مجال الخدمات، إذ تتأثر بها عملية اختيار منافذ التوزيع، وبشكل خاص يتم التأكيد على إنتاج أو تكوين قنوات مباشرة بين منتج الخدمة والمستفيد كما في مجالات الطب، والهاتف والنقل وغيرها.

يجب أن تركز استراتيجيات التوزيع للمؤسسة الخدمية على بعض القضايا مثل:²

* عدد المنافذ التي تقدم الخدمة.

* هل يكون التوزيع مباشر أم غير مباشر.

* موقع تقديم الخدمة.

* الجدول الزمني لتوفير الخدمة.

11-3-1- وظائف قنوات التوزيع:

تقوم قناة التوزيع بتحريك أو نقل السلع أو الخدمات من أماكن إنتاجها إلى المستفيدين في الوقت والمكان الملائمين، ويمكن إيجاز وظائف قناة التوزيع في الآتي:³

أ- وظيفة التبادل التجاري:

¹ أدريان بلمر، مبادئ تسويق الخدمات. ترجمة بهاء شاهين وآخرون، ط1، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2009، ص ص 701-702.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص 121.

³ محمود جاسم الصميدعي، إدارة قنوات التوزيع: منظور متكامل. عمان: دار اليازوري، 2008، ص ص 33-34.

ان هذه المجموعة من الوظائف المتعلقة بالتعامل التجاري التي تتطلب التبادل المادي، أي تلك الوظائف التي تسهل وتخدم التعامل والتبادل المادي، بشكل عام هذه الوظائف تتعلق بالمنفعة الحيازية والتي تشتمل على عملية الشراء، البيع والمخاطرة والتي تتم عبر قنوات التوزيع، فالمخاطرة تظهر عند اقتناء الزبون لمنتج معين سواء سلعة أو خدمة، فإنه يعرض نفسه لمخاطر معينة حتى لو كانت نسبتها ضئيلة جداً، لذلك فإن قنوات التوزيع مطالبة باقناع المستهلك بشراء المنتج رغم العلم المسبق بحجم المخاطر المفترضة التي يمكن أن يتحملها الزبون.

ب- الوظائف التسهيلية:

يقصد بالوظائف التسهيلية الوظائف الخدمية وتشتمل على العديد من الخدمات، سواء قبل أو بعد البيع، مثل خدمات الصيانة، الضمان، التمويل، التوصيل.. الخ.

إن هذه الوظائف التي تتم من خلال قنوات التوزيع ذات بعد مهم بالنسبة للزبائن، حيث وجود التوفر والتقارب لهذه الخدمات ذات النوعية العالية دور مهم لقرار الشراء بالنسبة للزبائن.

ج- وظيفة تدفق المعلومات:

من خلال شبكة التوزيع التي تقيمها المؤسسة الخدمية تضمن عملية تدفق المعلومات التي تساعد في عملية صياغة واتخاذ القرارات الإدارية والتخطيطية، حيث كلما كانت المعلومات المتدفقة لقنوات التوزيع أكثر سرعة ودقة كلما سعت هذه القنوات على إيصالها بسرعة لإدارة التسويق في المؤسسة.

د- وظيفة إثارة الطلب:

إن وظيفة إثارة الطلب أو خلقه، تعتمد بشكل أساسي على توفر الخدمات في مختلف قنوات التوزيع والتي بدون وجودها لا يمكن تحقق هذه الوظيفة، وعليه فإن توفر الخدمات يعتبر عاملاً مهماً وأساسياً في عملية إثارة الطلب الذي يعني وضع المبيعات نحو الارتفاع.

II-3-2- طرق التوزيع:

عموماً يمكن حصر الطرق المتبعة في توزيع الخدمات في:

أ- طريقة التوزيع المباشر:

حيث يتم التوزيع من مؤسسة الخدمة إلى المستفيد دون وسيط، هذا هو الطريق الأقصر والأكثر بساطة، حيث تمرّ الخدمة من مزودها إلى المستفيد بطريقة مباشرة دون توسط أحد، ويتفق أغلب المسوقين على أن البيع المباشر هو الأسلوب الأمثل لتسويق معظم الخدمات، خاصة في حالة عدم إمكانية فصل الخدمة عن مزودها، لذلك يتم التوزيع على النحو التالي:

مزود الخدمة ← البائع ← المستفيد

وفي هذه الحالة لا يعد البائع وسيطاً، وإنما يقوم بالبيع نيابة عن مؤسسة الخدمة لأنه يعمل داخل مكاتب أو متاجر تابعة لمؤسسة الخدمة كما في حالة بيع التذاكر في مكاتب شركات الطيران، ويمكن تقسيم أنواع التوزيع المباشر إلى ما يلي:¹

• الطواف بمنازل المستهلكين (البيع الشخصي).

• البيع المباشر بواسطة البريد والإنترنت.

• البيع في المجال والمكاتب التابعة لمؤسسة الخدمة.

وللتوزيع المباشر عدة مميزات سوقية محددة مثل:²

* المحافظة على التحكم الأفضل، وذلك كي تزود الخدمة أو تتجز، حيث أن فقدان التحكم يمكن أن يكون من سيئات التعامل مع الوسيط.

* الحصول على رد فعل مباشر من الزبائن لاحتياجاتهم المتزايدة، حيث أن هذه الاحتياجات تتغير، وكذلك التعرف على الإدراك الحسي للمنافسين وعرض السوق.

ب- طريقة التوزيع غير المباشر:

بمعنى إمكانية استخدام الوكلاء لتوزيع الخدمات، كما هو الحال في مؤسسات النقل والتأمين والسياحة ومكاتب تأجير السكن، والمصارف ودور العرض، حيث تستخدم هذه المؤسسات وكلاء في عملية توزيع الخدمات.

وهناك الكثير من الأشكال الشائعة للوسيطاء في أسواق الخدمات مثل:³

* - الوكلاء:

¹ علي فلاح الزعبي، إدارة التوزيع: مدخل تطبيقي متكامل ط1، دار المسيرة: عمان، 2010، ص 282.

² - هاني حامد الضمور، طرق التوزيع. دار وائل للنشر: عمان، الأردن، 2008، ص218.

³ هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع. دار وائل: عمان، 1999، ص402.

وهم شائعون في الأسواق مثل: الساحة، وكتلاء السفر، الفنادق، التأمين، النقل، التشعيل والخدمات الصناعية والمصارف.

* - التجار:

وهم الوسطاء المدربون على انجاز وتهيئة الخدمة، والمخولون ببيعها مثل المطاعم، المقاهي.. الخ
* - الوسطاء التابعين للمؤسسة:

ينشأ هذا النوع في الأسواق حيث يجب أن تكون الخدمة، أو أنها مهينة تقليدا من قبل الوسطاء مثل سوق الأسهم أو الإعلان.

* - تجار الجملة:

وهم الوسطاء في أسواق تجارة الجملة مثل المحلات التجارية.

* - تجار التجزئة:

ومن الأمثلة: ستوديوهات التصوير، محلات تهيئة وتنسيق الأزهار.

II-4- ترخيص الخدمات:

تختلف عمليات ترخيص الخدمات عن عملية ترويج السلع بصفة أساسية من ناحية الأهمية النسبية لبرامج التسويق في معظمها، علماً بأن إيجاد وسائل إتصال فعالة للترويج أمر وارد في مجال المنتجات الملموسة وغير الملموسة .

II-4-1 - عناصر الترويج في قطاع الخدمات

من العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية في ترويج خدماتها ما يلي:

أ- الإعلان:

هو الإتصال غير المباشر وغير الشخصي لنقل المعلومات إلى المستفيد عن طريق وسائل مملوكة للغير مقابل أجر معين مع الإفصاح عن شخصية المعلن، ويعتبر الإعلان أهم صور الاتصال حيث يتم نقل الرسالة الإعلانية من خلال وسائل الإعلان واسعة الانتشار.

وتتمثل أغراض الإعلان عن الخدمات في الآتي:¹

➤ نشر الوعي والثقافة بين الجماهير الذين يحتمل أن يستفيدوا من هذه الخدمة.

1- زكي خليل المساعد، مرجع سابق، ص ص117-118.

➤ توجيه انتباه المستفيدين واهتمامهم إلى نوع الخدمة، وتعتبر الإعلانات التي تسعى للترغيب والإقناع في هذه الحالة ذات فائدة قليلة ما لم يكن الإعلان عن الخدمات وقائية .

➤ تحديد وجهات نظر المستفيدين من الخدمة، ومثاله الموقف الذي يواجهه المعلنون عن خدمات المصحات، والترويج عن النفس، وخدمات التأمين وغيرها من الخدمات.

باعتبار أن الخدمات عبارة عن منتجات غير ملموسة، فإن الإعلان عنها ليس بالأمر السهل لذلك يجب أن يتضمن الإعلان عن الخدمات دليلاً مادياً يوضح التسهيلات المادية مثل مواقع تقديم الخدمة، ومن أمثلة ذلك أن أحد الإعلانات الخاصة بشركة خدمات يبين دائماً موقع إنتاج وتقديم الخدمة، ومن الطرق الأخرى في جعل الخدمة أكثر تجسيدا أن يتم ربط الخدمة بلغة مجسدة ومحددة، وكذلك ربطها بمجموعة من الرموز، من الأمثلة على ذلك العبارات التالية : " التحليل الصحيح " و " الرقابة المتميزة على المحافظ المالية " و " قدرات بحثية جبارة " وهي عبارات تصف خدمة غير ملموسة هي خدمة إدارة الاستثمار وهكذا فإن اللغة المجسدة والمحددة والرموز يمكن أن تساعد الزبون على المزيد من الفهم والإدراك لطبيعة الخدمة.¹

ب-الاتصال الشخصي:

تخصص المؤسسة الخدمية بعض موظفيها للتعامل على وجه التحديد مع المستفيدين من خدماتها، حيث يخلق هؤلاء تأثيراً واضحاً في المستفيدين عن طريق الزي الذي يرتدونه وخدمتهم ومعاملتهم للجمهور.

إن الاختلاف بين الاتصال الشخصي في الخدمات والاتصال الشخصي في السلع، يكمن أساساً في كون أن رجال البيع في الخدمات يجب أن يكون متخصصين تخصصاً دقيقاً، كذلك خصائص الخدمات (مثل اللاملموسية) تفرض على رجل البيع أن يتوفر على مهارات خاصة.

ت-الدعاية:

لا توجد اختلافات جوهرية بين الدعاية في قطاع الخدمات وتلك المستخدمة في قطاع السلع، فقد تتباين الأهمية النسبية للدعاية بين القطاعين، فالدعاية بشكل عام تستند على:

*المصادقية:

¹ محمد محمود مصطفى، الإعلان الفعال: تجارب محلية ودولية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004، ص125.

الروبورتجات والأخبار التي تنشرها الصحف والمجلات تتمتع بمصداقية أكبر قياساً إلى الإعلانات مدفوعة الثمن، أو التقارير المباشرة الصادرة عن المؤسسة المعنية .
*أن لا تكون الدعاية مباشرة:

من الضروري جداً أن تقدم الدعاية بقالب إخباري، بدلا من أن تكون الدعاية جهداً مباشراً يستهدف البيع المباشر أو الإعلان المباشر.

ث-التنشيط (التحفيز):

للتنشيط دور في التسويق الخدمي، ويشمل على معاملات السعر، الأقساط، المسابقات، العينات المجانية، وغيرها من وسائل التشجيع لتجربة خدمة معينة.

II-4-2- العوامل المؤثرة في تحديد المزيج الترويجي:

هناك جملة من العوامل التي تؤثر في تحديد الوسائل الترويجية بالنسبة للمؤسسة الخدمية ومن هذه العوامل:¹

أ-الموارد المالية المتاحة:

تلعب الموارد المالية المتاحة دوراً هاماً في اختيار المزيج الترويجي، حيث أن معظم المؤسسات الخدمية محدودة الموارد تعتمد عادة على البيع الشخصي والدعاية في ترويج خدماتها، لكونها أقل تكلفة من بقية عناصر الترويج الأخرى في إيصال رسالتها إلى المستفيد.

ب-التخصص الفني الدقيق:

إذا كانت الخدمة تعتمد على التخصص الفني الدقيق، ففي هذه الحالة يزداد الاعتماد على الاتصال الشخصي.

ت-الموقع الجغرافي:

للموقع الجغرافي تأثير على اختيار عناصر المزيج الترويجي، فالعناصر الترويجية التي تستخدم في الحملة الترويجية الموجهة للأرياف تختلف عنها في الحملة إلى المدن وذلك بسبب الثقافة والعادات والتقاليد ونمط الحياة .

ث-طبيعة السوق:

¹ - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات. مرجع سابق، ص ص195-196

كلما كانت السوق التي تعمل فيها المؤسسة الخدمية صغيرة، كلما زاد الاعتماد على الاتصال الشخصي في ترويج خدماتها ، وكلما كانت السوق مركزة في مناطق محدودة وفي عدد محدود من المستفيدين ، كلما زاد الاعتماد كذلك على الاتصال الشخصي.

ج-خصائص المستفيد من الخدمة:

وذلك من حيث درجة ثقافة المستفيد، ومستوى تعليمه وكذلك الخبرة السابقة للمستفيد عن أحد خدمات المؤسسة، لذا يمكن اختيار عناصر الترويج التي من شأنها تذكره بالخدمة التي تلقاها من قبل في حالة ما إذا كانت خدمات مرضية بالنسبة للمستفيد.

II-5-العناصر المميزة للمزيج التسويقي الخدمي:

يتضمن المزيج التسويقي الخدمي على ثلاثة عناصر تميزه عن المزيج التسويقي التقليدي نذكرها فيما يلي:

II-5-1- الناس:

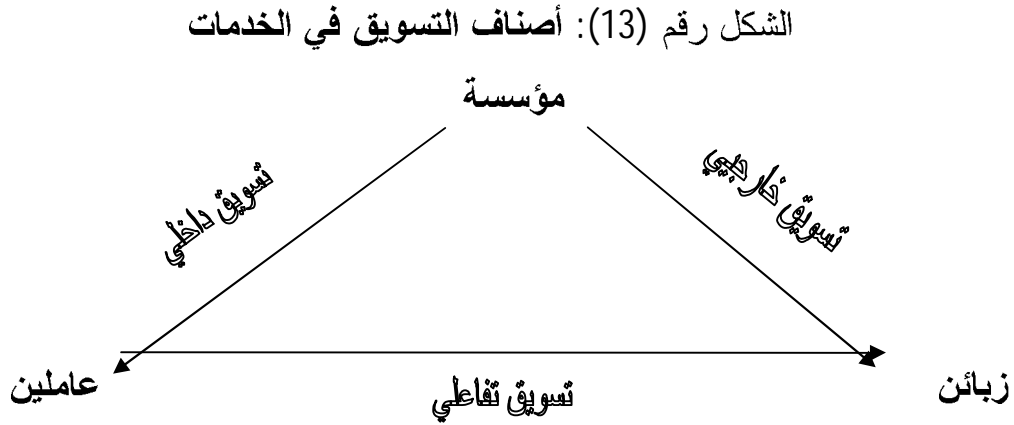
يدرج Borden في نموذج التقليدي للمزيج التسويقي عنصر الناس فقط تحت تسمية البيع الشخصي، وقد فشل في تضمين جانبين مهمين جدا من عنصر الناس، وهذين الجانبين هما:¹
* إن الناس الذين يؤدون دورا إنتاجيا أو تشغيليا في مؤسسات الخدمة مثل الكتبة في البنك أو الطهاة في المطعم، يشكلون جزءا مهما في منتج الخدمة، بل هم يساهمون في إنتاج الخدمة، مثلهم تماما مثل مندوبي البيع، ومن الصفات المميزة في كثير من مؤسسات الخدمة أن الموظفين التشغيليين يقومون بأدوار مزدوجة، فهم يقومون بانجاز الخدمة أو أدائها بالإضافة إلى دورهم في بيع الخدمة.

إن طريقة انجاز الخدمة او اسلوب أدائها يعد حاسما بالنسبة لبيع الخدمة تماما كما هو الحال في نشاط البيع التقليدي، ويؤكد Davidson أن " السر الكامن وراء نجاح مؤسسات الخدمة هو الإقرار علنا بأن العاملين من ذوي الاتصال الشخصي المباشر بالزبائن هم الجزء الأهم الذي يشكل عنصر الناس في مؤسسة الخدمة ".

* إن العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم تعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات، فادراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتأثر بفعل المستفيدين الآخرين، فسلوك نزلاء فندق معين

1- بشير العلق، حميد الطائي،،تسويق الخدمات : مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، مرجع سابق، صص96-97.

أو رواد مطعم معين قد يؤثر على شكل وجودة الخدمة المقدمة، إلا أن المشكلة التي تواجه المديرين في حالات كهذه تكمن في صعوبة السيطرة على طبيعة العلاقات التفاعلية القائمة بين المستخدمين. إن العلاقة بين المؤسسة والعاملين يمكن إدراجها ضمن التسويق الداخلي، في حين أن العلاقة بين مزودي الخدمة والمستخدمين يمكن إدراجها ضمن التسويق التفاعلي. فيما يلي الشكل الذي يوضح مختلف أنواع التسويق التي يتضمنها تسويق الخدمات:



Source: Philip Kotler, Marketing management.12ed, Paris: Pearson éducation, 2006, p462.

II-5-2- البيئـة المادية:

بسبب الخاصية الغير الملموسة للخدمات، فعلى رجال التسويق الاهتمام بعملية التخطيط لاكتساب الخدمة ذلك المستوى من الجودة، وبما يجعلها لان تكون أقرب للعنصر الملموس منها لغير الملموس، وذلك من خلال الأدوات والتجهيزات والمستلزمات المستخدمة في إنتاج الخدمة بالشكل والمضمون الذي يمكن أن تقدم به للزبون.

وقد عرف Cowell البيئة المادية بأنها: "النواحي الملموسة مثل الأثاث والديكور والألوان والتصميم الداخلي ومواقف السارات، والسلع التي تسهل الخدمة"¹

II-5-2-1- دور البيئة المادية في تسويق الخدمات:

يمكن التمييز بين نوعين من البيئة المادية في تسويق الخدمات:²

أ- الدليل المحيط:

يعد الدليل المحيط جزءا فعليا يمتلك في عملية شراء الخدمة، إلا ان قيمته وحده لا أهمية لها، فمثلا لا يعد دفتر الشيكات له أهمية أو قيمة ما لم يدمغ أو يدعم من قبل البنك الصادر منه، أو يكون مغطى برصيد من الأموال، وكذلك لا تعد تذكرة الدخول إلى مسرح وحدها ذات قيمة ما لم يتم قبولها واعتمادها، فهي تؤكد لحاملها على الخدمة.

ب- الدليل الأساسي:

الدليل الأساسي هو بعكس الدليل المحيط لا يمكن امتلاكه من قبل الزبون، ومع ذلك قد يكون مهما جدا في تأثيره على قرار شراء الخدمة، فالمظهر الخارجي العام وتصميم الفندق، ونوع الطائرة المستخدمة، كلها جميعا أمثلة على الدليل الأساسي.

قترن كلا من الدليل الأساسي والدليل المحيط مع صور أخرى مثل الأشخاص الذين يقدمون الخدمة، وتشكل كلها عناصر تؤثر على وجهة نظر الزبون وحكمه على نوعية الخدمة وقبل استعمالها أو شرائها يستعين بهذه الأدلة المادية المحيطة بتقديم الخدمة.

يوضح الجدول الموالي مختلف ادوار البيئة المادية:

الجدول رقم(07) : جدول ملخص لادوار البيئة المادية

1 هاني حامد الضمور، هدى مهدي عايش، أثر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح:دراسة مقارنة. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، العدد2005، ص107.

2- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 370-371.

Source :Mkbinini Héla, la contribution de l'environnement physique à la différenciation des entreprises de services. Revue française du marketing, n188,2002,p46.

II-5-3- العملية:

مستوى النوعية التي تقدم بها الخدمات ترتبط إلى حد كبير مع درجة حساسيتها تجاه مستوى الكفاءة التي تحققها عند تقديمها وعرضها لغرض التسويق، ولعل هذا الأمر يكون أقل أهمية بالنسبة للمنتجات المادية لكون العمليات المرتبطة بالمنتج المادي تكون واضحة وملموسة، إذ تبدأ من مرحلة التصنيع ومرورا بالتخزين حتى الوصول النهائي للمستهلك.¹

إن التسويق الناجح للخدمة يرتبط ارتباطا مباشرا بالإجراءات التي تتبعها المؤسسة الخدمية في تقديم الخدمات، فمثلا يمكنه عملية تقديم الخدمة تعد عاملا مؤثرا في تسويقها، كذلك حرص مقدم

الدور الوظيفي	الدور الاعلامي والمعرفي	الدور الاجتماعي	الدور الشعوري والسلوكي
-تسهيل التقديم المادي للخدمة -حث مقدم الخدمة على العمل -تبسيط المهام المنوطة بالزبائن -لإنتاج الخدمة	-تسهيل تقديم المعلومات للزبائن -توفير مؤشرات حول طبيعة الخدمة المقدمة وطبيعة شريحة الزبائن المستهدفة. - تقديم صورة احسن للمؤسسة لدى الزبائن، وتسهيل النشاطات المعرفية (حفظ، تقييم..)	-يساعد على تبني السلوك الاجتماعي الملائم.	-اثارة المشاعر والسلوكيات الحسنة. -تنمية السلوكيات التي تثير عملية شراء الخدمات

الخدمة على تسويق العلاقة مع المستفيد يؤدي إلى كسب ولاءه.

1- ثامر البكري، مرجع سابق، ص222 .

III - ماهية الجودة:

ازداد وعي المؤسسات بضرورة الاهتمام بالجودة، فقد سعت العديد منها في العالم لترسيخ مبادئ الجودة ومفاهيمها في عملياتها الإنتاجية والخدمية، فأصبحت بذلك الجودة هي الوظيفة الأولى لأي مؤسسة والشغل الشاغل لها، وهذا سعيا منها لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مجابهة التحديات الجديدة المتعلقة بتعدد البيئة التي تنشط ضمنها المؤسسة، وكذا اشتداد المنافسة على الصعيد المحلي والدولي. إن حرص المؤسسات على تقديم منتجات ذات جودة، يجعل من هذه الأخيرة من أهم عناصر الاستثمار التي تسمح بتوسيع أنشطة المؤسسة وذلك من خلال تقليل الوحدات المعيبة وتخفيض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها بسبب العيوب، بالإضافة إلى توفير الرضى لدى الزبائن وتخفيض عدد الشكاوي، ومن أجل بلوغ هذه الأهداف ينبغي على المؤسسة الإلمام بجوانب الجودة في المنتجات التي تقدمها وكذلك العمل على وضع أنظمة لمراقبة الجودة ومحاولة مطابقة توقعات الزبائن حول نوعية المنتجات والنوعية الفعلية لها من خلال وضع معايير جودة تتناسب وتوقعات الزبائن.

III-1- مفهوم الجودة:

إن الاهتمام بموضوع الجودة أدى إلى تباين في مفهومها، فالجودة في حد ذاتها تعبير غامض إلى حد ما، لأنها تتضمن دلالات تشير إلى المعايير والتميز على حد سواء. تعرفها المنظمة الدولية للتقييس على أنها "مجموعة الصفات والخصائص التي تتمتع بها سلعة أو خدمة ما، تؤدي إلى إمكانية تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة ضمنا"¹. يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها: "درجة أو مستوى من التميز"².

¹ - terfaya nassima, **démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**, Alger : ED houma, 2004, p13.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات. عمان: دار اليازوري، 2009، ص31.

وفيما يلي تعريف الجودة من منظور روادها والمؤسسات التي تعنى بها:

- عرفت الجمعية الأمريكية لضبط الجودة (ASQC) ومعهد المقاييس القومي الأمريكي (ANSI) الجودة بأنها " مجموع الصفات والخصائص التي يمتاز بها المنتج أو الخدمة التي تجعله يفي بالإحتياجات المطلوبة"¹.

- عرف جوران (Juran) الجودة بأنها " مواصفة المنتج للإستعمال ودقته لمتطلبات الزبون، وذلك لما للجودة من أهمية في التصميم والإنتفاع، الميسورية التي تهيئ المستلزمات الضرورية للعمل، وما يحقق الأمان للعاملين عند مزاولتهم لأعمالهم بشكل دقيق، إضافة الى أن للزبون دور في وضع المواصفات الخاصة بجودة المنتج ودرجة ملائمتة للإستعمال الذي وضع من أجله، وما يطمح أن يكون عليه المنتج"².

- عرف فيجينباوم "Feigebaum" الجودة بأنها "المجموع الكلي لخصائص المنتج التي تلبي حاجات الزبون، ويرى أن هذه الخصائص يتم التوصل إليها من خلال دمج نشاطات التسويق والهندسة والتصنيع وغيرها"³.

- عرف كروسبي "Crosby" الجودة بأنها "المطابقة مع المتطلبات، وأكد بأنها تنشأ من الوقاية وليس من التصحيح وبأنه يمكن قياس مدى تحقيق الجودة من خلال تكاليف عدم المطابقة"⁴.

نلاحظ مما سبق أن مصطلح الجودة يعني مفهومين، كلاهما مرتبط بالأخر، فالمفهوم الأول مرتبط بالمنتج نفسه في حين أن المفهوم الثاني مرتبط بالعلاقة بين الزبون والمنتج (سلعة أو خدمة)، وبناء على هذا الارتباط فإن المفهوم الأول ينظر إلى الجودة من حيث مدى مطابقة المنتج للمواصفات المحددة له، ومن ثم يمكن تحديد مواقع الخطأ بسهولة وإصلاحه قبل تقديمه للزبون، أما الثاني فيرى أن الجودة هي مدى ملائمة المنتج للغرض الذي أنتج من أجله.

ويختلف مفهوم الجودة لدى المنتج عن مفهومها لدى الزبون، فمفهوم الجودة لدى المنتج يمكن النظر إليه من حيث جودة التصميم، جودة الأداء وجودة المطابقة (الإنتاج)، في حين أن الزبون ينظر إلى

1 أحمد عبد الحاج محمد العبادي، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الأردنية لانتاج الأدوية. أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص20

2 مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي. ط1، عمان: دار جرير، 2007، ص29.

3 لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة: أيزو 9000 ط1، عمان: دار الرابحة، 2011، ص17.

4 محمد العزاوي، الإنتاج وإدارة العمليات: منهج كمي تحليلي. عمان: دار اليازوري، 2006، ص153

الجودة على أنها قيمة، بمعنى كيف يمكن للمنتج الجيد ان يحقق الغرض المقصود منه بالسعر الذي يرغب في دفعه.

III-1-1-1-1 مداخل لتعريف الجودة:

قدم الأستاذ دافيد جرا فين David Gravin، في كتابه الشهير إدارة الجودة Managing Quality، خمسة مداخل لتعريف الجودة:¹

أ- التعريف غير المحدد "خارج نطاق الخبرة":

حيث انه يصعب وضع تعريف محدد للجودة وإنما يمكن معرفتها والاستدلال عليها، وهذا التعريف مبهم غامض ولا يمكن استخدامه كأساس لتحقيق ميزة تنافسية ولا يمكن قياسها ووضعها في مواصفات للتشغيل، وكثير من وظائف التصميم والإنتاج والخدمة تجد صعوبة في استخدام هذا التعريف كأساس لإدارة الجودة.

ب- التعريف المبني على المنتج:

يتم تعريف الجودة وفقا لهذا المدخل على أنها مواصفات أو خصائص يمكن قياسها وتحديد كميتها، فمثلا يمكن تحديد الصفات المتمثلة في المتانة وإمكانية التحمل والصلابة ومدى الاعتماد على المنتج، وكلها صفات يمكن قياسها.

ت- التعريف المبني على الزبائن:

تعرف الجودة وفقا لهذا المدخل على أنها أمر فردي يعتمد على تفضيلات المستخدم التي يطلبها في السلعة أو الخدمة، فالجودة تصبح مرتبطة بمستويات الإشباع أي أن المنتجات التي تقدم أعلى إشباع تمثل المنتجات الأعلى جودة، ويعاب على هذا المدخل ما يلي:

* إن تفضيلات المستهلك متعددة ومن الصعب أن تتجمع جميع هذه التفضيلات في منتج واحد.

¹ سونيا البكري، إدارة الجودة الكلية. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2004، ص15.

* إمكانية عدم حدوث تطابق بين الجودة ورضا الزبون، فالرضا تحكمه مقابلة توقعات الزبون وليس الجودة الموضوعية للمنتجات.

ث - التعريف المبني على التصنيع:

وفقا لهذا التعريف، فإن الجودة تعني صنع منتجات خالية من النسب المعيبة من خلال مطابقتها لمواصفات التصميم المطلوبة، ويتم قياس الجودة طبقا للمعايير الموضوعية بواسطة المؤسسة، ويمكن للمنتج أن يحصل على الامتياز في الجودة طالما كانت مطابقة للمواصفات، ويتفق هذا المدخل مع مفاهيم الجودة في اليابان (أعمل الشيء من أول مرة) وكذلك مع مفهوم المعيب الصفري zéro défauts الذي نادي به كروسبي، والنقد الأساسي لهذا المدخل، أن إدراك الزبون للجودة يتساوى مع التوافق ومع المواصفات ومن هنا يكون موجهها داخليا.

ج - التعريف المبني على القيمة:

يعتمد تعريف الجودة على أساس التكلفة والأسعار وعدد من الخصائص الأخرى، فالجودة هنا هي الامتياز الذي يمكن للزبون أو المنتج تحمله.

ويهدف هذا المدخل إلى تحقيق الجودة من خلال تحديد عناصر السعر، أي مدى إدراك الزبون لقيمة المنتج الذي يرغب في الحصول عليه من خلال مقارنة خصائص المنتج بنظرة ذي قيمة عالية، فالجودة يعبر عنها بدرجة التمايز بالسعر المقبول وتحقيق السيطرة على متغيراتها بالتكلفة المقبولة.

III-1-2- تطور مفهوم الجودة:

بدأت ثورة الجودة في منتصف القرن الماضي عندما ركز اليابانيون على الجودة كسلاح للمنافسة ثم حذت حذوها في ذلك عدد من دول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية) وبعض الدول الغربية، فظهرت العديد من المفاهيم والمصطلحات التي عكست التطور المتسارع لمفهوم الجودة وكان من أبرزها:

* التفتيش أو الفحص (inspection) (1920-1940):

وهو إحدى الأنشطة الوظيفية للجودة التي يقوم بأدائها المشرفون المختصون في الجودة في المؤسسات الصناعية، حيث يهتم هذا المفهوم بأنشطة القياس والإختبار وفحص كل مكون من مكونات

المنتج مقارنة مع المواصفات المحددة مسبقاً لهذا المكون من المنتج لكي يتم التحقق من تطبيق هذه المواصفات وتحديد الانحرافات أو الأخطاء ومحاولة تصحيحها، وقد ركزت هذه المرحلة على ضبط مستوى جودة المنتج الذي تم إنتاجه فعلاً، أي عملية ضمان مطابقة المنتج للمواصفات بعد عملية الإنتاج، وهو الذي يجب أن يباع للمستهلك، وفي حالة وجود وحدات معيبة من المنتجات، على عملية التفتيش أو الفحص تحديدها ومن ثم استبعادها من عملية البيع للمستهلك.¹

. * رقابة الجودة (Quality control) (1940-1960):

في هذه المرحلة ظهرت وظيفة جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات تهتم بالوفاء باحتياجات الجودة من خلال مراقبة العملية الإنتاجية وتحديد مدى مطابقتها مع المواصفات والمعايير الموضوعه سلفاً.

* الرقابة الشاملة للجودة (Total Quality control) (1960-1980):

قدم عالم الجودة الأمريكي فيجيباوم في عام 1961 مفهوم الرقابة الشاملة للجودة، وأعدده كنظام فعال لتحقيق التكامل بين كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة وتحسينها بالشكل الذي يمكن من القيام بالإنتاج وتقديم الخدمة بأكثر الأساليب الاقتصادية مع تحقيق الرضا الكامل للزبون، وقد أوضح أن مسؤولية الجودة تقع أساساً على إدارة الإنتاج، في حين أن مسؤولية الأنشطة الأخرى بما فيها رقابة الجودة تعد ثانوية، وأن التركيز يجب أن يكون على إنتاج وحدات جيدة منذ البداية، قبل أن يتم اكتشاف الوحدات المعيبة بالفحص بعد ظهورها،² واتخذ هذا المفهوم شعار "الجودة من المنبع"، وسارعت المصانع الأمريكية إلى تبني هذه الفلسفة لتدعيم قدراتها التنافسية مع المصانع اليابانية .

وتمثلت أهم أسس مبدأ " الرقابة الشاملة للجودة " في المفهوم الياباني بشكل خاص في:³

* تصميم فاعل لآلات مزودة بوسائل تلقائية لاكتشاف الأخطاء.

* جعل كل محطة عمل نقطة مراقبة للجودة لحجز أي وحدة معيبة.

* فحص شامل ودقيق لكل وحدة فور الانتهاء منها.

1 قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000. ط2عمان: دار الثقافة، 2009، صص 27-28.

2 علي باسردة، تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء. أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق: سوريا، 2006، صص 85.

3 أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة والإيزو: دليل عصري للجودة والتنافسية. القاهرة، 2005، صص 19.

* تهيئة معلومات رجعية سريعة لفريق الإنتاج المختص عن الوحدات السليمة والمعيبة.
وتمثل هذه البنود الأربعة مستويات مراقبة الإنتاج ككل.
* لكل عامل سلطة إيقاف الإنتاج لتجنب إنتاج معيب، وله أن يعالج المشكلة إذا كان في مقدوره.
* مسؤولية تضامنية لكل مجموعة عمل عن تصحيح أخطائها حيث تعاد الوحدات المعيبة إلى حيث صنعت.

* إتاحة وقت كاف يسمح بالأداء السليم.

* تدريب المشرفين والعمال على كيفية قياس الجودة وجمع وتحليل البيانات لتحديد أسباب العيوب.

* انتظام المشرفين والعمال في برامج تدريبية لتحسين الجودة.

وفي عام 1962 ظهر مفهوم حلقات الجودة (QUALITYCIRCLES) في اليابان الذي تبناه الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين (GUSE) نقلا عن أسلوب مراقبة الجودة الذي اتبعه الأمريكيون، وحلقة الجودة عبارة عن مجموعة من العاملين يتراوح عددهم بين 6-12 عامل، يلتقون أسبوعيا لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمجابهة مشكلات الجودة لديهم، وينسب مفهوم حلقات الجودة إلى العالم الياباني ايشيكواوا (ISHIKAWA) ويقال عنه أبو حلقات الجودة، ويرى دراكر أن حلقات الجودة نجحت في اليابان بعد إدخال نظام رقابة الجودة الإحصائية.¹

بعد خمسة أشهر من ظهور مفهوم حلقات الجودة في اليابان، ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية مفهوم "لا أخطاء" zéro défauts، وضمن ما ظهر من مفاهيم وأسس صفيرية للتطوير الإنتاجي: zéro stock, zéro stop. ويقوم مفهوم لا أخطاء على تصميم برامج تستهدف الأداء السليم في المرة الأولى، واتخذ هذا المفهوم شعاراً "أد عمك سليماً من المرة الأولى"، ويرى ايشيكواوا أن هذا المفهوم فشل في إدراك أن مشكلات الجودة تنشأ عن المؤسسة ككل وليس عن العمال فقط، وأنه على خلاف فلسفة حلقات الجودة فقد طلب هذا المفهوم من العامل أن يلتزم بمعايير التشغيل دون محاولة مناقشتها و تقييمها لتجسيدها.

وفي عام 1985 بلور "ديمنج" (Deming) مفهوم الرقابة الشاملة للجودة، محددا دورا هاما للإدارة العليا في غرس أهمية الجودة وكفالة سبل تعزيزها، وأن الجودة مسؤولية كل فرد بالمؤسسة، وأن هذا

¹ خضير كاظم حمود، ادارة الجودة وخدمة العملاء. عمان: دار المسيرة للنشر، 2002، ص182.

يستدعي تدريب العاملين على الطرق الإحصائية لمراقبة الجودة والاهتمام بصيانة وتحسين التجهيزات دورياً، بما يسهم في منع قصورها، وكذلك يتطلب الأمر تأكيد الجودة من المنبع بدلاً من تأكيدها بعد الإنتاج.¹

وقد اتسمت هذه المرحلة بالتالي:²

أ- انتشار السيطرة على الجودة باستخدام العينات.
ب- تحليل نتائج عمليات الفحص باستخدام الأساليب الإحصائية والاستفادة منها في إجراء التعديلات المستقبلية على التصميم والتنفيذ وغيرها، وهذا يساهم في تقليل أو منع المنتجات غير الطابقة للمواصفات الموضوعية، إضافة إلى مراجعة مواصفات المواد الأولية أو الأجزاء المشتراة بما يساهم في تحسين الجودة.

*تأكيد الجودة (Quality assurance) :

تأكيد الجودة هو نظام متكامل من السياسات والإجراءات والإرشادات التي توفرها المؤسسة للوصول والحفاظ على الجودة، ويتضمن هذا المفهوم ثلاث وظائف رئيسية هي:

أ- مبدأ المعيب الصفري "لا أخطاء"

ب- ضمان الجودة

ج- تحقيق الجودة للزبون.

وتشمل مجالات تأكيد الجودة على كل من: تصميم المنتج وتصميم عملية الإنتاج والشراء ورقابة الجودة والتعبئة والتوزيع وخدمة ما بعد البيع، بالإضافة إلى مجالات وظيفية أخرى كالإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والشؤون القانونية ومهام الإدارة العليا، ويعد تأكيد الجودة أكثر شمولاً من مراقبة الجودة، إذ يتضمن تأكيد الجودة تخطيط وتشغيل نظم مصممة للتأكد من أن متطلبات الجودة قد تم الوفاء بها، حيث أن هذه المتطلبات تتبع من الزبون، فنطاق تأكيد الجودة يمتد على خلاف مراقبة الجودة لأبعد من عمليات الإنتاج على ما قبلها وما بعدها ليشمل باقي وظائف وأنشطة المؤسسة بدءاً بالتسويق وتشغيل العيون التسويقية للتعرف على الحاجات الزبائن وخصائص

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 20.

² فتحي أحمد يحي العالم، نظام إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية: دراسة علمية وتطبيقية. عمان: دار اليازوري، 2010، ص 30.

المنتجات المناسبة ومرورا بالمواد البشرية و خصائصها وعمليات الإنتاج، الشراء، التخزين، والعمليات المالية... الخ، وانتهاءً بالبيع وخدمة العميل بعده.¹

وهناك بعض المؤسسات التي تساوي بين كل من "تأكيد الجودة" و "مراقبة الجودة"، غير أن مراقبة الجودة تركز أساسا على كشف الانحرافات أو الأخطاء بعد حدوثها في حين أن تأكيد الجودة تهدف إلى الوصول إلى أقصى احتمال يكون فيه المنتج مطابقا لتوقعات ومتطلبات الزبائن، كذلك تهدف إلى وضع مجموعة من الإجراءات تحترمها المؤسسة وتطبقها وهذا قبل إنتاج وحتى توزيع المنتج، تكون هذه الإجراءات محصاة ومجمعة في إطار ما يسمى بالمعايير (les normes).²

وتحقيقا لشعار الانتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة ثلاث أنواع من الرقابة هي:³
الرقابة الوقائية:

والتي تعنى بتنفيذ العمل أولا بأول لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع حدوثه
الرقابة المرحلية:

وتعنى بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى إلا بعد فحصه والتأكد من جودته.
الرقابة البعيدة:

وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك، وذلك ضمانا لخواه من الأخطاء أو العيوب.

*مرحلة إدارة الجودة الشاملة: (Total quality management)

يطلق على هذه المرحلة إدارة الجودة الشاملة، كما يطلق عليها أحيانا إدارة الجودة الإستراتيجية، وتسعى هذه الإدارة الإستراتيجية إلى تغيير فلسفة الإدارة وطريقة تفكيرها، والعمل على التطوير والتحسين المستمر في أداء المؤسسة ونظم الجودة فيها من خلال التعلم، بحيث يصب ذلك جزءا أساسيا من فلسفتها وأحد مكوناتها الرئيسية، كما تسعى أيضا هذه الإدارة الإستراتيجية للجودة إلى

1 - علي باسرده، مرجع سابق، ص86

2 - Nassima Terfaya , o.p.cit. p33.

3 يوسف حجيم الطائي وآخرون، نظم إدارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية. عمان: دار البيازوري، 2009، صص66-67.

تحديد الجودة من وجهة نظر الزبون، والربط بين هذه الجودة ونجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، بالإضافة إلى إستخدامها كسلاح تنافسي وكجزء من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة¹.

III-2- أبعاد ودعائم الجودة:

III-2-1- أبعاد الجودة:

إن الدرجة التي تستطيع بها المنتجات أن تحقق الغرض الأساسي من تقديمها، تعتمد على عدة أبعاد تتعلق برضا الزبون، وتتمثل هذه الأبعاد في:²

* الأداء:

يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل السرعة، التنافسية.

* الاعتمادية:

تشير إلى الاتساق والثبات في الأداء.

* الخصائص الخاصة:

ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج مثل الأمان أو سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

* التوافق:

يشير إلى المدى الذي يتوافق فيه المنتج مع توقعات الزبون، والأداء الصحيح من أول مرة، وماله من اثر على تحسين وفاعلية العملية التسويقية.

* خدمات ما بعد البيع:

أما هذا البعد فيشير إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع، مثل معالجة شكاوي الزبائن، أو التأكد من رضاهم.

* الصلاحية (الديمومة):

تشير إلى مدة بقاء المنتج، بمعنى مدة طول العمر التشغيلي للمنتج.

و يقسم الباحث ستار (star) هذه الأبعاد إلى أبعاد وظيفية وغير وظيفية، أما الأبعاد الوظيفية فتتمثل في:³

¹ أحمد محمد عنيق، إدارة الجودة الشاملة. المنصورة: المكتبة العصرية، 2009، ص24.

² فواز التميمي، أحمد الخطيب، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001. عمان: عالم الكتب الحديث، 2008، ص ص19-20.

³ - حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل كمي. عمان: دار الفكر، 1997، ص611.

- الاستفادة من المنتج أي الغرض الذي من أجله تمت عملية الإنتاج.
- وظيفة الإعتمادة: تتضمن التطابق مع المعايير، العمر الافتراضي تكلفة الصيانة، الضمانات.
- العوامل الإنسانية: تتضمن توفير عامل الأمان والراحة والملائمة.
- أما الأبعاد غير الوظيفية تتضمن ما يلي:
- المظهر الخارجي.
- الانطباع الذاتي للزبون (السعر والشهرة).
- التنويع .

III-2-2- دعائم الجودة:

يرتكز مفهوم الجودة على مجموعة من الدعائم التي بدونها لا يمكن ان تحقق الجودة، وهناك بعض الباحثين من يرى في جودة التصميم وجودة التنفيذ الدعامتين الرئيسيتين للجودة، في حين يضيف فريق آخر جودة الأداء كدعامة ثالثة للجودة، وفيما يلي تفصيل كل دعامة على حدى:

أ- جودة التصميم:

تشير جودة التصميم إلى الخصائص المحددة للمنتج أو العملية بتكلفة معينة ولقطاع سوقي معين، وهي مقياس لمدى حسن ملائمة التصميم للمتطلبات المتفق عليها، وعادة ما تساهم كل من إدارات التسويق، الإنتاج والعمليات، الهندسة، المالية، في تحديد خصائص المنتج، وبالتالي تؤثر في مستوى جودة التصميم، وتذهب الاتجاهات الحديثة إلى إشراك الموردين أيضا في هذه العملية، فاليوم ينطلق التصميم في المؤسسات الناجحة والمتميزة من استطلاع رغبات وتوقعات الزبائن.¹

ب- جودة التنفيذ:

نقصد بجودة تنفيذ التصميم تلك الطريقة التي تؤدي إلى إنتاج المنتج وفق المواصفات التي يحددها التصميم، وتعتبر جودة التنفيذ عن مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سابقا، وتعتمد جودة التنفيذ على عنصرين أساسيين:²

- إمكانية النظام الإنتاجي لإنتاج المنتج وفقا للمواصفات الموضوعه .

¹ عبد الله الطائي، عيسى قعادة، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري، 2008، ص33

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفاء، 2003، ص 215.

- إمكانية قيام النظام بضبط الجودة لاكتشاف الانحرافات والتعرف على درجة مطابقة المنتج ضمن الحدود المسموح بها، هذا وتتوقف إمكانية نظام الضبط على عدة عناصر منها:
 - مدى توفر الأجهزة حيث أصبحت العديد من المنتجات تعتمد على الأجهزة الدقيقة في فحص جودتها.
 - مدى توفر الخبرة المدربة على استخدام الأجهزة الحديثة.
 - مدى إمكانية الاعتماد على الأساليب الإحصائية في اختيار العينات العشوائية .
 - مدى الاهتمام بالجوانب الإجرائية الأمر الذي يمكن من تحديد معايير الجودة ومقارنة المواصفات الفعلية بالمعايير الموضوعه .
 - تحديد الانحرافات من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية .
- ت- جودة الأداء:

ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها، وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة، كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة إلى ذلك، ويمكن رفع مستوى جودة الأداء عن طريق بعض السياسات مثل: سياسة ضمان السلعة فيما يتعلق بالأجزاء خلال فترة زمنية معينة وتقديم إرشادات عن طريق الاستعمال¹.

III - 3 - أهمية الجودة:

تكتسي الجودة أهمية بالغة بالنسبة للزبون وللمؤسسة المنتجة على حد سواء، فقد أصبحت الجودة مدخلا رئيسيا من مداخل التميز للمؤسسة وعاملا مؤثرا في جذب الزبائن والحفاظ على ولائهم، وتعد معيارا هاما يتخذ على ضوءه الزبون قراراته الشرائية.

III - 3 - 1 - أهمية الجودة بالنسبة للعملاء:

يعتبر مستوى الجودة في السلع المقدمة للزبائن من الأمور الهامة بالنسبة لهم، إذ أن قرار الشراء يعتمد على صدق وتوفر الجودة في السلع، فقد يرغبون في شراء السلع الأجنبية برغم ارتفاع أسعارها ويرفضون السلع المحلية لانخفاض مستوى الجودة فيها وارتفاعها في السلع الأجنبية²، وقد أسهم مطلب توفر الجودة في السلع المقدمة للزبائن في ظهور جمعيات مختصة في الدفاع عن المستهلك

¹ - محمد توفيق ماضي، إدارة الجودة: مدخل النظام المتكامل. الاسكندرية: دار المعارف، 1995، ص34.

² - مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة. عمان: دار الصفاء، 2002، ص62.

وحمایته وإرشاده إلى السلع التي تتمتع بالجودة، والأمان، وقد ظهر ذلك واضحا بزعامه Ralph Nader والعديد من جماعات حماية المستهلك في مطلع السبعينات، كما أن هناك العديد من الجهات الحكومية التي تتولى التأكد من مطابقة المنتج للمواصفات الموضوعه إما عن طريقها مثل هيئة التوحيد والقياس التابعة لوزارة الصناعة في جمهورية مصر العربية أو عن طريق جهات متخصصة مثل united lab في الو.م.أ، بل ذهبت الحكومات في بعض الدول إلى وضع حد أدنى للمواصفات الخاصة بالسلع وبالذات المواصفات التي تحكم سلامة وأمن استخدام هذه السلع، ومثال ذلك قيام السوق الأوروبية المشتركة بوضع مواصفات نمطية للسلع (iso9000) كشرط أساسي لإمكانية البيع.¹

III-3-2- أهمية الجودة بالنسبة للمؤسسة المنتجة:

تظهر أهمية توفر الجودة في السلع بالنسبة للمؤسسة المنتجة من خلال ما يلي:²

أ- إن مستوى الجودة يعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي التي تؤثر على حجم المبيعات، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن الزبون سيكرر شرائها ويقنع الآخرين بها، وبالتالي تتمكن المؤسسة من تحقيق رضا الزبائن من خلال الجودة .

ب- إن الجودة هي أحد ابرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل وجود المنافسة الشديدة بين المنتجات المعروفة.

ت- يترتب على غياب الجودة تحمل المؤسسة لتكاليف باهضة ستؤثر سلبا على أرباحها وسيولتها النقدية، وربما عدم القدرة على البقاء في السوق.

حسب Buzzell و Bradley ، تعتبر الجودة من أهم العوامل التي تساهم في نمو حصة سوق المؤسسة، كذلك حسب Rust وآخرين، فإنه توجد علاقة طردية بين مستوى الجودة والعائد على الاستثمار، وبين مستوى الجودة ونمو حصة السوق، هذا من جهة، وبين مستوى الجودة والربحية من جهة أخرى.³

¹ - محمد، توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات: مدخل اتخاذ القرارات الاسكندرية: مكتبة الإشعاع، 1998، ص 377.

² - مأمون الرادكة، طارق الشبلي، المرجع السابق، ص 62.

³ - Ramla, Mezghenni, **Le rôle du marketing dans le management de la qualite des services: cas d'une entreprise de distribution.** La revue des sciences de gestion, n208, 2004, p154.

III - 4 - أهداف الجودة:

بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما:¹

1- أهداف تخدم ضبط الجودة :

وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ (المعايير) على مستوى المؤسسة ككل وذلك باستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل: الأمان، رضا الزبون... الخ.

2- أهداف تحسين الجودة:

وهي غالبا تنحصر في الحد من الأخطاء والمعيب وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفعالية اكبر.

هذا ويمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

أ- أهداف الأداء للمنتوج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة .

ب- أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة يتضمن الأسواق البيئة والمجتمع.

ت- أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفعاليتها وقابليتها للضبط .

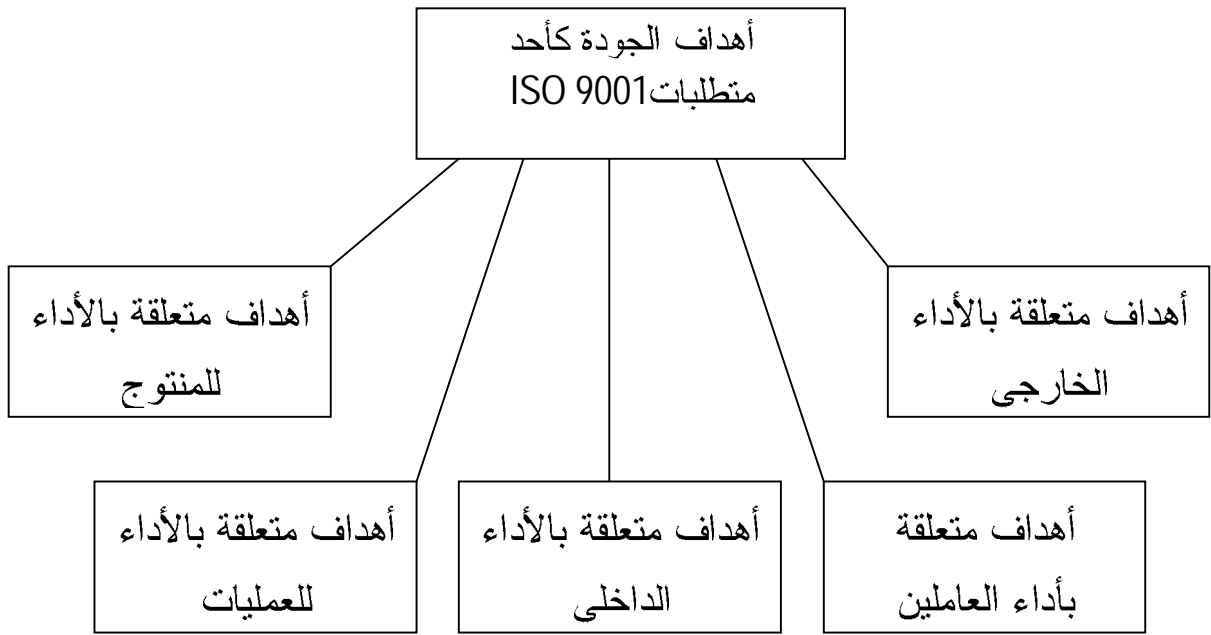
ث- أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفعاليتها ومدى استجابتها للتغيرات ومحيط العمل.

ج- أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

الشكل الموالي يوضح أهداف الجودة:

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، مرجع سابق ، صص 206- 207

الشكل رقم (14): أهداف الجودة



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة. عمان: دار الصفاء ، 2003، ص 207.

IV - الجودة: تكاليفها والرقابة عليها.

1- IV - تكاليف الجودة:

تؤدي النوعية الرديئة للمنتجات إلى زيادة أنواع معينة من التكاليف التي تتحملها المؤسسة خاصة تلك التكاليف المتعلقة بالوحدات المعيبة، وتكاليف إعادة الإنتاج، تكاليف الفحص، تكاليف النقل، تكاليف التعامل مع شكاوي الزبائن، و يمكن تصنيف تكلفة الجودة إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

1- IV -1- تكاليف الوقاية:

تمثل تكاليف الوقاية كافة التكاليف التي تتحملها المؤسسة من أجل إنجاز الأنشطة التشغيلية وتقديم السلع أو الخدمات بالجودة الملائمة والمطابقة للمواصفات التي تتسجم مع الحاجات الفعلية للمستهلكين،

وتكاليف الوقاية تسعى لتحديد الجذور الحقيقية للمشكلة المرتبطة بالجودة واتخاذ القرارات للتخلص منها من خلال تحقيق شعار أعمل الشيء صحيحا من أول وهلة.¹

و تتضمن هذه التكاليف ما يلي:²

أ- تكاليف متطلبات المستهلكين ومتطلبات البحث التسويقي :

تتحمل المؤسسة هذا النوع من التكاليف بهدف التعرف على احتياجات الزبائن وتوقعاتهم عن أداء المنتج، كذلك الاستفادة من المعلومات المرتردة من الزبائن حول اعتمادية وأداء المنتجات التي تقدمها المؤسسة حرصا منها على رضا زبائنها .

ب- تكلفة تطوير السلعة / الخدمة/ والتصميم:

تدخل هذه التكاليف في ترجمة احتياجات المستفيد (الزبون) إلى متطلبات جودة الاعتمادية بالنسبة للسلع أو الخدمات الجديدة قبل رفع الوثائق الرسمية لبدء الإنتاج، كذلك عند إجراء تغييرات رئيسية في التصميم .

ت- تكلفة المشتريات:

يقصد بها التكلفة التي تتحملها المؤسسة للتأكد من مدى جودة ومطابقة الموارد المستخدمة في

الإنتاج مع المواصفات المطلوبة لتحقيق جودة المنتج.

ث- تكلفة العمليات:

تستطيع المؤسسة من خلالها التأكد من مدى مقدرة واستعداد العمليات لتحقيق متطلبات الجودة، وتتضمن كذلك تكاليف مراقبة الجودة لكل أنشطة الإنتاج، تعليم الجودة لأفراد العمليات.

ج- تكاليف إدارة الجودة:

تتمثل في تكاليف إعداد تقارير الجودة، تحسين الجودة، الرواتب الإدارية والمراجعة المحاسبية للجودة.

ح- تكاليف وقائية أخرى:

تتضمن تكاليف الصيانة والمحافظة على المعدات والأجهزة، الإيجار، النقل... الخ.

1-2- تكاليف التقييم:

¹ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء. مرجع سابق، ص73.

² - بستر فيلد دال، الرقابة على الجودة، تر سرور علي إبراهيم سرور. القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1995، ص 396-398.

وهي التكاليف التي تحصل للتأكد من أنالمواد الأولية والمنتجات تتطابق مع المعايير والمواصفات الموضوعه، وهذا بهدف منع الوحدات المعيبة قبل شحنها¹ تتضمن تكاليف التقييم ما يلي:²

أ- تكاليف اختبار المواد المشتراة، سواء تم هذا الاختبار داخل المصنع أم عند المورد .

ب- تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل:

وهي التكاليف التي تصرف للكشف على جودة المواد واختبارها أثناء عمليات التشغيل المختلفة.

ت- تكاليف اختبار جودة المنتج النهائي:

وهي التكاليف التي تصرف لاختبار جودة المنتجات بعد أن يتم تشغيلها وقبل تسليمها إلى المخازن أو خروجها من المؤسسة.

ث- تكلفة المواد اللازمة لعمليات الكشف والاختبار:

وهي تكلفة المواد والطاقة اللازمة للأجهزة أو الزيوت والغازات اللازمة لعمليات الكشف والاختبار.

ج- تكلفة مراجعة الجودة:

وهي التكاليف التي تصرف على عمليات مراجعة الجودة وذلك بغرض التأكد من أن عمليات الكشف والاختبار قد تمت بطريقة سليمة.

ح- تكاليف صيانة الأجهزة ومعدات ضبط الجودة:

وهي التكاليف التي تصرف على صيانة ومعايرة أجهزة الضبط والاختبار.

خ- تكاليف الاختبار أثناء تركيب المنتج وتجربته لدى العمل:

وهي التكاليف التي تصرف على تجريب المنتج عند المستهلك بقصد ضمان أن يؤدي الغرض المطلوب.

1-IV-3- تكاليف الفشل:

و هي التكاليف التي تنتج عن الأجزاء أو المنتجات المعيبة، وتشمل هذه التكاليف على تكاليف الفشل الداخلي والفشل الخارجي.

أ- تكاليف الفشل الداخلي:

¹ حيدر علي المسعودي، إدارة تكاليف الجودة استراتيجيا. عمان: دار اليازوري، 2010، ص56.

² مأمون الدرادكة، طارق الشبلي، مرجع سابق، ص 72.

ويقصد بها تلك الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء العمليات الإنتاجية مثل: الخامات المعيبة التي تم توريدها من الموردين، عدم التركيب السليم للمعدات والآلات، استخدام طرق تشغيلية خاطئة،¹ ويمكن حصر هذا النوع من التكاليف في:²

-تكلفة إعادة التصنيع الكاملة للوحدة:

في حالات كثيرة كما في الصناعات المعدنية وصناعة الزجاج والصابون والأثاث، حيث يتم إعادة التصنيع للوحدات غير المطابقة للمواصفات ويترتب عن ذلك ارتفاع تكلفة العملية الصناعية بما فيها من عمالة ومواد وتكلفة أخرى غير مباشرة.

- تكلفة الإصلاح:

إذا كان العيب الذي تم اكتشافه في أحد الأجزاء الغير أساسية والتي يمكن إصلاحها، فإن المؤسسة تتولى القيام بذلك قبل السماح ببيع السلعة للمستهلك، ويعد ذلك أمراً شائعاً في صناعة السيارات.

- تكلفة توقف الإنتاج حتى يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة نوع العيب وسببه:

فمن الضروري أساساً أن تتم عملية الإنتاج بشكل مستمر ومنتظم، وأن الوقت غير المنتج يترتب عليه ارتفاع في متوسط التكلفة للوحدة المنتجة، ومن ثم فإن العناية بالجودة في كل مراحل العملية الإنتاجية يترتب عليه تقليل تكلفة تعطل الإنتاج، وترتفع هذه التكلفة بصفة خاصة عندما تتبع العملية الإنتاجية أسلوب خط الإنتاج المستمر كما هو الحال في صناعة السيارات، الأدوات المنزلية ومعظم السلع النمطية، ويرجع ذلك إلى أن التوقف في مرحلة معينة يترتب عليه التوقف الكامل لكل مراحل الإنتاج على خط الإنتاج .

ب- تكاليف الفشل الخارجي:

وتتمثل في التكاليف المقترنة بالمنتجات غير المطابقة بعد أن يتم وصولها أو تقديمها للمستهلك، ونظراً لما تحمله هذه التكاليف من أهمية كبيرة في التأثير على المؤسسة، فإن هذه الأخيرة غالباً ما تلجأ إلى أن تقوم بتقليص أثر التكاليف إلى الصفر وتتضمن تكاليف الفشل الخارجي ما يلي:³

- تكاليف إعادة البضاعة (المردودات).

1- سونيا البكري، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل النظم. مصر:الدار الجامعية، 1999، ص117.

2- محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج و العمليات، مرجع سابق، ص 379-380.

3 نزار عبد المجيد البروراري، لحسن عبد الله باشيو، إدارة الجودة:مدخل للتميز والريادة، مفاهيم وأسس وتطبيقات ط1، عمان:دارالوراق، 2011، ص44.

- التكاليف التصحيحية للمنتجات .

- تكاليف شكاوي الزبائن .

- تكاليف المسؤولية القانونية:

هي تكاليف تدفعها المؤسسة بسبب مطالبات المسؤولية القانونية بما في ذلك تكلفة التأمين القانوني للسلعة أو الخدمة.

1-IV-4- التكاليف غير المنظورة:

وتتمثل في التكاليف التي تتكبدها المؤسسة بتقديم منتجات غير مطابقة للمواصفات أو المتطلبات المعيارية، وهذه التكاليف غالبا ما ترتبط بعدم رضا الزبون، وبالتالي تشكل أثرا كبيرا على الأرباح المزمع تحقيقها للمؤسسة على المدى القصير والبعيد، ولهذه التكاليف أهمية كبيرة، إذ أنها تتطوي على آثار نفسية على المستهلكين، وهي تفتنر بإمكانية المؤسسة في الاستقرار والاستمرار في السوق. تتضمن هذه التكاليف:

-تكاليف عدم رضا الزبائن.

-تكاليف ضياع فرص البيع.

- تكاليف فقدان السمعة السوقية لدى الزبائن.

2-IV- الرقابة على الجودة:

يقصد بالرقابة على الجودة مجموعة العمليات الخاصة بالتفتيش على الإنتاج في جميع مراحلها، وتسجيل هذه البيانات ثم العمل على تحليلها لقصد معرفة الانحرافات عن المواصفات الموضوعية سلفا، وبالتالي العمل على استبعاد الوحدات المعيبة والتفكير في أسبابها من أجل معالجتها.¹

1-2-IV- نظام الرقابة على الجودة :

يعتبر نظام الرقابة على الجودة من الأنظمة التي تضمن السير الحسن لمختلف الأنشطة والعمليات الإنتاجية والخدمية، فتصميم مثل هذا النظام يعتبر ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة، ولعل عملية التصميم تتطلب مجموعة من الخطوات الواجب إتباعها، نوجزها فيما يلي:

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الصناعية . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 614.

IV-2-1-1-1- تصميم نظام الرقابة على الجودة:

إن تصميم نظام متكامل للرقابة على الجودة يتطلب إتباع الخطوات التالية:¹

أ- تحديد النقاط الحاسمة، أي تحديد أهم المراحل والعمليات التي تحتاج للرقابة وغالبا ما تكون أنواع الرقابة الأهم هي:

- الرقابة على المواد الأولية والمستلزمات لضمان تمتعها بالمواصفات المحددة
- الرقابة على عملية إنتاج السلعة أو الخدمة، وخاصة أثناء المراحل الهامة
- الرقابة على المنتج النهائي وذلك قبل وصوله للمستهلك

ب- تقرير نوع القياس الذي يستخدم في نقطة من نقاط الرقابة الحاسمة، وعادة ما توجد خيارات، إما أن يبنى القياس على المتغيرات مثل الطول، الوزن، البعد وغيرها، أو أن يبنى القياس على الخصائص مثل نسبة العيوب في العينة أو عدد العيوب في الوحدة وغيرها .

ت- تقرير الكمية التي سيتم فحصها أو مراقبتها، وهذه الكمية إما أن تكون شاملة لجميع الوحدات، وهناك بعض الصناعات أو الخدمات التي تستلزم رقابة شاملة ولجميع الوحدات، بينما توجد صناعات أخرى لا يمكن بل يستحيل مراقبتها إلا من خلال العينة.

ث- تحديد المسؤولين عن عملية الرقابة وغالبا ما تكون المسؤولية هي مسؤولية كلا من:

- العمال أنفسهم، ومراقبين داخليين بنسبة كبيرة.
- مراقبين خارجيين ولكن بمسؤوليات اقل .
- الاعتماد على الزبون نفسه في الرقابة على الجودة سواء في السلع أو الخدمات خاصة .

IV-2-1-2- المزايا التي يحققها نظام الرقابة على الجودة:

تتمثل المزايا التي يحققها نظام الرقابة على الجودة فيما يلي:²

- 1- خفض تكلفة الإنتاج، نتيجة لخفض نسبة التالف أو المعيب من المنتجات.
- 2- رفع القوة المعنوية للعاملين، لأنه بسبب نظام مراقبة الجودة، يتولد شعور بالحماس لدى العاملين لاطمئنانهم على مستوى العمل الذي يقومون به.

1- محمد إبيدوي الحسين، تخطيط الإنتاج و مراقبته. عمان دار المناهج، 2004، ص200.

2- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الصناعية، المرجع السابق، ص 615.

- 3- يساعد نظام الرقابة على الجودة في خلق الثقة لدى المشتري وفي إيجاد السمعة الطيبة لمنتجات المؤسسة.
- 4- تخفيض نسبة شكاوي الزبائن من مستوى الجودة إلى 3% كحد أقصى.
- 5- خفض نسبة المواد التي يعاد تشغيلها مرة أخرى بسبب عدم تمتعها بالجودة المطلوبة إلى 5% كحد أقصى.
- 6- خفض تكاليف الرقابة على الجودة للوحدة الواحدة من المنتج بنسبة 10%.

IV-2-2- القرارات الأساسية في عملية الرقابة على الجودة :

هناك عدة تساؤلات يتوجب على نظام الرقابة على الجودة الإجابة عليها وهي:¹

- 1- ماهي الصيغ والخصائص الأساسية في المنتج والتي سيتم قياسها ؟ وهل سيتم قياسها جميعا ؟ أم جزء منها ؟.
- 2- ما هي النقاط في مرحلة الإنتاج التي سيتم عندها القيام بالاختبار لمستوى الجودة؟
فإذا كان الإنتاج يتم على مراحل متعددة، فإن نقاط الفحص أو الرقابة ستحدد في ظل بدائل عديدة منها:
 - أن يكون الفحص لكل المواد الخام والأجزاء الداخلة في الإنتاج أي انه سيتم على المدخلات .
 - أن يكون الفحص قبل مراحل الإنتاج ذات التكلفة الأعلى أو ذات القيمة المضافة الأكبر أو ذات الاستثمارات الأكثر.
 - أن يتم الفحص بعد كل العمليات الإنتاجية بمعنى الفحص للمخرجات النهائية.
- 3- ما هو أسلوب الفحص الواجب إتباعه؟ وهل سيتم إتباع أسلوب الفحص الشامل لجميع الوحدات ؟ أم الاعتماد على العينات ؟.
- 4- ما مصير الوحدات المعيبة ؟ هل سيتم استبعادها ؟ أم سيتم إصلاحها؟ وما هي خطوات ومتطلبات إصلاحها؟.

¹ - محمد إيديوي الحسين، مرجع سابق، ص ص 199-200.

- 5- ما درجة تكرارية عملية القياس والفحص ؟ وهذا يتبع لنظام الإنتاج، فكلما كان النظام غير مستقر كلما تطلب درجة تكرار أكبر لعملية القياس والفحص.
- 6- ما هي حدود المطابقة للمواصفات الخاصة بتصميم المنتج، وكيف يمكن وضع هذه الحدود؟.
- 7- ما هي أنسب الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة ؟.

3- IV - خرائط الرقابة على الجودة:

3- IV -1- تعريفها:¹

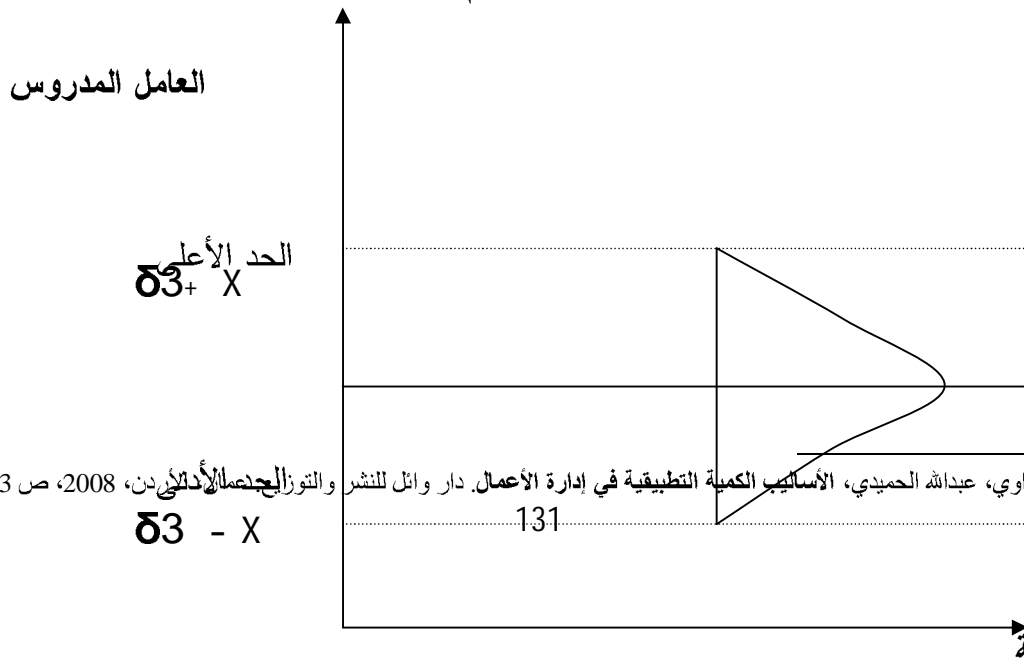
هي عبارة عن رسوم بيانية، يمثل المحور الأفقي فيها أرقام العينات المراد فحص جودتها، بينما يمثل المحور العمودي العامل المراد قياس جودته، وضمن هذان المحوران خطوط تمثل العناصر الأساسية للخارطة:

الخط المركزي: يمثل المتوسط الحسابي أو القيمة المتوقعة أو المتلى لمفردات العينة.

الخط الأعلى: وهو أعلى قيمة مقبولة للمفردات المدروسة ومحدد على أساس ثقة

الخط الأدنى: وهو أدنى قيمة مقبولة للمفردات المدروسة، والإطار العام لخريطة المراقبة يوضحه

الشكل التالي: الشكل رقم (15): خارطة المراقبة الإحصائية



المصدر: عبد الحميد البلداوي، نجم عبدالله الحميدي، الأساليب الكمية التطبيقية في إدارة الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص244.
IV-3-2- فوائد خرائط الرقابة على الجودة:

تحقق خرائط الرقابة على الجودة الفوائد الآتية:¹

أ- تحديد أسباب التباين الطبيعي الرئيسية في عملية الإنتاج.

ب- ضبط عملية الإنتاج واكتشاف الانحرافات .

ت- تحديد أفضل طريقة للإنتاج.

ث- تعد حافزا للعاملين وطريقة لتقييم الأداء .

ج- تحديد الأسباب الرئيسية للاختلاف أو هل تعود لعوامل عشوائية.

IV-3-3- أنواع خرائط الرقابة على الجودة:

تصنف خرائط الرقابة على الجودة وفق البيانات المتحصل عليها من الفحص إلى نوعين :

خرائط الرقابة للمتغيرات.

خرائط الرقابة للخصائص.

IV-3-3-1- خرائط الرقابة للمتغيرات:

المتغيرات كما أوضحنا سابقا هي تلك السمات التي تميز المنتج، ويمكن التعبير عنها كميًا كالطول، السمك، الوزن... الخ.

هناك عدة أنواع من خرائط الرقابة للمتغيرات منها :

* خارطة المتوسط الحسابي x-carte .

* خارطة المدى e-carte .

1- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الصناعية، مرجع سابق، ص 617.

* خارطة الانحراف المعياري s-carte .

إن أكثر هذه الخرائط استخداما هي e-carte و x-carte وغالبا ما تستخدمان على أنها خارطة واحدة.

تستخدم الخارطة X لضبط متوسط العملية، ومقدار الانحراف عنها، بينما تستخدم الخارطة e لضبط الاختلاف ضمن العينة الواحدة .

3-IV -3-2 - خرائط الرقابة على الصفات (الخصائص) proportion :

عندما لا يمكن تمثيل سمات المنتج رقميا فإنه يعبر عنها وصفيا، وتقاس جودتها بالمقارنة مع السمات المحددة لخصائص الجودة.

يقوم أسلوب فحص الخصائص على أساس قبول المنتج أو رفضه دون الخوض في تفاصيل الفحص.

توجد أنواع عديدة من خرائط الرقابة على الصفات يمكن إجمالها فيما يلي:

* خارطة نسبة المعيب.

* خارطة عدد العيوب.

* خارطة عدد العيوب في الوحدة.

سنكتفي بعرض كل من خارطة نسبة المعيب و خارطة عدد العيوب في الوحدة.

أ- خارطة نسبة المعيب p-carte¹:

وهي من أكثر أنواع الخرائط استخداما، وتركز على نسبة المعيب من الإنتاج وذلك من خلال قسمة عدد الوحدات الرديئة التي لا تتمتع بخصائص الجودة المعيارية على عدد الوحدات في المجتمع الإحصائي وهذا حسب القانون التالي:

$$p = \frac{r}{N \times n}$$

و حدود الرقابة تستخدم الانحراف المعياري $\bar{\sigma}$:²

$$LC_s = p + 3 \bar{\sigma}$$

¹ - محمد ابيوي الحسين، مرجع سابق، ص 210

² - Anne Crratacap , Pierre Midon , **Management de la production** , 2° ed.,, Paris: ed Dunod, 2005, p 417.

$$LC_I = P - 3\delta$$

$$LC = p$$

$$\delta = \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

حيث:

P: نسبة المعيب

r: عدد العيوب

n: حجم العينة

ب- خارطة عدد العيوب في الوحدة c- carte : 1

تستخدم هذه الخارطة لمراقبة عدد العيوب المشاهدة في الوحدة الواحدة المنتجة، وهنا تكون العينة المختارة وحدة واحدة بها عدد من العيوب، ويستخدم هذا النوع من الخرائط سواء في المؤسسات الإنتاجية مثل: المعادن، الخشب، أو الخدمة مثل عدد الشكاوي في فندق، فعندما يتم فحص عدد محدد من الوحدات في العينة الواحدة وحصر عدد العيوب في العينة، يمكن أن نفترض بأن هذا العدد يتبع توزيع بواسون (حيث القيمة المتوقعة تساوي التباين في هذا التوزيع).

و لأغراض رسم الخارطة نستخدم التقريب الطبيعي لبواسون وتحسب حدود الرقابة كما يلي:

$$lc = \bar{c} = \frac{\sum r}{N}$$

$\sum r$: مجموع العيوب في كل العينات.

N: عدد العينات

$$lc_s = \bar{c} + 3\sqrt{\bar{c}}$$

$$lc_i = \bar{c} - 3\sqrt{\bar{c}}$$

وذلك على أساس حوالي 99% درجة ثقة، مع ملاحظة أنه إذا كان LC_I سالبا اعتبر الحد الأدنى للعيوب في الوحدة صفر.

IV - 4 - أساليب تحسين الجودة:

1- محمد الصيرفي، الإدارة الصناعية، مرجع سابق، ص 640.

يمكن للمؤسسة أن تتبّع عدة أساليب لتحسين جودة منتجاتها، سواء كانت سلع أم خدمات، وتتجلى أهمية هذه الأساليب في حل المشاكل المتعلقة بالجودة، وبالتالي مساعدة المؤسسة على التقليل من التكاليف الناجمة عن اللجوء، وتعتبر أيضا بمثابة أداة مكملة لأدوات الرقابة الإحصائية، ونذكر من بين هذه الأساليب الآتي:

IV-4-1- حلقات الجودة:

تعد حلقات الجودة أسلوب من أساليب الإدارة بالمشاركة، كان ظهورها الأول في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية بهدف الارتقاء بالاقتصاد الياباني المدمر ويعود الفضل بالدرجة الأولى إلى الخبراء الأمريكيين الذين تم استقدامهم إلى اليابان بغية المساعدة في تحسين أداء المؤسسات اليابانية. كانت فكرة حلقات الجودة اليابانية مجسدة للأسلوب الإداري الذي يمثل ابرز انجازات الإدارة اليابانية في قدرته وفعاليتته في تحقيق الإنتاجية وتحسين النوعية من خلال تنمية وتطوير العاملين بالمؤسسة، فعمل واحد من أكثر فنون الإدارة اليابانية مدعاة للاهتمام والدراسة، هي تلك المجموعات الصغيرة من العاملين الذين يعملون بكل حماسة وجدية من أجل تطوير مستويات النوعية والإنتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون إليها جنبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، هذه المجموعات الصغيرة تعرف بحلقات الجودة.¹

IV-4-1-1- نشأة وتطور مفهوم حلقات الجودة:

أدرك اليابانيون مع نهاية الحرب العالمية الثانية ان التحدي الذي يواجهونه من أجل الارتقاء بنوعية منتجاتهم ليس له طريق لمجاهته سوى تطبيق برنامج رسمي للرقابة على الجودة لتحسين منتجاتهم، وقد استقدمت اليابان لهذا الغرض عدة خبراء أمريكيين نذكر منهم الدكتور شيوارت من جامعة هارفارد والدكتور ديمينج من شركة بل للهاتف والدكتور جوران من جامعة نيويورك إلا انه تبين أن تطبيق مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة لا يقدم إطارا كاملا يعمل على الالتزام العام، إذ انه مفهوم يركز الاهتمام على كل من إدارة مراقبة الجودة وأخصائي الجودة فقط، ومن ثم لم يكن هناك أي التزام عام أو دور من أي مستويات الإدارة العليا أو القوى العاملة عموما، ولهذا استقدمت اليابان الدكتور جوران من جامعة نيويورك سنة 1954، ويعود له الفضل في توسيع نطاق مسؤولية مراقبة

1- فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية: حلقات الجودة المفهوم والتطبيق. مصر: دار الكتب المصرية، 1998، ص91

الجودة لتشمل كافة جميع مستويات المؤسسة،¹ وهذا ما يتماشى مع الفكر الياباني الذي يقوم على الاعتماد على عمال الإنتاج أنفسهم في تقديم الأفكار التي تطراً لمعرفتهم بظروف العمل الفعلية. لقد أصبحت مسألة الاهتمام بالجودة مسألة قومية أدت إلى تحول تاريخي في الاقتصاد الياباني مما أدى إلى تشكيل حلقات الجودة التي تعتبر فكرة العالم الياباني ايشيكاوا الذي كان يشغل منصب أستاذ في الهندسة في جامعة طوكيو، حيث قدم مقترحا محتواه أن يتم تشكيل مجموعات صغيرة من العمال، تتمثل مهمتها في التعرف على المشكلات المتعلقة بمجال عملهم، ومن هنا ولدت فكرة حلقات الجودة اليابانية التي تعتبر بمثابة تطور وليست ثورة.

IV-4-1-2- تعريف حلقات الجودة:

تعتبر حلقات الجودة إحدى الطرق والأدوات التي تستخدمها المؤسسات على اختلافها، صناعية كانت أم خدمية في الحصول على أفكار لمعالجة المشاكل التي تواجه العمليات وكذا في تحسين الأداء. يمكن تعريف حلقات الجودة على أنها: "مجموعة من العمال الذين يجتمعون بانتظام من أجل مناقشة الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتحسين نوعية الأداء"²

عرفت حلقات الجودة من قبل ريكير (Rieker) رئيس حلقات السيطرة النوعية، والذي قام بنقل حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية كما يلي: " هي عبارة عن مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية، ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات النوعية وإيجاد الحلول المناسبة لها، ويتخذون الإجراءات التصحيحية بشأنها لمقابلة الانحراف الحاصل بين المتحقق فعلاً والمخطط"³

وقد أكد ريكير على وجود عدة نقاط ينبغي أخذها بعين الاعتبار وفقاً لهذا التعريف وهي:⁴

أ- قيام مجموعة صغيرة من العاملين يعملون في صناعة جزء من المنتج أو تقديم خدمة معينة، وهذه المجموعة تعبر عن نفسها في حقل عملها وليس هنالك من هو مسؤول عنها، لكنها تخضع إلى إشراف وتوجيه رئيس القسم أو العامل الذي يعتبر عضواً مشرفاً في حلقة الجودة .

¹ - فريد عبد الفتاح زين الدين، تخطيط ومراقبة الإنتاج. مصر: دار الكتب المصرية، 1997، ص ص 557-558.

² - John R. Schermahorn, David S. Chappell, **Principe de management**. Quebec: Ed ERPI, 2002, p 303.

³ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار المسيرة، 2000، ص 121.

⁴ - خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص ص 121-122.

- ب- يكون العمل في حلقات الجودة طوعية وبمحض إرادة ورغبة الأفراد العاملين فيه وليس مفروضاً عليهم.
- ت- إن اللقاءات تحدد وفقاً لإرادة العاملين ورغبتهم أيضاً، وغالباً ما تكون ساعة كل أسبوع أو أكثر ويمكن أثناء الدوام أو قبله أو بعده، ويتم هذا اللقاء بصورة منتظمة وليس حينما تتوفر بعض المشكلات أو الانحرافات في النوعية .
- ث- لم تكن حلقات الجودة بمثابة لقاءات لمناقشة ومعالجة افتراضات معينة أو بدائل مطروحة للتطبيق وإنما هي دراسات مستمرة لطبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، وتحديد الانحرافات أو تقييم البدائل المتاحة، والتي من شأنها تصعيد وتائر التنمية والتطوير لبرنامج العمل المعين واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة الانحرافات عند حصولها .
- وتجدر الإشارة، بأن هناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة وفرق العمل، ويمكن توضيح الاختلاف بينهما من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(08): مقارنة بين حلقات الجودة وفرق العمل

رقم المعيار	المعيار	حقوق الجودة	فرق العمل
1	شمولية العمل	- تكلف بانجاز عمل محدد وصغير نسبيا	- تكلف بانجاز عمل أو بمهمة كاملة.
2	العاملون	- من قسم واحد	- من أقسام متعددة
3	صفة العمل	- طواعية	- إجبارية
4	ديمومة العمل	- تبقى طيلة حياة المشروع	- تنتهي بمجرد إنتهاء المهمة
5	طابع العمل	- عمل فني	- عمل إداري
6	طبيعة العاملين	- لا يوجد تجانس بينهم من حيث الوظيفة أو المنصب الإداري	-متجانسون في الوظيفة أو المنصب الإداري
7	سلطة القرار	-قرارات إستشارية، تقديم مقترحات فقط	- قرارات تنفيذية

المصدر: قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. دار الشروق: عمان، الأردن، 2006، ص 249.

IV - 4-2 - مخطط باريتو:

مخطط باريتو هو رسم بياني على شكل أعمدة، توضح فيها المعلومات بشكل تنازلي من أكبر فئة نزولا حتى أصغرها، وتقوم فكرة هذا التحليل على فصل المشاكل القليلة المؤثرة عن الكثيرة قليلة التأثير، وقد أطلقت تسمية مخطط باريتو من قبل عالم الجودة Juran، نسبة الى عالم الاقتصاد والإحصاء الايطالي Wilfredo Pareto، ويعكس هذا المخطط تحديد المشاكل التي يجب التعرض إليها أولاً، فمن خلال جمع البيانات ووضعها في جداول، توضح أي الأخطاء له تكرار عال، فيقرر

بناء على ذلك البدء في البحث عن أسبابها وتركيز الجهود بهدف حلها، وتتجلى الفائدة من تحليل باريتو عند دراسة المشكلة الكبيرة وجعلها تبدو أصغر، نتيجة لتحليل أسباب حدوثها.¹

لاستخدام هذه المخطط، تعتمد الخطوات التالية:²

- 1- وضع قائمة بالأسباب المحتملة لحدوث المشكلة موضوع البحث.
 - 2- تحديد مقياس نمطي (التكرار، الزمن، التكلفة).
 - 3- ترتيب الأسباب من الأعلى إلى الأدنى وفقا لنتيجة القياس خلال الفترة.
 - 4- يخصص المحور الأفقي للأسباب والمحور العمودي الأيسر لقيم المقياس (التكرار، الزمن، التكلفة)، والمحور العمودي الأيمن للنسب المئوية المتجمعة.
 - 5- يرسم مستطيل أو شريط لكل سبب أو صفة يتناسب ارتفاعه مع القيم المناظرة له (التكرار، الزمن، التكلفة)
 - 6- ويراعى هنا البدء من الجانب الأيسر بالسبب الذي حصل على أعلى قيمة ثم الذي يليه، وهكذا حتى الانتهاء من رسم كل المستطيلات.
 - 7- يتم إيجاد النسب المئوية للقيمة المناظرة لكل سبب أو خاصية ثم إيجاد المجموع التراكمي للنسب الواحدة تلو الأخرى، ثم يرسم المنحى الممثل لهذه القيم النسبية التراكمية، مع مراعاة ما يلي:
* تحديد النقطة الأولى أعلى المستطيل الأول في المنتصف.
* تحديد النقطة الثانية عند تقاطع المنتصف للمستطيل الثاني مع القيمة النسبية التراكمية الثانية وهكذا حتى آخر مستطيل وآخر قيمة تراكمية (100%).
 - 8- يتم تحليل الرسم وتحديد الأسباب التي تلعب دورا أكبر في المشكلة من خلال ملاحظة نقطة انكسار واضحة في المنحنى، يبدأ المنحنى بعدها بالتسارع في انحرافه.
- IV - 3-4 - القياس المقارن (Benchmarking):

تعتبر مؤسسة RANK XEROX أول من طبق أسلوب القياس المقارن وهذا في مطلع الثمانينات، حيث حسنت من طرق تسييرها للمخزون مستعينة بمؤسسة L.L.Bean، وهي مؤسسة مختصة في البيع بالمراسلة، وكذلك حسنت من أساليب الفوترة مستعينة بمؤسسة البريد American express.

¹ - محمد العزاوي، إدارة الجودة الشاملة. عمان: دار اليازوري، 2005، ص86.

² - عبدالله الطائي، عيسى قدارة، مرجع سابق، ص283-284.

يعرف Harington القياس المقارن بأنه عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال، حيث يتضمن الآتي:¹

* مقارنة أنشطة المؤسسة الداخلية مع أفضل المؤسسات، بغض النظر عن نوع الصناعة أو الدولة.
* مقارنة أداء العمليات المختلفة للمؤسسة مع العمليات المتميزة في المؤسسات الشبيهة التي تنشط في نفس مجال النشاط.

* مقارنة مراحل الخدمة المقدمة من المؤسسة بالخدمات التي يقدمها أفضل المنافسين.
* مقارنة أنواع مختلفة من الأساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق.

* مقابلة احتياجات الزبون بشكل يفوق توقعاته.

ويمكن تطبيق القياس المقارن في مجالات عدة، نذكر منها:²

أ- المنتجات:

الإبداع، الجودة، التعبئة، التكلفة، الخصائص الوظيفية... الخ

ب- الخدمات:

الاستجابة، رضا الزبون، الفردنة (personnalisation) .. الخ

ت- وظائف المؤسسة:

* الإنتاج: من حيث تخفيض نسبة التالف

* الإمداد: توفير أماكن أكبر للتخزين، تسريع دوران المخزون

* الوظيفة التجارية: من حيث الالتزام بمواعيد التسليم

* التسويق: تقليل الفترة الزمنية التي يستغرقها التطوير والإبداع بالنسبة للمنتجات، تقليل تكاليف

الترويج.

* استراتيجيات وطرائق التسيير: التحفيز، التسيير بالأهداف، تسيير الأزمات... الخ.

¹ - محمد توفيق عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن. مصر: دار الفكر العربي 2004، ص ص 195-196.

² - Luc Boyer, Didier Burgand, **Le marketing avancé : du one to one aux E-business**. Paris : Edition d'organisation, 2000, p 81.

IV - 4-3-1 - أنواع القياس المقارن:

بعض الكتاب يصنفون القياس المقارن إلى صنفين وهما: القياس المقارن الداخلي والخارجي، والبعض الآخر يقسم القياس المقارن إلى أربعة أصناف، وهي: ¹

1- القياس المقارن الداخلي:

ويتم ذلك عن طريق المقارنة بين أقسام أخرى من نفس المؤسسة، أو قد يكون مع مؤسسات أو فروع تابعة لنفس المجموعة سواء على المستوى الداخلي أو الدولي، ومن مزايا هذا النوع من القياس:

*وفرة المعلومات الضرورية للقيام بالقياس.

*استنتاج تفاصيل الأداء وبالتالي التكيف معه.

*تحقيق الانسجام والاستقرار فيما يخص سير العمليات والإجراءات داخل المؤسسة.

2- القياس المقارن الخارجي:

وفيه يتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معينة، كما يمكن للمؤسسة أن تختار أحسن المؤسسات لاتخاذها كشريك للمقارنة بغض النظر عن مجال النشاط الذي تشتغل فيه، وهناك العديد من المؤسسات من يتخذ معيار الحصول على الجوائز الاقتصادية لاختيار الشريك للمقارنة.

3- القياس المقارن التنافسي:

ترتبط المقارنة مع المنافسين المباشرين، وتكمن الصعوبة عند إتباع هذا النوع من القياس المقارن في الحصول على معلومات عن المنافسين لطابعها السري، مما يستدعي تفعيل دور نظم الاستخبارات التسويقية، ويمكن الاكتفاء ببعض المعلومات المنشورة من خلال غرف التجارة ومراكز البحوث المستقلة.

4- القياس المقارن الوظيفي:

1- جميلة مديوني، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة- استعراض لبض التجارب الناجحة- الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الجزائرية والتميز، يومي 26 و27 نوفمبر، جامعة قالمة، 2007،

ويتمثل هذا النوع من القياس المقارن، بمقارنة القيادات البارزة على مستوى الصناعة والذين يشغلون وظائف مماثلة.

IV-4-3-2-خطوات تطبيق القياس المقارن:

الخطوات التي يجب إتباعها لتطبيق القياس المقارن هي:¹

1- تحديد موضوع القياس المقارن:

قد تتطلب هذه العملية فترة زمنية طويلة، يمكن أن تمتد إلى شهور، فهي تعتبر استثمار في الوقت والمال، لذا يجب أن تحدد المؤسسة بدقة المجالات التي تريد تحسينها.

2- تحديد معايير القياس المقارن:

لا يمكن ان تتم المقارنة إلا من خلال وضع معايير موضوعية للقياس، لذلك يستحسن من الفريق المكلف بعملية القياس المقارن تحديد مؤشرات للأداء بشكل يتماشى والأهداف الموضوعية مسبقا.

3- تحديد المرجع للقياس المقارن (شريك المقارنة):

لا توجد طريقة محددة لاختيار المرجع، فيمكن الاستعانة بخبراء، استخدام محركات البحث وقواعد البيانات، المجالات والدوريات المهنية... الخ

4- تجميع المعلومات من المرجع:

يمكن القول عند هذه المرحلة، أن المؤسسة تملك المعلومات التي تسمح لها بزيارة المؤسسة المرجع في موقع تواجدها، ويستحسن التحضير المسبق لجميع الأسئلة والنقاط التي يمكن طرحها وإثارتها.

5- تحليل ومقارنة المعلومات من أجل تحديد الفوارق:

بعد جمع المعلومات من المؤسسة المرجع، يقوم الفريق المكلف بالقياس المقارن بتحليل المعلومات المجمعة ومقارنتها مع المعلومات الداخلية التي تتعلق بالمجال الذي تود المؤسسة تحسين أدائه، ويمكن لفريق القياس المقارن أن يترجم الأرقام والمعلومات في شكل منحنيات وأشكال بيانية، حتى يسهل تحليلها وعرضها.

6- تحديد مخطط عمل ووضع الأهداف:

1- Yvon, Mongin, **Processus: les outils d'optimisation de la performance**.Paris: Edition d'organisation, 2004, pp97-98.

إن كل معيار أداء للمؤسسة المرجع يتم مقارنته مع معيار الأداء الداخلي للمؤسسة، يعكس وجود عجز في الأداء بالنسبة للمؤسسة، مما يستدعي من قبل هذه الأخيرة وضع أهداف للتحسين، وتحقيق هذه الأهداف لا يتأتى إلا من خلال مخطط عمل تحدد فيه الموارد اللازمة للتحسين، بالإضافة إلى تحديد الجهة التي ستوكل إليها مهمة التحسين، أيضا تحديد الوقت والكيفية.

7 - التحقق من إنجاز عملية القياس:

في هذه المرحلة يتم التحقق من تنفيذ محاور التحسين المسطرة، والتأكد من أن النتائج المتوصل إليها تتطابق مع النتائج المنتظرة.

V- جودة الخدمة:

تطرقنا في الفصل الاول من البحث، لمختلف التعاريف المتعلقة بالجودة، ونحاول من خلال هذا المبحث التركيز أكثر على جودة الخدمة ومؤشراتها الرئيسية، بالإضافة إلى مختلف النماذج المستخدمة في قياسها.

1-V- تعريف جودة الخدمة وأبعادها :

لا يزال الجدل قائما بين الباحثين في مجال تسويق الخدمات، حول ايجاد تعريف لجودة الخدمة، فبعض الباحثين على غرار Parassuraman, Zeithaml و Berry ، يعرفون جودة الخدمة على أنها الفرق بين الجودة المدركة من قبل الزبون والجودة المتوقعة، في حين يرى البعض الآخر كأمثال Cronin و Taylor أن جودة الخدمة تعبر فقط عن الأداء الفعلي للخدمة أو ما يدركه الزبون. يقدم RUST و OLIVER جودة الخدمة كمفهوم ثلاثي الأبعاد، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:¹

• الجودة الفنية.

• الخدمة المقدمة (الجودة الوظيفية).

• المحيط الذي تم فيه إنتاج الخدمة.

الجودة الفنية تشير إلى الجوانب التقنية المستخدمة في إنتاج الخدمة، أما الجودة الوظيفية فتتمثل في الكيفية التي يتم بها نقل الجودة الفنية، وتشير إلى العلاقات التفاعلية بين مقدم الخدمة والزبون،

¹- Ramla, Mezghenni, op-cit, p154.

أما المحيط الذي يتم فيه إنتاج الخدمة، فيشير إلى ما يتوفر عليه المكان الذي يتم فيه إنتاج الخدمة من إمكانيات مادية.

وقد توصلت مجموعة من الباحثين إلى أن الأبعاد التي يبني عليها الزبون توقعاته وادراكاته، وبالتالي حكمه على الجودة، تشمل ما يلي:¹

أ- الاعتمادية:

الاعتمادية هي مدى قدرة مقدم الخدمة على أداء الخدمة بدرجة عالية من الصحة والدقة، فالزبون يتوقع أن تقدم له خدمة دقيقة من حيث الالتزام بالوقت والأداء، تماما مثل ما وعده مقدم الخدمة.

ب - مدى إمكانية وتوفير الحصول على الخدمة:

تتعلق بمدى قدرة ومحاولة المؤسسة الإجابة على الأسئلة التالية:

* هل الخدمة تتوفر في الوقت الذي يريده الزبون؟.

* هل الخدمة متوفرة في المكان الذي يريده الزبون؟.

* هل سيحصل العميل على الخدمة متى طلبها؟.

* كم من الوقت يتاح العميل لانتظار الحصول عليها؟.

* هل من السهل الوصول إلى مكان تلقي الخدمة؟.

ت- الأمان:

يعبر هذا المؤشر عن درجة الشعور بالأمان والثقة في الخدمة المقدمة ومن يقدمها، أي يتعلق بمدى المخاطر المدركة لنتائج تلقي الخدمة من هذه المؤسسة أو من مقدمها أو من كلاهما.

ث- المصداقية:

ما هي مصداقية مقدم الخدمة؟، هل يلتزم بوعوده وبما يقوله؟

ج- درجة تفهم مقدم الخدمة لحاجات الزبون:

ويشير هذا البعد إلى مدى قدرة مقدم الخدمة على تحديد وتفهم احتياجات الزبائن وإحاطتهم بالعناية.

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، مرجع سابق، صص 444-446.

ح- الاستجابة:

وتتعلق بمدى وقدرة ورغبة واستعداد مقدمي الخدمات في أن يكونوا بشكل دائم في خدمة الزبائن، وقدرتهم على أداء الخدمة لهم عند احتياجهم لها، فهل يشعر مقدم الخدمة بالسعادة والحماس في خدمة الزبون؟، هل تتوفر لدى مقدم الخدمة الجاهزية لتقديم الخدمة عند طلبها؟.

خ- الكفاءة والجدارة:

تتعلق بكفاءة وجدارة القائمين على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات التحليلية والاستنتاجية والمعرفة التي تمكنهم من أداء الأدوار بشكل أمثل.

د- الجوانب الملموسة:

ويشير إلى مظهر التسهيلات المادية المتاحة لدى المؤسسة الخدمية، والمعدات ومظهر مقدمي الخدمات وأدوات ووسائل الاتصال بهم، هل التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمة حديثة؟، هل التصميم الداخلي يخلق جوا مريحا للزبون؟، هل المظهر الشخصي للعاملين يعكس جودة الخدمة المقدمة للزبون؟

وقد تم دمج هذه الأبعاد في 5 أبعاد، هي:¹

أ- الملموسة:

التسهيلات المادية، المعدات، ظهور الأشخاص في الوحدة الواحدة.

ب- الاعتمادية:

القدرة على انجاز الخدمة المطلوبة باعتمادية ودقة وثبات (أي ثقة يعتمد عليها، وبأداء صحيح).

ت- الاستجابة:

القدرة على تقديم الخدمة بسرعة، ومساعدة الزبائن باستمرار عند الطلب.

ث- الضمان (الثقة):

القدرة على كسب ثقة الزبون وجعله يشعر بالأمان.

ج- التعاطف:

1 - تيسير، العجامة، التسويق المصرفي. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 332-333.

الاتصال الجيد مع الزبون، وتفهمه والعناية به.

2-7- نماذج قياس جودة الخدمة:

ان عملية قياس جودة الخدمة لا تعتبر عملية سهلة مقارنة بقياس جودة المنتجات المادية، وهذا بطبيعة الحال راجع إلى الخاصية الغير مادية للخدمات، ولعل المحاولات العديدة التي قام ولا يزال يقوم بها الباحثون المتخصصون، لم تسفر بعد عن إيجاد نموذج بإمكانه قياس جودة الخدمة بطريقة دقيقة.

هناك العديد من النماذج المستخدمة في قياس جودة الخدمة، نذكر منها:

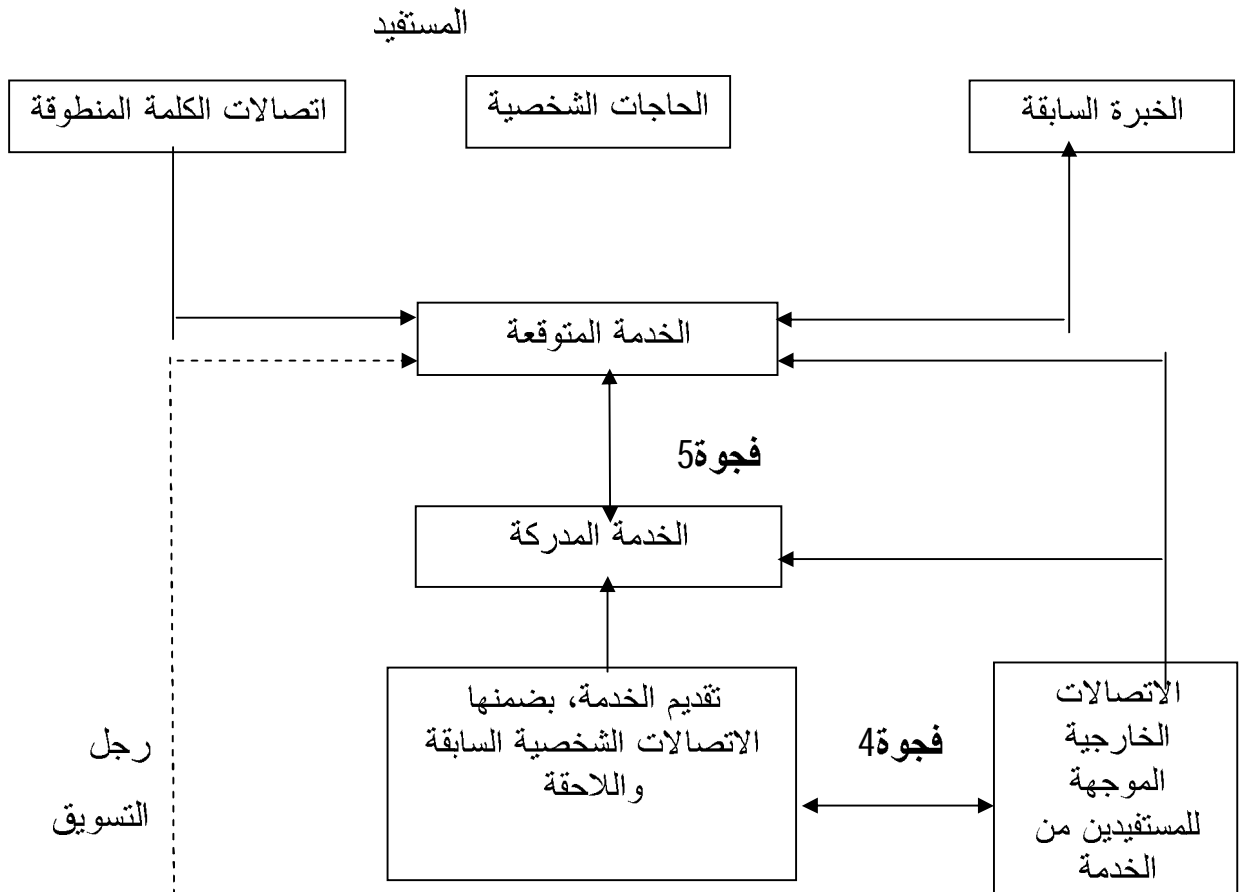
1-2-7- نموذج تحليل الفجوات (Servqual) :

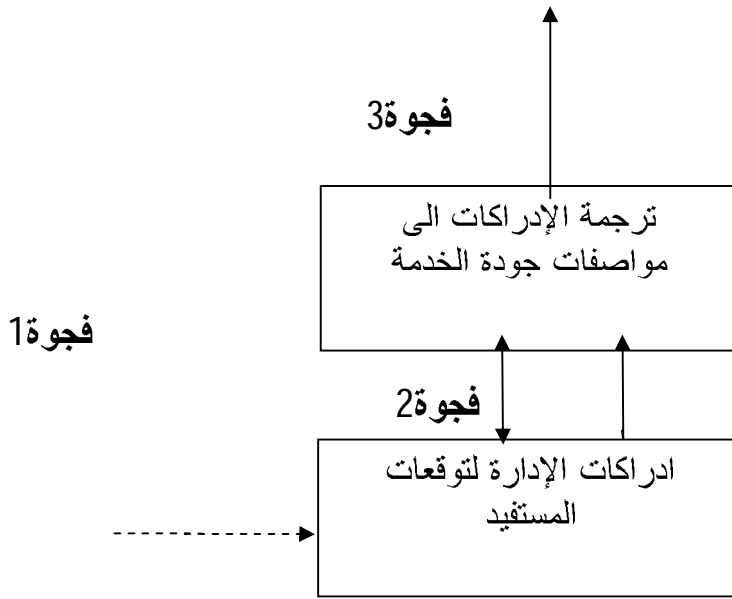
ينسب هذا المدخل إلى Berry و Parassuramn, Zeithaml، ويستند على توقعات الزبائن لمستوى الخدمة وادراكاتهم لمستوى اداء الخدمة المقدمة بالفعل، ومن ثم تحديد الفجوة أو التطابق بين هذه التوقعات والادراكات وذلك باستخدام الأبعاد الخمس الممثلة لمظاهر جودة الخدمة المشار إليها سابقا.

إن توقعات الزبون تمثل المعايير أو النقطة المرجعية للأداء الناتجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، والتي إلى حد ما تصاغ في شروط ما، يعتقد الزبون ان تكون في الخدمة أو سوف يحصل عليها، أم ادراكاته فتمثل الخدمة كما قدمت له فعليا.

والشكل الموالي يوضح نموذج تحليل الفجوات:

الشكل رقم(16) : نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة (نموذج تحليل الفجوات)





المصدر: ناجي المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي. عمان، الأردن، 2007، ص 21.

أما الفجوات التي يمكن أن تستخلص من هذا النموذج، فنتمثل فيما يلي:¹

- الفجوة رقم 1:

وتنتج عن الاختلاف بين ما يرغبه الزبائن وما تعتقده المؤسسة الخدمية انه رغبة الزبائن، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يشير الى عجز المؤسسة عن معرفة وتفهم حاجيات ورغبات الزبائن من خلال توقعاتهم والعكس صحيح.

- الفجوة رقم 2:

وتنتج عن الاختلاف بين ما تعتقده المؤسسة أنها رغبة الزبون وبين ما تقوم المؤسسة بأدائه فعليا، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أنه بالرغم من إدراك المؤسسة لتوقعات الزبائن، فإنه لم يتم ترجمة هذه التوقعات إلى مواصفات محددة فعلية في الخدمة المقدمة للزبائن.

- الفجوة رقم 3:

1 قاسم نايف المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات. عمان: دار الشروق، 2006، ص ص 99-100.

تظهر بسبب الاختلاف بين المواصفات المحددة للجودة وبين مستوى الأداء الفعلي، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يعني أن هناك اختلاف بين مواصفات الخدمة المقدمة للزبائن، وبين ما تدركه المؤسسة، وذلك بسبب تدني مستوى الأداء والمهارات الخاصة بمقدمي الخدمات أو عدم وجود الدافعية عندهم لتقديم الخدمة وفق المواصفات المخططة، والعكس صحيح.

- الفجوة رقم 4:

وتنتج عن الاختلاف بين الخدمة المؤداة وما يتم الترويج عنه بخصوص الخدمة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فهذا يشير إلى وجود خلل في المصادقية والثقة في المؤسسة، والعكس صحيح.

- الفجوة رقم 5:

هي نتاج واحدة أو أكثر من الفجوات الأربعة السابقة، وتمثل الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، وفي حالة وجود فجوة سلبية، فإن هذا يؤدي إلى عدم رضا الزبائن عن الخدمة المقدمة، وتكوين انطباعات سيئة عن المؤسسة الخدمية.

وقد تعرض نموذج تحليل الفجوات لعدة انتقادات، نذكر منها:¹

• صعوبة تعميم الأبعاد الخمسة المستخدمة في النموذج على جميع أصناف الخدمات، حيث يرى Carman بعدم التعميم.

• حسب أصحاب النموذج، فإنه يتم توجيهه إلى المستفيدين من الخدمة خلال ثلاثة أشهر متتالية، فأصحاب النموذج لم يميزوا بين الزبائن الذين لديهم خبرة في التعامل مع الخدمة (Les familiers du service)، وبين أولئك الذين ليس لديهم الخبرة (les consommateurs occasionnels)، فالصنف الأول تجد أن الجودة المتوقعة عندهم تكاد تتطابق مع الجودة المدركة، بالتالي تكاد تتعدم الفجوة، في حين أن الصنف الثاني يجد صعوبة في تقييم الجودة المتوقعة.

V-2-2- نموذج الأداء الفعلي للخدمة (servperf):

توصل كل من Taylor و Cronin إلى صياغة نموذج لقياس الجودة، يركز بالأساس على تقييم الزبون للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، دون أن يأخذ بعين الاعتبار توقعات الزبون لجودة الخدمة، ويعتمد هذا النموذج على نفس الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة السابقة الذكر، ويتطلب من الزبون أن

¹ - Grégory, Bressolles, **La qualité de service traditionnelle versus la qualité de service électronique.** (24/10/2008) <http://www.argonantes.fr/uploads/documents/Bressoles.pdf>.

يقيم جودة الخدمة على مقياس ليكرت، ويتميز هذا النموذج عن سابقه (نموذج تحليل الفجوات)، بسهولة الاستخدام والبساطة، فهو يعد بمثابة مقياس مباشر لاتجاهات الزبائن تجاه جودة الخدمة.

3-7- تسيير جودة الخدمة:

تشارك مؤسسات الخدمة الناجحة في عدة عناصر لتسيير الجودة، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي: ¹
أ- وضوح المفهوم:

إن المؤسسات الناجحة في مجال الجودة، تضع الاستجابة لتوقعات وتطلعات زبائنها نصب أعينها، فهي تحدد بدقة شريحة أو شرائح الزبائن المستهدفين، مع التعرف على حاجاتهم، وبناء على هذا تقوم بصياغة إستراتيجية تسويقية تهدف بالأساس للاستجابة لهذه الحاجات.

ب- التزام الإدارة العليا:

تهتم مؤسسات أمثال Walt Disney، Federal express، بالجودة منذ زمن طويل، فإدارة هذه المؤسسات تهتم بأن تكون معايير الجودة محترمة قبل أن تهتم بالأهداف المالية، فهي تضع الجودة على لائحة أولوياتها.

ت- المستوى المرتفع لمعايير الجودة:

تهتم المؤسسات الناجحة بوضع معايير جودة مرتفعة، فمثلا Citi bank، وضعت كهدف، الرد على المكالمات الهاتفية في أقل من عشر ثواني، وعلى الرسائل في أقل من 48 ساعة، فالمؤسسة الخدمية يمكن أن تتميز في عدة أبعاد:

• الاعتمادية

• المرونة (معالجة الشكاوي المستعجلة، الرد على الطلبات الخاصة)

• القدرة على الإبداع

بعض المتخصصين في التوزيع، يؤكدون على الاستثمار في مجال جودة أنظمة التوزيع، ففي نظرهم التوزيع أهم عندهم من الإشهار من حيث خلق الصورة الذهنية الحسنة لدى الزبائن.

ث- استخدام تكنولوجيا الخدمة الذاتية:

¹ - Philip, Kotler, opcit, pp 479-481.

كاستخدام الشبائيك البنكية الآلية (GAB)، الموزع الآلي البنكي (DAB)، البرامج المعلوماتية لتسجيل المسافرين في المطارات، الشراء عبر الانترنت والتعريف بخصائص المنتج عبر الانترنت، فالتكنولوجيا المستخدمة لا تحسن من الجودة الكلية للخدمة، ولكنها تساهم في تحسين بعض أبعاد الجودة كالاتمادية والاستجابة.

ج- المتابعة المنتظمة لمستويات الأداء:

تتبع المؤسسات الخدمية المتميزة بانتظام مستويات أدائها، بالمقارنة مع مستويات أداء المنافسين، فتقوم بإجراء دراسات حول رضا الزبائن، وتتحقق من جودة خدماتها عن طريق الزبائن المتخفين Client mystère .

ح- معالجة شكاوي الزبائن:

أغلب المؤسسات الناجحة تقوم بوضع ميكانيزمات لمعالجة شكاوي الزبائن، ففي المتوسط، الزبون الراضي عن جودة الخدمة المقدمة، يكسب المؤسسة ثلاث زبائن عن طريق التأثير الايجابي للكلمة المنطوقة (le Bouche-à-oreille)، وفي حالة عدم الرضا فانه يفقد المؤسسة 11 زبون بفعل التأثير السلبي للكلمة المنطوقة.

خ- تحقيق رضا العاملين في المؤسسة:

تدرك المؤسسات الخدمية المتفوقة، أهمية تحقيق رضا العاملين في بلوغ غايتها المنشودة وهي تحقيق رضا الزبائن، ولذلك فهي تهتم بتكوين عمالها، وخلق الظروف الملائمة والمناخ التحفيزي للعمل، وتقوم بقياس رضا عمالها.

خلاصة الفصل الثاني

مما سبق يتضح أن السمة الأساسية المميزة للمؤسسات الخدمية تتمثل في تقديم منتجات تتميز بخصائص اللاملموسية، عدم التجانس، عدم قابلية الخدمة للتخزين، عدم تملك الخدمة، تغير الجودة، كل هذه الخصائص تميز الخدمات عن السلع، فالكثير من المنتجات أصبحت تحوي مزيجا من سلع مادية وأخرى غير مادية مجسدة في خدمات، ونجد القليل جدا من الخدمات التي لا تضم عناصر ملموسة والقليل جدا من السلع التي لا تضم عناصر خدمة غير ملموسة.

يمثل عنصر المشاركون، العمليات، البيئة المادية، الإضافة الجديدة بالنسبة للمزيج التسويقي الخدمي الذي كان يضم سابقا أربعة عناصر تقليدية وهي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج، وبالتالي أصبح المزيج التسويقي الخدمي يضم سبعة عناصر 7P'S.

إن العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي الخدمي أضحت من أهم الركائز التي يستند عليها المزيج، وتعد المنطلق الرئيسي بالنسبة للزبون في الحكم على جودة الخدمة، فأهمية هذه العناصر تكمن أساسا في إيجاد الطرق والكيفية الملائمة لإنتاج وتقديم الخدمة، هذا دون إهمال العناصر الأخرى من سعر مناسب وترويج وتوزيع يتلاءمان وطبيعة الخدمة، يعد مطلع الثمانينيات من القرن الماضي، بداية الاهتمام والتركيز على تقديم خدمات ذات جودة مرتفعة، وأصبح هذا الموضوع يشغل حيزا كبيرا من اهتمامات المؤسسات الخدمية على اختلافها، فجودة الخدمة أصبحت السمة البارزة للمؤسسات الخدمية الناجحة

إن محاولة تحديد أبعاد جودة الخدمة من وجهة نظر متلقيها، وصياغة نماذج لقياس جودة الخدمة اعتمادا على هذه الأبعاد، تعد من أهم المداخل المعتمدة لتقييم جودة الخدمة، وقد أفرز الاهتمام بوجهة نظر الزبون نموذجين أساسيين في تقييم جودة الخدمة، وهما نموذج الفجوات ونموذج الأداء الفعلي، ولا يزال الجدل قائما حول اعتمادية نتائج أي من النموذجين في قياس جودة الخدمة.

تمهيد الفصل الثالث

إن تنامي أهمية التسويق في عالم يشهد تنافسية كبيرة، دفع بالمؤسسات إلى التركيز على مسألة رضا الزبون، فالشغل الشاغل بالنسبة للمؤسسة يتمثل فيما إذا كان المنتج بالإضافة إلى بقية متغيرات المزيج التسويقي المتبقية من سعر، ترويج، وتوزيع، قد حاز على رضا الزبون، وبالتالي استمرار هذا الأخير في التعامل مع المؤسسة ، وقد ازداد الاهتمام برضا الزبون كونه المنطلق الأساسي لتحقيق ولائه

إن السعي الدائم من قبل المؤسسات لجذب واستقطاب زبائن جدد نتج عنه ارتفاع في التكاليف، مما يضعف قدرتها التنافسية، مما دفع بالمؤسسات إلى إعادة النظر في كيفية التعامل مع الزبون من خلال صياغة إطار جديد محدد للعلاقة بين المؤسسة والزبون يمثل فيه رضا الزبون اللبنة الأساسية لبناء علاقة طويلة الأمد، فتتحول بذلك المؤسسات من مؤسسات مسيرة لمحفظه المنتجات إلى مؤسسات مسيرة لمحفظه الزبائن

سننطلق في هذا الفصل إلى مفهوم رضا الزبون من خلال أربعة مباحث، حيث سنستعرض في المبحث الأول مفاهيم عامة حول الزبون وسلوكه، أما في المبحث الثاني نسلط الضوء على مفهوم رضا الزبون، ونستعرض من خلال المبحث الثالث أساليب قياس رضا الزبون، وأخيرا نخصص المبحث الرابع لشرح مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون كوسيلة لخلق الرضا وتعزيزه

I - مفاهيم عامة حول الزبون:

الزبون هو أحد أهم مصادر معرفة مؤسسات الأعمال، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب ومن ثم في المؤسسات التي عليها أن تستفيد من زبائنها لرصد ومعرفة هذه التغيرات.

I-1- تعريف الزبون ودوره حياته:

I-1-1- تعريف الزبون:

يمكن أن نعرف زبائن المؤسسة على أنهم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات منها، ويمكن أن نقسم الزبائن إلى نوعين:

*الزبائن الداخليين: وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

*الزبائن الخارجيين: وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة، ويتلقون المخرجات النهائية منها، وقد يكون الزبون الخارجي زبونا فردا (B-C)، أو مؤسسة (B-B)، والجدول الموالي يوضح الاختلافات الموجودة بين الزبون الفرد والزبون المؤسسة:

الجدول رقم(09): الفرق بين الزبون الفرد والزبون المؤسسة

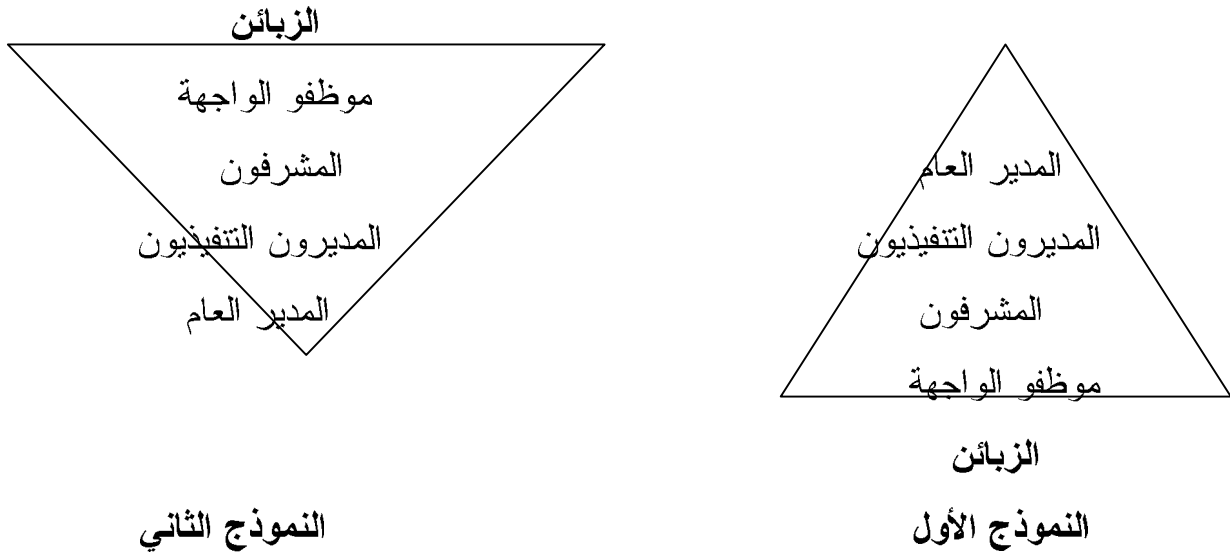
الزبون المؤسسة	الزبون الفرد	المعيار
متنوعة/معقدة	محدودة/بسيطة	الحاجات
محدودو/متركزة	كبيرة- منتشرة	الأعداد
كبيرة	محدودة	حجم التعاملات
السرعة-الكفاءة-الدقة	السرعة- المعاملة الودية	متطلبات الخدمة
حسب الاحتياج	نمطية	طبيعة الخدمة
كبيرة	منخفضة	نسبة المخاطرة للعند
شخصية في المقام الأول	غير شخصية في المقام الأول	الاتصالات
متوسطة	مرتفعة	الحساسية للأسعار

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع:مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2006، ص14.
تكم أهمية الزبائن لأي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أم غير ذلك في الحقائق الرئيسة التالية:

- الزبون هو المبرر الوحيد لوجود المؤسسة
- الزبون هو الأساس في خلق الفرص الوظيفية وفرص الترقية
- إشباع حاجات الزبون هي الوسيلة لتحقيق الربح والنمو والاستقرار
- نمطية الخدمات وصعوبة تمييزها
- تشبع الأسواق وكثافة المنافسة
- النهوض بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة
- تأمين الدعم المالي والمعنوي للمؤسسة

ويمكن التمييز بين نوعين من توجهات المؤسسات نحو أهمية الزبائن وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(17): توجه المؤسسة نحو الزبون



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع:مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. مصر: الدار الجامعية، 2006، ص17.

نلاحظ أن النوعية الثانية من المؤسسات ترى أن تحقيق الربح والنتائج الجيدة إنما يتوقف على مدى إشباع احتياجات ورغبات الزبائن وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا عن مستوى المنتج المقدم.

I-1-2- دورة حياة الزبون:

تعرف دورة حياة الزبون بأنها: سلوك الزبون مع المؤسسة عبر الزمن، وتبدأ هذه الدورة من مرحلة تعامل الزبون مع المؤسسة، ثم تتكون بمرور الوقت لدى الزبون، رؤية في اتخاذ القرار الذي يناسبه، أما باستمرار أو بانتهاء العلاقة، ويصبح الزبون زبونا دائما عند مرحلة معينة من مراحل حياة الزبون، وفي ضوءها يتخذ القرار الذي يناسبه¹، ويركز هذا المفهوم على أن المؤسسة لا يمكن أن تنظر إلى نجاحها في استقطاب الزبائن والحفاظ عليهم ضمن إطار زمني محدد، وإنما يجب أن تدار العلاقة من وجهة نظر فلسفية مرحلية تبنى على أساس تتبع المراحل التي يمر بها الزبائن في علاقتهم مع المنظمة بهدف اختيار المحفظة التي تضم مجموعة الزبائن الذين يحققون للمنظمة أعلى الإيرادات في الأمدين القصير والطويل، ويمكن تصور العلاقة الجدلية ضمن المراحل الأربعة على الشكل الآتي:²

المرحلة الأولى: الفوز بالزبائن (*Winning the customers*)

وتمثل نقطة النجاح الأولى لإستراتيجيات المؤسسة في استقطاب الزبائن، ومن خلال إقناع المستهلك للعودة من جديد واستخدام منتجات المؤسسة وخدماتها، وتصل المؤسسة إلى هذه المرحلة بعد إنفاق مبالغ كبيرة عادة، وبذل جهود تسويقية تحاول من خلالها إضافة هذا الزبون إلى محفظتها الحالية، وتتنظر المنظمات إلى هذا الزبون من خلال الدور الذي سيمارسه في تحقيق أهدافها البيعية من ناحية، ومن خلال تأثيره على صياغة الاستراتيجيات التسويقية وخاصة في مجال المنتج والترويج من ناحية أخرى، ولا تتوقع المؤسسة في هذه المرحلة تحقيق أرباح عالية.

المرحلة الثانية: استثمار الزبائن (*Customers Investment*)

تمثل المرحلة الثانية عملية توطيد العلاقة مع الزبون من خلال جمع كل المعلومات الأساسية عنه والتي تمكن المنظمة اختيار استراتيجياتها الخاصة بجذب الزبائن، وهي المرحلة التي تبدأ من خلالها المنظمة باسترجاع استثماراتها السابقة، وتحدد على أساسها مدى الأرباح التي يمكن تحقيقها، حيث تحاول إقناع هذا الزبون باستخدام منتجاتها الحالية وتبني المنتجات الجديدة، كما وتحدد هذه المرحلة دقة وصواب الاختيار الذي أنفقت عليه المنظمة ومدى ربحية هذا الاختيار، ويتحدد القرار الخاص بالإبقاء على هذا الزبون وموقعه في محفظتها الاستثمارية.

المرحلة الثالثة: الحفاظ على الزبائن (*Maintaining the Customers*)

¹ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، تسويق الخدمات وأثرها على رضا الزبائن. مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد18، 2011، ص114.
² غزوان سليم، عادل هادي، ادراة علاقات الزبائن إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة. مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد19، 2006، ص ص 7-8.

في هذه المرحلة يكون الزبون قد تحول إلى استثمارات مربحة بالنسبة إلى المؤسسة لذلك تحاول استخدام استراتيجياتها للحفاظ على الزبائن لأطول فترة ممكنة ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على قدرة المنظمة في الحفاظ على زبائنها من أهمها:

- قدرتها على فهم سلوك زبائنها وأنماطهم الشرائية ، وتحويل هذه المعرفة إلى الواقع بشكل أفضل من المنافسين.
- حجم الولاء الذي استطاعت تكوينه في المراحل السابقة ونجاحها في إدارة العلاقة مع زبائنها.
- قدرة المنظمة على التجديد والابتكار والإبداع لخدمة الاحتياجات المتغيرة لزبائنها.
- حجم ومستوى المنافسة في السوق وبشكل خاص في اختيار المزايا التنافسية التي تتفوق واحتياجات الزبائن.

المرحلة الرابعة : تحول الزبائن (Customers Shifting)

وهي المرحلة التي يتحول فيها الزبون عن استخدام منتجات المؤسسة ويكون هذا التحول ناتج عن نوعين من المواقف:

الموقف الأول : رغبة المؤسسة في التخلص من هذا الزبون لتحويله إلى استثمارات غير مربحة من وجهة نظرها، أو إيجاد زبائن أكثر أهمية وقدرة على خلق الإيرادات وفي هذه الحالة تبدأ المؤسسة بالتخلي عن العديد من الأساليب التي تستخدمها في جذب الزبائن بهدف تقليل الكلف وإخراج هذا الزبون من محافظتها الخاصة بالزبائن.

الموقف الثاني : فشل المؤسسة في الاحتفاظ بهذا الزبون بسبب ضعف عرضها التسويقي مقارنة بالعروض الأخرى التي تكون أكثر إقناعاً من وجهة نظر زبائنها، وغالباً ما يرتبط ذلك بضعف قدرتها على التنافس.

I-2- تصنيف الزبائن:

يمكن الإشارة إلى عشرة أنماط من الزبائن على وفق صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): أنماط الزبائن

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
زبون سلبي Passive customer	* يتصف بالخبيل والمزاجية * كثرة السؤال ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة * البطء في اتخاذ القرارات	• الصبر ومحاولة الوصول أي الأسباب التي تؤدي الى عدم القدرة له على اتخاذ القرار • ألا يجره الموظف للتصرف بالاتجاه الذي لا يرغبه • تدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما يقوله الموظف • تعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده
الزبون المتشكك Skeptical customer	• يتصف هذا الزبون بالانتقاد بلا مناسبة • غير لبق ولا يثق بالمؤسسة • صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.	• محاولة التعرف على الأسباب التي جعلته يشك في المؤسسة • السعي لإزالة ما لديه من معلومات خاطئة مع تقديم الأدلة والبراهين.
الزبون المغرور المندفع Egotistical customer	• يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة	* ضرورة مسابته ومجاملته في آرائه ومقترحاته * محاولة إنهاء معاملته بسرعة * معاملته على أنه شخص ذو
	* الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالنقمة	أهمية. * الابتعاد عن الدخول في التفاصيل

الزبون المغرور والمندفع	يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء * عادة يلجأ إلى المقاطعة بالحديث	والتركيز على الهدف الأساس
-------------------------	--	---------------------------

تابع للجدول رقم (10)

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق التعامل معه
الزبون المتردد Indecisive customer	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بعدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه • ينظر الى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها • يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه 	<ul style="list-style-type: none"> • إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة • إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق
الزبون الغضبان Angry customer	<ul style="list-style-type: none"> • تميزه بالغضب وإمكانية الإثارة بسرعة • صعوبة إرضائه لتمسكه بأرائه ويريد أن يترك انطبعا بأهميته • يستخدم أسلوب التجريح 	<ul style="list-style-type: none"> *الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه * التعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه * استخدام " أسلوب نعم ولكن" *منحه وقتا للتفكير وإبداء أرائه بحرية *استدراجه في الحديث عندما يظهر اهتمام بما يقوله الموظف

<ul style="list-style-type: none"> • ان يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون اشعاره بذلك • تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المؤسسة هو الأفضل 	<ul style="list-style-type: none"> • يميل هذا الزبون الى التمعن في الأشياء وتفحصها • لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق • لا يرغب أي يكون محل مراقبة أو ملاحظة، وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل 	<p>الزبون المشاهد Just booking customer</p>
--	--	--

طرق التعامل معه	صفاته الشخصية	نمط الزبون
<ul style="list-style-type: none"> * تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح * محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء * الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار 	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ القرارات السريعة • تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي • تجذبه المظاهر أكثر من المضامين فهو يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما، ويعتبر ذلك مضيعة للوقت 	<p>الزبون النزوي Srapjudgement customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح * الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم * الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه وإعطائه أمثلة رقمية وأدلة مختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> • يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهم يستمتع أكثر مما يتكلم • يمتاز بالاتزان وعد السرعة في اتخاذ القرار • يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب 	<p>الزبون المفكر الصامت Silent thinker customer</p>
<ul style="list-style-type: none"> • محاولة مسايرته في ما يقول والثناء على ذلك • اظهار التقدير والاحترام اعرفه • اشعاره بالاهتمام بالأشياء التي 	<ul style="list-style-type: none"> • يتصف بأنه ايجابي النزعة ونشيط ومبادر • يتمتع باستقلالية عالية جدا • يفضل اتخاذ القرار بصورة منفردة وبعيدا عن تأثير الآخرين، وغير متشبث بأرائه التي قد تكون مبنية 	<p>الزبون العنيد Dogmatic</p>

يقولها	على علم	customer
<ul style="list-style-type: none"> • معاملته بحرص وحذر • الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه • التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها. 	<ul style="list-style-type: none"> • يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير • يتصف بالفكاهة والدعابة • لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره 	<p>الزبون الثرثار</p> <p>Talkative customer</p>

المصدر: اعتماد على خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة.بيميك، أسس الخدمة المتميزة. ط7، 2009، مصر.... إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء. دار كنوز المعرفة:2008.... علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون. عمان: دار صفاء، 2009.

I-3- تعريف سلوك الزبون وأهمية دراسته:

زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدراسة سلوك الزبون نتيجة ارتباط المفهوم التسويقي الذي ينص على أن المهمة الأساسية هي تحديد حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين والعمل بعد ذلك على تكيف أوضاعها لتقديم المستوى المطلوب من الإشباع لهذه الحاجات بدرجة كفاءة وفاعلية أعلى من تلك التي يقترحها المنافسون، وعليه فإن البرامج التسويقية لن تكلل بالنجاح إلا إذا فهم رجال التسويق أن معرفة ودراسة سلوك المستهلكين من حيث احتياجاتهم ورغباتهم، وتحديد العوامل التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى اتخاذ تصرف معين، هي حجر الزاوية التي يمكن من خلاله الحكم على نجاح البرامج التسويقية وبالتالي نجاح مؤسساتهم.

تهتم دراسة سلوك الزبون بالأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها الزبون، والمرتبطة مباشرة بإشباع حاجات ورغباته التي تحكم بالتالي على عملية الاستهلاك.

I-3-1- تعريف سلوك المستهلك:

يعرف سلوك المستهلك على أنه: " جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يأتيها ويقوم بها الأفراد في سبيل الحصول على خدمة أو سلعة معينة من مكان معين وفي وقت محدد"¹. ويعرف كذلك على أنه " ذلك التصرف الذي يبرزه المستهلك في البحث عن وشراء أو استخدام السلع والخدمات والأفكار أو الخبرات التي يتوقع أنها ستشبع رغباته، وحسب الإمكانيات الشرائية المتاحة"²

¹ محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك. عمان: مكتبة دار الثقافة، 1998، ص24.

² نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر. عمان: دار الحامد، 2010، ص132.

لذلك فان دراسة سلوك الزبون ترتبط بالكيفية التي يقدم بها فرد ما باتخاذ قراراته المتعلقة بتوزيع وإفناق الموارد المتاحة لديه (المال، الجهد، الوقت)، على سلع أو خدمات مرغوبة وقبوله لديه والتي تبدأ في شراء طفل عمره 6 سنوات لقطعة من الشكولاتة مثلا، والتي قد تمتد إلى رجل أعمال يشتري ويستخدم نظام كمبيوتر حديث، ويعد فهم وتحديد رغبات الزبون واحتياجاته وتفضيلاته ومحدداتها مطلبا حرجا في تحديد مدى ملائمة الفرص المتاحة أمام المؤسسة، ومدى ربحيتها وإمكانية التعامل معها بكفاءة، كما يعد الأساس في وضع كافة الإستراتيجية التسويقية الخاصة بعناصر المزيج التسويقي¹.

I-3-2- أهمية دراسة سلوك الزبون:

ان دراسة سلوك الزبون استحوذت على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة نظرا لأهميته كمستهلكين وكذلك للطلبة والعلماء ورجال التسويق على حد سواء ويمكن بيان أهميتها على النحو التالي:
في رحلتنا التسويقية لإشباع الزبون، تتضارب السبل، حيث يجد الزبون نفسه في مختلف المتغيرات البيئية المحيطة به تتجاذبه، فيؤثر فيها وتؤثر فيه، وحيث تتعدد السلع والخدمات وتتداول القرارات، لذا فان البحث في سلوك الزبون عن ماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ وأين؟ يشتركون أمر جوهري لدى رجال التسويق، وتعتبر دراسة سلوك الزبون مجالا واسعا ومعقدا إلى حد كبير، حيث تتعد وجهات النظر التي تعالج هذا الموضوع، وعلى مدير التسويق أين يجد من بيت هذه الآراء ما يناسب لتفسير وتوقع سلوك المستهلك تجاه السلع والخدمات المعروضة، إذ أنه كلما توافر لدى رجال التسويق الفهم الكامل لهذه العوامل كلما كان تأثير الإستراتيجية التسويقية مباشرا أو قويا.

ونلخص أهم النواحي التي يمكن الاستفادة منها في دراسة سلوك الزبون كما يلي:²

- تسهم دراسة سلوك المستهلك في وضع توقعات وافتراضات أكثر دقة من المتغيرات والعوامل التي تهم المؤسسة وتؤثر على نشاطاتها التسويقية، كما تسهم في تحديد الأماكن التي تمثل فرصا تسويقية ملائمة.

- اختيار شريحة السوق المناسبة من خلال تقسيم الزبائن إلى شرائح متجانسة بما يمكن من رفع مستوى كفاءة النشاط التسويقي للمؤسسة، بما يتلاءم مع خصائص زبائنها.

- إمكانية تحديد حجم الأسواق التي تتعامل مع منتجات المؤسسة.

¹ عبد السلام أبو قحف وآخرون، التسويق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 201.
² طلعت سعد عبد الحميد وآخرون، سلوك المستهلك: المفاهيم العصرية والتطبيقات. الرياض: مكتبة الشقري، 2005، ص ص 23، 24.

- تحديد اتجاهات السوق والتوقع بحجم النشاط، وتحديد الحصص السوقية للمنتجات.
- تحديد طبيعة الزبائن وأنواع كل منهم ودوافعهم الشرائية، وكيف ولماذا وأين وماذا يشترون؟
- المساهمة في تحديد طرق الترويج الممكنة، بما في ذلك اختيار الرسائل وإعداد الحملات الإعلانية والترويجية، وتمثل الشريحة السوقية من الزبائن الطريق إلى تحديد وسيلة الإعلان المناسبة؟، وتحديد فعالية الإستراتيجية الترويجية.
- تمثل دراسات سلوك الزبون الطريق إلى فتح مجالات جديدة أمام رجال التسويق، نتيجة دراسات حاجات الزبائن غير المشبعة وتحديد الفرص الخاصة بتقديم المنتجات الجديدة، كما تسعى المؤسسات إلى التأكد من أن تصميم المنتج يتناسب مع احتياجات و منافع الزبائن.
- تعتبر دراسات سلوك المستهلكين الأساس الذي يبني عليه قياس أداء المنتجات، وتحديد شكل المنتجات وما يمكن أن تتركه من آثار نفسية
- تمكن دراسات المستهلك من التغلغل بكفاءة في السوق، وفهم متغيرات وأسلوب تفاعلها وطريقة التعامل معها، وتحسين أداء منافذ البيع بالتجزئة باعتبارها حلقة في الاتصال بالمستهلك، وعليها تتحدد فرصة إتمام عملية البيع، كما تمكن من الوقوف على أفضل المنافذ الممكنة لتوزيع منتجات المؤسسة
- تعنى دراسة سلوك الزبون بالبيئة المحيطة، حيث تمكن دراسة كافة العوامل البيئية الخارجية ودرها في حركة المستهلك وميوله، حيث يؤثر الواقع السياسي علة ميول المستهلك تجاه بعض المنتجات، كما يلعب المناخ الاقتصادي وحالات الرواج والكساد، الدور الواضح في صياغة مستوى الدخل ومستويات إنفاق المستهلك لأمواله وبما يؤثر على توزيع الدخل وشكل ومستويات الإنفاق.
- وبالرغم من أهمية دراسة سلوك الزبون، إلا أن هناك صعوبات كثيرة تواجه هذه الدراسة وهذه الصعوبات راجعة إلى الأسباب التالية:¹

• عدم تحديد المطلوب:

المقصود هنا هو عدم القدرة على تحديد الهدف المطلوب ودراسته، حيث أن الدراسات لبعض الأمور تجد صعوبة في تحديد الأهداف المطلوبة بالدقة، فعلى سبيل المثال: عندما ندرس ونحلل كلمة المستهلك، ما هو المستهلك الذي تمت دراسته، وعلى أي وجه تمت هذه الدراسة، فهل المستهلك هو مجموعة أفراد تشكل سوق، أم أنها قسم من مجموعة تشكل أجزاء من الأسواق، أم أنها تعني فرد واحد وهو المستهلك كفرد، وهل هذا الفرد هو الذي يمثل هذه المجموعة في الأسواق، وكذلك يصعب

¹ حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل. عمان: دار زهران، 1998، ص ص 10-09.

في بعض الأحيان على الدراسات والتحليلات تحديد الهدف بدقة، كما أن كلمة الاختيار والشراء، هل هاتان الكلمتان تستخدمان للتعبير عن المنتج من حيث السعر أم من حيث الجودة.

• **صعوبة معرفة وتفسير ما يجول في خاطر المستهلك وكذلك سلوكياته تفسيراً واضحاً:**

لأنها تكون أساساً نابعة من اللاشعور، وهذا سبب رئيسي لعدم إعطاء تفسير واضح لمثل هذه السلوكيات.

• **صعوبة تحليل ومعرفة الأنماط الشرائية للمستهلك:**

والتي تعتمد على نكاه وخبرة المستهلك نفسه، وهي بالدرجة الأولى تعتمد على مقاييس ذاتية يتحكم فيها نكاه وخبرة المستهلك، لذلك في معظم الأحيان تكون الدراسة لهذه الخاصية صعبة بل نتيجة لصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة

• **سلوك المستهلك ناتج عن مجموعة من التفاعلات الداخلية والخارجية:**

التي يتأثر بها هذا السلوك، لذلك في معظم الأحيان تكون هنالك صعوبة لمعرفة أي من هذه المؤثرات لها باع طويل في التأثير عليه لأخذها في عين الاعتبار في دراسة هذا السلوك
*أسس السلوك:

يرتكز سلوك المستهلك على عدد من الآليات النفسية من بينها الإدراك الذي يلعب دوراً مركزياً، لأن ما يؤدي إلى رد فعل عند الفرد ليس الواقع الموضوعي لوضعية ما، لكن إدراكه لها، فمثلاً يمكن أن يدرك مستهلك ما أن سعراً معيناً هو مرتفع جداً، بينما يراه فرد آخر سعراً عادياً.

I-4- العوامل المؤثرة في سلوك الزبون:

تتأثر القرارات الشرائية التي يتخذها الزبون، بعدد من العوامل المختلفة والتي يمكن تصنيفها إلى

أربعة أنواع رئيسية:

أولاً: **عوامل ثقافية:**

وتتضمن تلك العوامل كل من:¹

1- الثقافة:

تعتبر ثقافة المستهلك من أكثر العوامل تأثيراً في تشكيل سلوكه الشرائي، فكل مشتري يحمل ثقافة معينة تنعكس بصورة واضحة على عمليات اتخاذ القرارات الشرائية، وتفرقه عن مستهلك آخر يحمل

¹ طارق طه، إدارة التسويق. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 121-120

ثقافة مغايرة، ويمكن تعريف الثقافة على النحو التالي: "مجموعة القيم الأساسية والادراكات والسلوكيات التي تعلمها الفرد من الأسرة ومن المؤسسات الأخرى التي يضمها المجتمع (مؤسسات دينية، تعليمية، مهنية... الخ).

2- الثقافة الفرعية:

كل ثقافة تحمل بداخلها عددا من الثقافات الفرعية، وتشير الثقافة الفرعية إلى مجموعة الأفراد الذين يشتركون في قيم معينة مبنية على خبراتهم المكتسبة.

3- الطبقة الاجتماعية:

تمتلك معظم المجتمعات من المعايير التي تشكل ما يعرف بهيكل طبقاتها الاجتماعية، ولا تتحدد تلك الطبقات الاجتماعية طبقا لمعيار وحيد كالدخل مثلا، بل وفقا لتوليفة أو مجموعة من المعايير مثل: التعليم، المهنة، الثروة وغيره، وبالتالي يمكن تعريف الطبقة الاجتماعية كما يلي: "تلك المعايير الدائمة نسبيا التي تصنف أفراد المجتمع إلى مجموعات وفقا لسلوكهم، أو القيم المشتركة التي يحملونها، أو الاهتمامات التي تجمعهم"

ويميل غالبا كل طبقة اجتماعية أنماط شرائية مختلفة نسبيا عن أنماط الطبقات الاجتماعية المغايرة لها، ويظهر ذلك بصورة أكثر وضوحا في القرارات الشرائية المتعلقة ببعض المنتجات، كالملابس، الأثاث، الخدمات الترفيهية، فعلى سبيل المثال تختلف عادة الملابس المشتراة بواسطة الفتاة التي تتمتع بمستوى تعلم ودخل أسري مرتفع وتسكن في منطقة راقية من المدينة، عن تلك الملابس التي تفضلها الفتاة التي تقطن في المناطق الشعبية، ولم تنل القدر الكاف من التعليم، وتنتمي لأسرة ذات دخل محدود

ثانيا: عوامل اجتماعية

تؤثر العوامل الاجتماعية كذلك على سلوك الشراء لدى المستهلك، ولاسيما مجموعات المستهلكين والعائلة والأدوار والأوضاع الاجتماعية، وبقدر ما تكون هذه العوامل قادرة على التأثير القوي على سلوك الشراء، فإن المؤسسة ملزمة على أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات التسويقية.

وتتضمن العوامل الاجتماعية ما يلي:

1- الجماعات المرجعية:

تؤثر على السلوك الشرائي للمستهلك العديد من الجماعات غير الكبيرة، والمجموعة التي ينتمي إليها ذلك المستهلك والتي تؤثر عليه مباشرة تسمى الجماعة العضوية، والجماعة التي يؤثر ويتأثر بها المستهلك بانتظام لكن ليس رسمياً؟، كالعائلة والأصدقاء والجيران والزملاء تسمى الجماعة العضوية الابتدائية أو الأولية، والجماعات العضوية التي يؤثر ويتأثر بها المستهلك رسمياً وأقل انتظاماً تسمى الجماعات الثانوية، وإليها تنتمي المؤسسات الدينية والاتحادات النقابية.. الخ¹.

وعلى رجال التسويق تحديد الجماعات المرجعية للزبائن المستهدفين، ففي دراسة في هذا المجال، وجد أن الجماعات المرجعية لها تأثير كبير على الفرد فيما يتعلق باختياره للمنتجات.

ويظهر جلياً تأثر سلوك الفرد بالجماعة المرجعية في مرحلة تقييم البدائل، وهي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الشرائي، ومن خلال هذا التأثير يمكن توضيح النقاط التالية:²

- عندما يتلقى الفرد معلومات بخصوص منتج معين تتفق مع المعلومات التي يتلقاها من جماعته المرجعية حول نفس السلعة أو الخدمة، فإن الاتجاه يكون إيجابياً في عملية الشراء، أما إذا كانت المعلومات متعارضة، فإن الاتجاه المتوقع يكون سلبياً.

- إذا لم يتأكد الفرد من متطلبات الجماعة المرجعية ومعاييرها بخصوص سلعة أو خدمة، مع وجود تناقض بين ما يملكه الفرد من معلومات وتلك التي يتحصل عليها من الجماعة المرجعية فإن الاتجاه الذي يكون سائداً هو عدم التأكد.

- إذا كانت المعلومات التي يتحصل عليها الفرد من جماعته المرجعية تعزز معلوماته الشخصية حول المزايا المتعلقة بسلعة/خدمة معينة فإن ذلك يؤدي إلى إدراك الفرد لمزايا ومنافع تلك الخدمة أو السلعة.

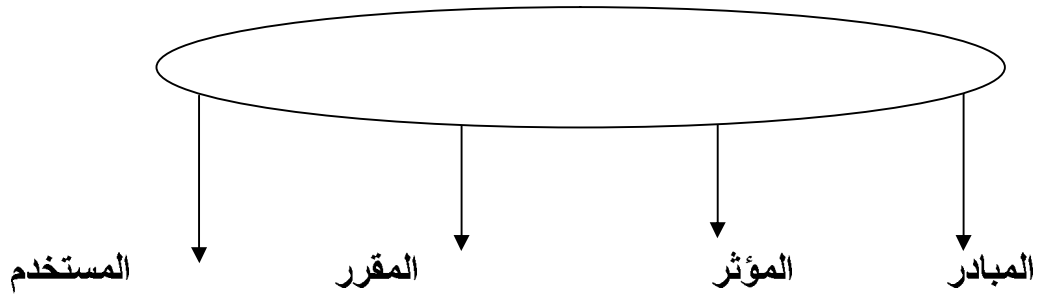
2- الأسرة:

تلعب الأسرة دوراً مهماً في التأثير على سلوك الفرد الشرائي من خلال إكسابه قيم وتفضيلات وطموحات، حيث أنها تشكل أهم مؤسسة استهلاكية في المجتمع، لذا فإن رجال التسويق يعطون أهمية لطبيعة الأدوار التي يؤديها كل من الزوج والزوجة والأبناء في عملية شراء السلع والخدمات المختلفة، إضافة للتأثير النسبي لكل منهم في هذه العملية، ففي حالة شراء السلع والخدمات غالية

¹ فيليب كوتلو وآخرون، التسويق: السلوك، الأسلوب، البيئة، المعلومات- الجزء الثاني. ترجمة مازن نفاع، دمشق: دار علاء الدين، 2002، ص 170.
² صفيح صادق، يقوم أحمد، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك. الإسكندرية: مؤسسة الثقافة الجامعية، 2010، ص 105.

الثنى، عادة ما يشترك الزوج والزوجة في اتخاذ القرار الشرائي، وهنا على رجال التسويق التعرف على من يمتلك التأثير الأكبر في قرار الشراء، كما أن دورة حياة الأسرة من العوامل المؤثرة في النمط الاستهلاكي لها، ويقصد بدورة حياة الأسرة المراحل التي تمر بها الأسرة من مرحلة تشكيلها إلى مرحلة انتهائها، حيث يرتبط بكل مرحلة حاجات وبكميات معين تؤثر على الأنماط الاستهلاكية لأعضاء الأسرة¹، ويمكن التمييز بين عدة أدوار شرائية يمارسها أعضاء الأسرة وذلك على النحو المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): الأدوار الشرائية لأفراد الأسرة



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص 124.

أ- المبادر:

يتمثل في الفرد الذي يطرح فكرة شراء المنتج.

ب- المؤثر:

وهو الفرد الذي يؤثر في قرار الشراء من خلال توفير المعلومات حول هذا المنتج وكيفية الحصول عليه واستخدامه.

ج- المقرر:

يقصد به الفرد الذي يملك الكلمة الأخير في قرار الشراء.

د- المستخدم:

يتمثل في الفرد الذي له علاقة مباشرة باستخدام المنتج.

3- الأدوار والمواقع:

¹ نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق. عمان: دار اليازوري، 2006، ص 41.

يقصد بالأدوار الأنشطة التي يتوقع المحيطين بفرد معين أن يقوم بها، أما المواقع فتعكس المكانة أو التقدير الذي يعطيه المجتمع للفرد، فمثلا سيختلف سلوك الفرد في الشراء عندما يقوم بدور الأب أو الزوج عن سلوكه عندما يقوم بدور مدير التسويق بإحدى المؤسسات.¹

ثالثا: عوامل شخصية

تؤثر الصفات الشخصية للفرد على السلوك الشرائي أيضا، وهي العمر ومرحلة الدورة الحياتية، نوع الأعمال، الوضع الاقتصادي، نمط الحياة، خصائص الطابع الشخصي والتقييم الذاتي:

1- العمر ومرحلة الدورة الحياتية:

غالبا ما تستعين الدراسات التسويقية ببنية المجتمع وفقا للشرائح العمرية التي تحظى باهتمام الباحثين، فمثلا يمثل الأطفال والمراهقون قدرة شرائية هامة، بالإضافة إلى أن القيم والأنماط المعيشية لهذه الجماعة تؤثر على الاستهلاك على الأمد الطويل، ويمثل المسنون جزء هاما بسبب تزايد نسبتهم في المجتمع وكذلك قدرتهم الشرائية، والوقت الذي يمتلكونه في حال كونهم متقاعدین عن العمل، إلا أن عملية الشراء لا تتوقف على العمر الحقيقي للمستهلك (الزمني) فقط، فالعمر الذاتي الذي يعطيه لنفسه، يلعب دورا هاما وفقا لمراحل حياته في قراراته الشرائية، إذ يميل الفرد إلى إدراك نفسه أكبر سنا، أو أصغر سنا مما هو عليه في الواقع.²

2- نوع العمل:

يؤثر نوع العمل بشكل لا بأس به على اختيار السلعة أو الخدمة، فالعمال يشترون البسة العمل أكثر، والموظفون يشترون البدلات وأربطة العنق، وانطلاقا من نوع العمل يحاول خبير التسويق أن يقسم الجماعات التي يظهر أعضاؤها اهتماما أعلى بسلعه وخدماته، وتستطيع المؤسسات التي تنتج برامج الكمبيوتر خطط وبرامج متنوعة للمديرين والمحاسبين والمحامين والأطباء.

3- الدخل :

كان يعتقد عامل لدخل في السابق كأول عامل لتوقع سلوك الزبون، أما اليوم فقد فقد قدرته على التوقع، لكون أن الزبون اليوم أصبح في استطاعته الحصول على العديد من السلع والخدمات عن طريق القروض (عقارات، سيارات.. الخ)، وقد بينت العديد من الدراسات بالدخل يفسر بدرجة ضعيفة

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص125.

² كاترين فيو، التسويق: معرفة السوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخيارات الإستراتيجية، المزيج التسويقي. ترجمة وردية واشد، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص ص 44، 45.

بعض الأنماط الاستهلاكية (المواد الغذائية، الترفيه .. الخ)، في حين ترتفع قدرته التفسيرية فيما يتعلق بالمنتجات مرتفعة الثمن¹.

4- نمط الحياة:

وهو محصلة نظام القيم للفرد، وكذلك اتجاهاته، أنشطته ونمط استهلاكه، ويتميز نمط الحياة بالخصائص التالية:²

- القيم: درجة الانتماء الى معايير ثقافية أو سلوكية.
 - الشخصية: ملامح السلوك
 - أنشطة: عمل، ترفيه، عطل.
 - مراكز اهتمام عامة (معتقدات) ونسبية للمنتجات (المنافع المرجوة)
 - آراء: أفكار حول البيئة السياسية، الاقتصادية، الثقافية.. الخ.
- 4- الشخصية:

تمثل شخصية الفرد عاملا من العوامل التي تؤثر على السلوك الشرائي والاستهلاكي:

له، وتعرف الشخصية على أنها "تلك الصفات والخصائص النفسية الداخلية التي تحدد وتعكس كيفية تصرف أو سلوك الفرد نحو كافة المنبهات الداخلية أو الخارجية البيئية التي يتعرض لها بشكل دوري أو منتظم"³

وقد قام الباحثون في حقل التسويق وسلوك المستهلك، بمحاولات عديدة لربط خصائص الشخصية بأنماط السلوك الشرائي الاستهلاكي للأفراد غير متجاهلين التأثير المحتمل لباقي العوامل البيئية المرتبطة بها.

رابعا: العوامل النفسية

هناك جملة من العوامل النفسية التي تؤثر بشكل واضح على سلوك الزبون أهمها ما يلي:

1- الإدراك: هو المسار الذي من خلاله يدرك الفرد بيئته، والذي يترجم المعلومات الصادرة عن هذه

البيئة⁴، وتمر عملية الإدراك بعدة خطوات ، وذلك على النحو التالي:⁵

- التعرض لبعض المؤثرات

¹ Cathrine Viot, **le marketing**. Paris : Gualino edition, 2005, p48.

² Marie Camille de bourg et al, **pratique du marketing**. Paris : Berti edition, 2004, p22

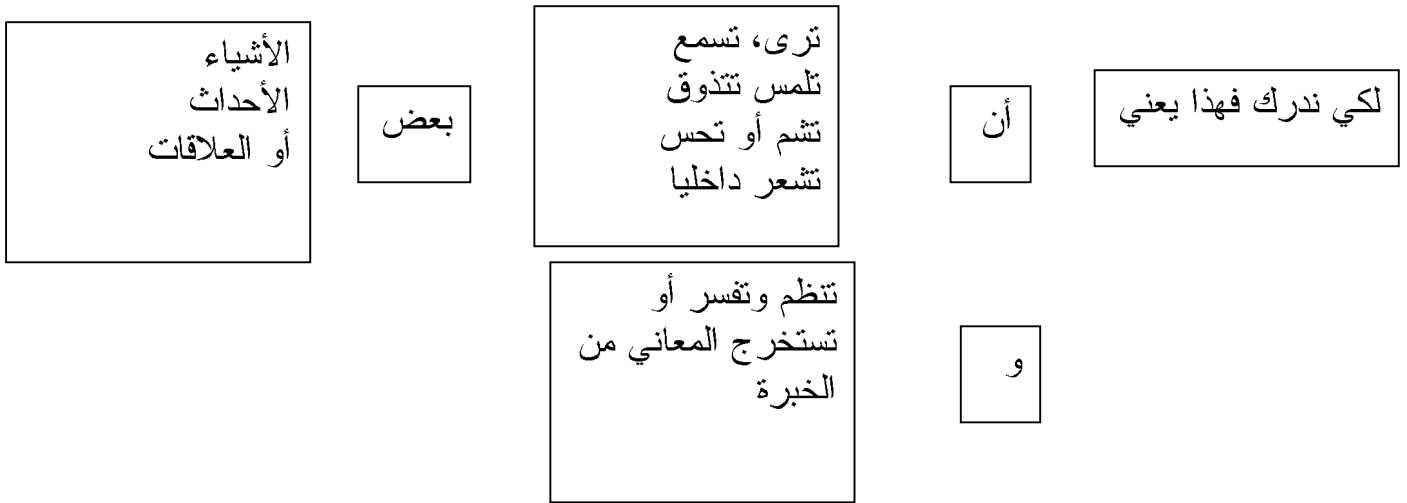
³ محمد ابراهيم عبيدات، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 1998، ص194.

⁴ كاترين فيو، مرجع سبق ذكره، ص 30.

⁵ محمد فريد الصحن، التسويق الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص154.

- استعمال المعلومات وتسجيلها وتنظيمها
 - تفسير المعلومات وإعطاء مدلولات خاصة لكل منها.
 - الاستجابة السلوكية وردود الأفعال، وتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة
- ويرى كل من Bitta و London نقلا عن Yong، أن الإدراك بصفة عامة يمكن النظر إليه باعتباره عملية وتفسير المعاني الخاصة بالمشيرات الموجودة في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالفرد، ويمكن التعبير عن وجهة نظرهما بصورة أكثر وضوحا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (19): الإدراك



المصدر: عبد السلام أبو قحف، التسويق: وجهة نظر معاصرة. الاسكندرية: مطبعة الاشعاع الفنية،

2003، ص 318

2- التعلم:

تعلم في سلوك المستهلك هو كل ما يؤثر على تصرفات المستهلكين عند الشراء لما هو متوفر سلع وخدمات، وما يتوفر منهما مستقبلا، بهدف إحداث قبول لها، وإعلام وتعليم الزبائن عن السلعة أو الخدمة من حيث المنافع والفوائد ومحتوياتها لخلق القبول لها¹.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، ص 152.

ويعرف التعلم بأنه "تراكم المعرفة عن طريق الخبرات المكتسبة بتكرار التجربة أو غير ذلك بما يؤثر على السلوك تجاه التغيير"¹

وهكذا فإن التعلم يشير إلى تأثير الخبرة المباشرة وغير المباشرة في سلوك الفرد، وهو يشمل عنصر التغيير الذي ينتج من التجارب والممارسات اليومية التي تتخذ أشكالاً مختلفة داخل الفرد، ويمكن الاستفادة منها في تعديل أنماط السلوك بما يتلاءم مع نتائج السلوك السابق.

I-5- النماذج المفسرة لسلوك المستهلك

حاول العديد من الكتاب والباحثين تفسير سلوك المستهلك من جوانب مختلفة منها الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والتسويقية، من خلال تقديم العديد من النماذج والنظريات، نذكر من أهمها:

I-5-1- النموذج الاقتصادي:

يجيب هذا النموذج على كل التساؤلات على كل ما يتعلق بسلوك المستهلك من خلال نظرية المنفعة التي شاعت خلال القرن 19، والتي أطبق عليها نظرية المنفعة الحدية، ويرى أصحاب هذه النظرية أن المنفعة هي خاصية عامة تشترك فيها جميع السلع التي في ميزانية المستهلك، ومن ثم فالمستهلك الفرد يفترض فيه أنه قادر على أن يعين لكل سلعة يستهلكها رقماً يمثل مقدار المنفعة التي يشتقها من استهلاكها، وافترض أيضاً أن المنفعة المكتسبة من استهلاك إحدى السلع، مستقلة عن معدل الاستهلاك للسلع الأخرى، والمستهلك تبعاً لهذه النظرية يستهدف الحصول على أقصى إشباع ممكن من موارده النقدية المحدودة، وهذا يعني أن المستهلك يتبع طريقة الرشاد الاقتصادي، فيفاضل بين السلع المختارة وأنواع السلع الأخرى، فالمنفعة إذن هي أساس القيمة، فالفرد هنا من حيث هو مستهلك له حاجات ويسعى دائماً إلى أن يصل إلى وضع التوازن عن طريق ثلاث وسائل:²

- إن المستهلك يحاول أن يعادل بين المنافع الحدية للسلع وأثمانها

¹ عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك، عوامل التأثير النفسية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص 119.

² سيف الإسلام شوية، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمية: اقتراح نموذج للتطوير. ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، 2006، ص ص 52، 53.

- انه يحاول أن يعدل مشترياته بحيث تكون النسبة بين ثمن كل نوع من السلع مساوية للنسبة بين منافعها الحدية.
 - ان المستهلك يحاول أن يعدل مشترياته بحيث تتعادل المنفعة على الوحدة الحدية من كل سلعة.
- من الناحية العلمية نجد أن قليلا من المستهلكين يتبعون ذلك، ونجد أيضا انه من الصعب جدا تطبيقه حتى على المستهلك الصناعي، وان كان هذا النموذج نموذجا يعطي تفسيراً منطقياً وعقلياً مقبولاً، إلا انه لا يعطي تفسيراً علمياً جيداً، فقد اختلف الاقتصاديون فيما بينهم، حيث يقول بعضهم بأن ما يطلق عليه الرجل الرشيد لا يتخذ باستمرار القرارات الرشيدة، وأن الرجل الاقتصادي هو مستهلك يتأثر في الوقت نفسه بمؤثرات عديدة، فمثلاً محدودية الدخل قد لا تتيح له اتخاذ القرارات الرشيدة عند قيامه بالاختيار بين البدائل وعليه أن يأخذ مستوى الأسعار بالاعتبار، ويقول Bach في ذلك: نحن نسمع عن الرجل الاقتصادي الذي يحسب بكل دقة ما يجب أن يشتريه قبل أن ينفق ما معه، أي يقارن بين المنفعة التي يحصل عليها وبين ما يدفع مقابل ذلك، إلا أن أغلبنا لا يسلك هذا المسلك رغم علمنا بذلك¹.

I-5-2- نموذج نقوسيا: 1966

تم اقتراح هذا النموذج والذي يعتبر في الحقيقة فكرة منتجات من برامج الكمبيوتر سنة 1966، من طرف العالم Nicosia Francesco، ولقد تضمن هذا النموذج عدد من الاتجاهات والأفكار ذات الدلالة الحديثة في دراسة العملية الاستهلاكية متعمداً في ذلك على عدد من نتائج الدراسات والبحوث، ويقدم النموذج تحليل مبسط للطريقة التي تؤثر بها الرسالة الإعلانية على تفضيلات المستهلكين المتلقين للرسالة وكذلك على سلوكهم²، ولكن رغم كل هذه الصفات والخصائص إلا أن هذا النموذج لم يحض بالنجاح والاعتماد عليه كنموذج فعال في دراسة العملية الاستهلاكية من طرف مجوع العلماء والباحثين

ويتكون نموذج نيكوسيا "من أربعة مجالات أساسية، وهذا انطلاقاً من أن قرارات سلوك الفرد المستهلك يكون مصدرها عملية يمكن تقسيمها إلى مجالات عديدة من الأنشطة، وفي هذا الوضع نجد:³ المجال الأول: ويضم: الرسالة الإعلانية الصادرة من المؤسسة وهذا يهدف إلى تكوين موقف من طرف المستهلك، ويضم هذا المجال مجالين فرعيين هما:

¹ قحطان العبدلي، بشير العلق، التسويق: أساسيات ومبادئ، دار زهران، عمان، 1999، ص ص 73، 74

² Alexandre Steyer et autres, **Marketing; une approche quantitative**. Paris: pearson education, 2005, p12

³ لونيس علي، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغير اتجاه سلوك المستهلك الجزائري دراسة ميدانية بسطيف. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة فرحات عباس سطيف، 2007، ص ص 63، 62.

*خصائص المؤسسة.

*خصائص المستهلك.

وهنا يؤكد نيكوسيا على أن قبول وفهم الرسالة يعتبر أمرا محفزا لتكوين الاتجاه المطلوب نحو السلعة أو الخدمة.

المجال الثاني : يتضمن البحث عن المعلومات، وتقييم المنتج أو السلعة المقدمة في الرسالة بالإضافة إلى السلع والخدمات الأخرى المعروفة

المجال الثالث : يتضمن الحافز المتعلق بالعلامة، والذي يؤدي إلى قرار الشراء خاصة إذا توفرت مجموعة من العوامل والظروف كالإعلان في مكان البيع مثلا.

المجال الرابع : و يتضمن عملية تخزين السلع والخدمات واستهلاكها ويؤدي هذا الطرح إلى خلق ديناميكية على مستوى المؤسسة المنتجة مما يؤثر بشكل أو بآخر في خصائص الفرد المستهلك. وتحديد مواقفه اتجاه هذه المؤسسة المنتجة والتي تسعى بدورها إلى معرفة وتحديد ردود أفعال الفرد المستهلك نحو مختلف السلع والخدمات وتكون لديها بنك من المعلومات يساعدها على دفع استراتيجياتها التسويقية

I-3-5- نموذج فيبيلين:

وهو عبارة عن النموذج الاجتماعي النفسي، فبالرغم من الخلفية الاقتصادية الجيدة لهذا العالم، إلا أنه قد خرج عن المفهوم الاقتصادي لتفسير سلوك المستهلك حيث نظر إلى المستهلك كمخلوق اجتماعي، وهذا المخلوق الاجتماعي يواجه أشكالا عدة من الضغوط النابعة من ثقافته العامة ومن معايير محددة من ثقافته الفرعية، ومن جماعات الاتصال التي ترتبط بحياته اليومية، حيث تعدد رغبات وسلوكيات المستهلك بانتمائه إلى الجماعات الحالية وتطلعاته للجماعات المستقبلية ، ولا يمكن تفسير سلوك الفرد إذا اقتصرنا على النظر إليه كفرد مستقل بذاته لأنه مخلوق اجتماعي متأثر بما يحيط به، وبالتالي فإن هذا سيؤدي إلى اختلاف في سلوك الأفراد على أساس ما يتطلعون إليه وما يسعون إلى تحقيقه¹.

ولتوضيح ذلك أجرى هذا العالم تحليلا لسلوك طبقة معينة من المجتمع، ثم حاول تعميم ذلك التفسير لسلوك مختلف الطبقات الاجتماعية أو الفئات على أساسه، وقد كان مثاله حول الطبقة المترفة في المجتمع ، حيث حاول أن يشرح على أساسها سلوك باقي الطبقات، فتبين أن معظم سلوك هذه الطبقة الاستهلاكي مدفوع بعوامل داخلية مثل التفاخر والشهرة وحب الظهور وحب الذات.

¹ خالد الجريسي، سلوك المستهلك:دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية. ط3، الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 1468هـ، ص54.

وقد أوضح أن العوامل الذاتية النفاخرية هي التي توجه سلوك الأفراد في هذه الطبقة عند بحثهم عن بعض السلع وشرائها، والتي يمكن أن تعكس هذا السلوك، مثال ذلك شراؤهم المنازل الفاخرة والسيارات الغالية والملابس ذات العلامات المشهورة.

وبالرغم من أهمية هذا النموذج إلا أنه مبالغ فيه نسبيا ويعود ذلك لأسباب منها:¹

1- أن الطبقة المترفة ليست هي الطبقة المرجعية للناس جميعا، وليست هي الطبقة التي تعكس سلوك الأفراد طبقات المجتمع كافة، لان الناس ليسو جميعا يتمنون أن يكونوا في مستوى هذه الفئة نفسه، كما أنهم ليسو جميعا في حال انتمائهم لهذه الطبقة سيتصرفون بنفس سلوك أفرادها الذي قد يختلف من مجتمع لآخر أيضا.

2- حتى لو افترضنا الطموح في سلوك المستهلك فان طموحه غالبا ما يكون الوصول إلى الفئة التي تعلو الفئة التي ينتمي إليها مباشرة، بمعنى أنه لا يقفز من نقطة الصفر إلى أعلى نقطة، بل إذا كان في الطبقة الدنيا يحاول الوصول إلى الطبقة الوسطى، وهكذا بالتدرج حتى يصل إلى الطبقة العليا.

3- كذلك فانه من الملاحظ أن سلوك كثير من الأفراد المنتمين إلى الطبقة المترفة يميل إلى الحد من الاستهلاك وليس المبالغة فيه، ولعل السبب في ذلك قد يكون الاكتفاء الذاتي أو التفكير في التنمية والاستثمار، وهناك الكثير من الأفراد ممن يسعون إلى الانسجام أو التوافق مع هذه الطبقة وقليل منهم يحاول الانفراد عن مجموعة ما، أي أن الفرد الموجود في طبقة معينة يحاول أن يسير معها أكثر من محاولته الخروج والاستقلالية عنها، حيث أن هذا الخروج أو الاستقلالية قد يؤدي إلى عزله تماما وعدم دخوله إلى أية طبقة فيما بعد، ولذلك يفترض ألا نأخذ الطبقة العليا دائما كنموذج لتفسير سلوك بقية أفراد الطبقات.

I-5-4- نموذج انجل

لقد أخذ هذا النموذج شكله النهائي في سنة 1978 بعد تعديله وتنقيحه من طرف هؤلاء العلماء وذلك حتى يمكن دراسة سلوك المستهلك دراسة علمية قادرة على ضبط وتحديد متغيرات هذا السلوك. ويركز هذا النموذج التعليمي على العمل لمعالجة المنبهات أو الحوافز المتعددة التي تكون مدركة من خلال وحدة مركزية للمراقبة ثم تأتي مرحلة تحليل هذه المنبهات وفقا لعدد من العوامل والمتغيرات الفردية ويضم هذا النموذج نموذجين فرعيين هما:²

¹ حمد الغدير، رشاد الساعد، مرجع سبق ذكره. ص ص 279، 280.

² لونيس علي، مرجع سبق ذكره. ص ص 63، 64.

النموذج الفرعي لمعالجة البيانات: و الذي يمثل عملية المقارنة بين مختلف المعلومات الصادرة عن المنبه وبين نفسية المستهلك، وذكاؤه اتجاهه... الخ. وفي هذا المستوى تخضع المنبهات المؤثرة على الفرد إلى عملية تصفية وتنقية كما أن عملية معالجة البيانات تتم وفق أربعة مراحل وهي: التعرض، الانتباه، الاستقبال والاحتفاظ.

يعني هذا أنه بعد أن يتعرض المستهلك لمنبه ما ، يولد لديه انتباه بسبب حالة التوتر أو عدم الارتياح (اللاتكيف) الشيء الذي يدفعه إلى اعتماد كل فعل من شأنه أن يخفف من تلك الحالة غير العادية، وهذا ما يؤدي بدوره إلى خلق استقبال أو تفهم بمعنى يكون هناك إدراك للمدخلات والقائم على ضرورة الاعتماد على مقارنة المنبهات واختيار المحفزة منها وإبعاد السلبية.

النموذج الفرعي لاتخاذ القرار: يعتمد هذا النموذج على عملية اتخاذ القرار الشرائي ويقوم بوصف عملية الاختيار المتبعة من الفرد المستهلك في سلوكه الشرائي. كما أن هذا النموذج يركز على حل المشاكل المتعلقة بسلوك المستهلك من خلال المراحل التي تسبق قرار الشراء ويتكون من العناصر الآتية:

- مراحل عملية اتخاذ القرار الشرائي: و ذلك من خلال التعرف على المشكلة التي تظهر، والشيء المؤكد أن عملية اتخاذ القرار الشرائي لا تحدث إلا إذا وجدت مؤثرات وظروف معينة موجودة في البيئة المحيطة.

-معالجة البيانات: ونعني بها عملية الاختيار التي يعتمدها المستهلك ومعالجته للمعلومات القادمة من المصادر الخارجية: التعرض، الانتباه، الإدراك والاحتفاظ بالمعلومات.

-الوحدة المركزية للمراقبة: هي مجموع الخصائص السيكولوجية والتي تعمل على المنبهات الخارجية وهذه الوحدة تمثل "مخ الفرد" والتي تتكون أساسا من الذاكرة، الاتجاهات، المعايير، الشخصية. مؤثرات المحيط: ونقصد بها كل المتغيرات والعوامل الخارجية التي بإمكانها إحداث عملية تأثير في مراحل اتخاذ القرار الشرائي و تضم: القيم، التقاليد، الجماعة، الأسرة، الطبقة الاجتماعية... الخ..

I-5-5- نموذج هوارد وشييت:

ويعتبر نموذج هواردول نموذج شامل ومتكامل يعبر عن سلوك المستهلك , وقد فرق هوارد بين ثلاثة مستويات انواع من المواقف الشرائية التي يواجهها المستهلك عند شعوره بوجود حاجات أو رغبات غير مشبعة , وهذه المواقف هي:¹

أ- المواقف الممتدة : وهي المواقف التي يقوم فيها المشتري بالشراء لأول مرة ولا يكون لدى المستهلك أي خبرة سابقة بهذا الشراء.

ب - المواقف المحدودة : وهي التي يقوم فيها المشتري بالشراء بناء على خبرة سابقة من مرات الشراء السابقة ولكن هذه الخبرة ليست كافية.

ج- المواقف المتكررة أو الأولية : وهي المواقف التي لا يبذل فيها المشتري أي جهد في التفكير أو البحث عن السلعة ولكن يتخذ قرار الشراء بطريقة آلية نظرا "ل تكرار الشراء، ووفقا لنموذج هوارد نجد أن عملية الإدراك أو استيعاب مختلف الميزات من المحتمل أن تتكون وتتشكل وفقا لاتجاهات الفرد وخصائصه النفسية الأخرى , وهذا يعني أن الأفراد يميلون إلى رؤية ما يريدون رؤيته ولذلك فإن الأبعاد المختلفة للبدائل) السعر - الجودة - الخدمة وبما يتم إدراكه بطريقة مختلفة بواسطة الأفراد المختلفين.

ويلاحظ على هذا النموذج بعض التحفظات التي يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار قبل استخدامها في تفسير سلوك المستهلك وهي:

أ- إن المشكلة الرئيسة في هذا النموذج تتمثل في الوصف المختصر لأجزاء النموذج.

ب - العوامل الوصفية مثل القيم والاتجاهات وعادات الجماعة تختلف من شخص إلى آخر.

ج- إن حالة التميز الإدراكي ليست شرطا "أن توجد , وعندما تحدث فإنها تكون معقدة , وتتأثر بالعديد من العوامل التي يحتاج كل منها معالجة مختلفة

I-5-6- نموذج بافلوف:

بعد أن عجز الاقتصاديون في دراستهم عن تفسير كثير من الظواهر السلوكية للمستهلك وفق المدخل الاقتصادي، لجأ رجال لتسويق إلى الاستعانة بعلماء النفس لتفسير هذه الظواهر باعتبار أن قرار الشراء يتأثر كثيرا بما يدور في ذهن المستهلك، وأن أقرب من يفسر هذا هم علماء النفس، وتعود جذور النموذج أو الدخول السيكولوجي لتفسير سلوك المستهلك الى تجارب العالم الفسيولوجي

¹ بلقيس حسين ناصر، استخدام بعض أساليب علم الظواهر الوجودية في تفسير سلوك المستهلك. مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 65، 2007، ص 182، 183.

الروسي ايفان بافلوف الذي كان يجربها على الحيوانات، حيث كان يقرع الجرس في كل مرة يريد أن يطعم فيها الكلب وقبل أن يقدم له الطعام كان الكلب يقوم بسلسلة من الحركات المعينة، كتسيل لعابه مثلاً، حيث كان يقدم له الطعام بعد ذلك، ثم استمر في ذلك حتى أخذ الكلب يقوم بالحركات نفسها دون تقديم الطعام له، بشرط أن يقرع فيها هذا العالم الجرس، وقد ارتبط سماع صوت الجرس لدى الكلب ذهنياً بمنظر الطعام، وهذا ما يعرف بتجربة التعلم الشرطي¹.

وقد طور بافلوف تجربته هذه ببحوث رائدة، محاولاً تعميم مفهومها، مؤكداً علاقة سلوك الإنسان بجهازه العصبي، كما حاول علماء آخرون تطوير هذا الأسلوب التعليمي لتطبيقه على السلوك الإنساني.

II - رضا الزبون:

يعتبر رضا الزبون المحور الأساس ونقطة الارتكاز في التخطيط للأنشطة التسويقية لجميع المؤسسات الناجحة على اختلاف أنواعها، مما يدفع المفكرين التسويقيين للاهتمام برضا الزبون من جوانبه المختلفة.

II-1- تعريف رضا الزبون وأهمية دراسته:

II-1-1- تعريف رضا الزبون:

يعرف رضا الزبون على أنه "شعور نفسي وموقف نسبي، يتولد نتيجة لعملية الشراء و/أو استهلاك منتج" وكون أن الرضا نسبي، فمرد ذلك أن الرضا يكون نتيجة المقارنة بين الخبرة الذاتية للزبون أثناء عملية الاستهلاك أو الشراء وبين مرجع للمقارنة (التوقعات)² ويعرف على أنه "درجة إدراك الزبون مدى فاعلية المنظمة في تقديم المنتجات التي تلبي احتياجاته ورغباته"³

¹ خالد الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² J.Vanhamme, la satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes.recherche et applicaion en marketing.vol7,N02,2002,p60.

³ عمار عبد الأمير زوين، قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية آراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف.مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد5، جامعة البصرة، 2009، ص7

ويعرف كذلك على أنه: "الانطباع بالمكافأة أو عدمها لقاء التضحيات التي يتحملها الزبون عند الشراء"¹

ويعرف الباحث الرضا بأنه: "شعور يتولد نتيجة المقارنة بين القيم المحصل عليها من استخدام المنتج والتضحيات المقدمة للحصول عليه"

II-1-2- أهمية دراسة رضا الزبون:

إن أهمية رضا الزبون يمكن إجمالها في النقاط الآتية:²

* الرضا هو أحد المعايير المستخدمة في المقارنة المرجعية مع أداء المنظمات المنافسة.

* إن الزبون الراضي يكون موقفا إيجابيا أكثر تجاه منتجات المنظمة ويكون أكثر ولاء للمنظمة.

* أن رضا الزبون يحسن من سمعة المنظمة مما يؤدي إلى جذب زبائن جدد إليها.

* رضا الزبون هو هدف أساسي لأغلب منظمات الخدمة فزيادة الرضا تؤدي إلى احتفاظ المنظمة بالزبائن، والكلمة الإيجابية المنطوقة من قبل الزبون تؤثر في استقطاب زبائن جدد، فضلا عن تقليل المصروفات التسويقية.

كما يؤدي الرضا المتزايد إلى خفض مرونة أو حساسية الزبائن الحاليين نحو الأسعار، لأن الزبائن الراضين يكون لديهم استعداد أكبر للإنفاق مقابل الفوائد أو الإشباع الذي يحصلون عليه، وكذلك استعداد أكبر لقبول الزيادة في السعر مما يزيد في هامش الربح³

II-2- محددات رضا الزبون:

يتضمن مفهوم رضا الزبون على سيرورة إدراكية وعاطفية في آن واحد، السيرورة الإدراكية تم التطرق إليها من قبل Oliver (1980)، تحت مسمى نموذج عدم المطابقة في التوقعات **le modèle de disconfirmation des attentes**، وخلافا لهذه المقاربة الإدراكية التي هيمنت على الأبحاث المتعلقة برضا الزبون في نهاية الثمانينات، بينت العديد من الأبحاث الحديثة أن هناك تأثير لردود الأفعال العاطفية (ردود إيجابية و ردود سلبية) على رضا الزبون.

II-2-1- السيرورة الإدراكية:

تتضمن السيرورة الإدراكية على:

¹ حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد 8، العدد 25، 2012، ص 84.

² نجلة يونس محمد آل مراد، عمر ياسين محمد المسابر الدليمي، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، مجلد 34، العدد 107، جامعة الموصل، 2012، ص 34.

³ سامي احمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة اثار الجائس. مصر: المكتب العربي للمعارف، 2007، ص 247.

1- نموذج عدم المطابقة في التوقعات:

يفترض هذا النموذج المقترح من قبل Oliver كما أسلفنا سابقاً، أن رضا الزبون يتولد نتيجة المقارنة بين التوقعات المبدئية والأداء المدرك للمنتج وهذا الأخير يعرف على أنه " التقييم الذاتي لأداء المنتج، والذي يلعب دوراً مهماً في خلق حالة الرضا، كما يؤدي إلى خلق خبرة الاستهلاك أو الاستفادة"¹

ويتضمن هذا النموذج على ثلاث افتراضات أساسية:

* التوقعات المبدئية تكون متعلقة بالمنتج

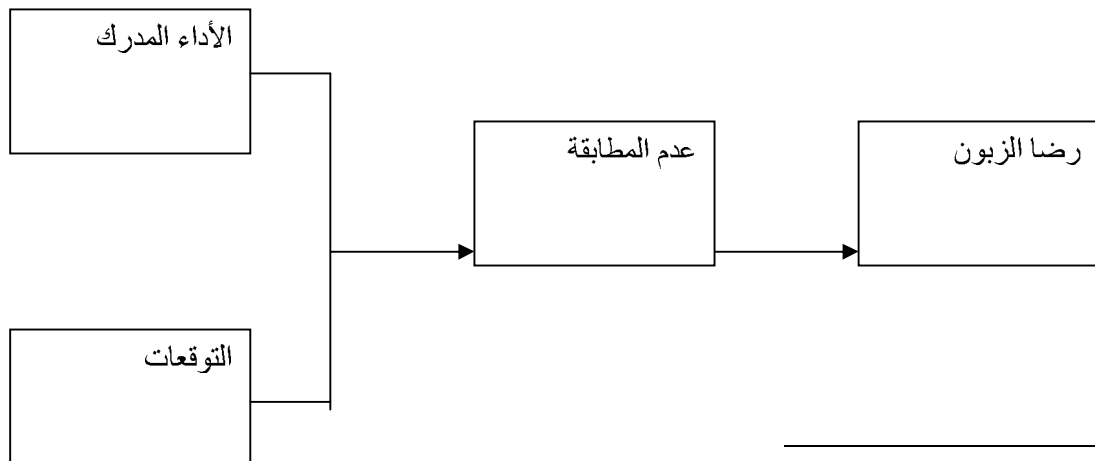
* أثناء الاستهلاك أو الاستخدام يتم الحكم على أداء المنتج

* عدم المطابقة (الإيجابية، السلبية، المحايدة)، تنتج عن المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات، فإذا فاق الأداء المدرك حسب هذا النموذج، التوقعات، ينتج عنه حالة الرضا، وإذا كان الأداء المدرك أقل من المتوقع نتج عنه حالة عدم الرضا، وإذا حدث تطابق بين المدرك والمتوقع أدى إلى الحياد أو عدم المبالاة (Indifférence).

وقام العديد من الباحثين باختبار العلاقة بين عدم المطابقة في التوقعات ورضا الزبون، حيث أوضحت الدراسات وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، دراسة Teel et Bearden 1983، و دراسة Oliver 1980، كذلك دراسة Linda et Oliver 1981، حيث أن رضا الزبون يتأثر بمستوى عدم المطابقة في التوقعات.

والشكل الموالي يوضح النموذج الأصلي لعدم المطابقة في التوقعات:

الشكل رقم (20): النموذج الأصلي لعدم المطابقة في التوقعات (Oliver 1980)



¹D.Halstead et al, **multisource effects on satisfaction formation process**.journal of the academy of marketing science, vol22,n02,1994,p120.

Source: Riad Ladhari, **la satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences**. Revue de l'université de Moncton, canada, vol36 n02, 2005, p177.

وقد تعرض نموذج عدم المطابقة للعديد من الانتقادات، والتي تمحور جلها حول طبيعة مرجع المقارنة La nature du standard de comparaison، وحول دور عدم المطابقة في التوقعات كمتغير وسيط، بالإضافة إلى تأثير بقية العوامل الإدراكية على رضا الزبون، والدور الذي تؤديه الردود العاطفية في التأثير على رضا الزبون.

سنتعرض فيما يلي إلى مناقشة الانتقاد المتعلق باستخدام نموذج عدم المطابقة التوقعات فقط كمرجع للمقارنة:

الانتقاد الأول: نموذج عدم المطابقة في التوقعات يركز على المقارنة بين الأداء المدرك والتوقعات، حيث انتقد العديد من الباحثين الاستخدام الأوحده للتوقعات فقط كمرجع للمقارنة، وتم اقتراح في هذا الصدد عدة متغيرات تعتمد كمراجع للمقارنة، حيث اقترح Swan et Trawick متغير الرغبات، وقام Cadotte et al بمقارنة النموذج الذي يستند على التوقعات مع نموذج يستند على المعايير Les normes، وتبين من خلال هذه المقارنة أن النموذج الثاني هو أكبر من حيث الدلالة المعنوية مقارنة بالنموذج الأول في تفسير نسبة تباين رضا الزبون.

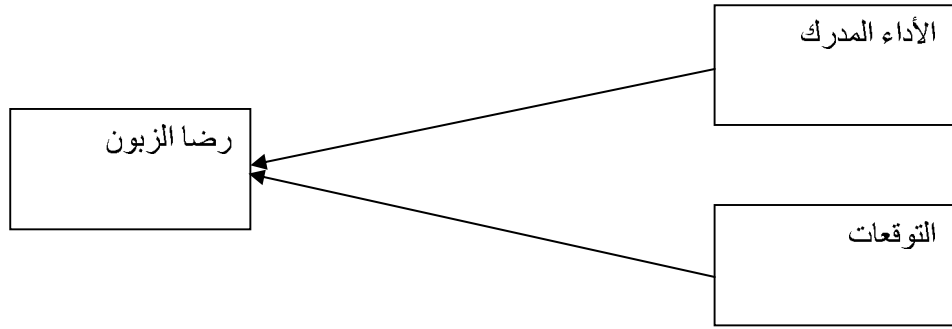
الانتقاد الثاني: عدم المطابقة في التوقعات كمتغير وسيط

يفترض النموذج أن تأثير كلا من الأداء المدرك والتوقعات على رضا الزبون يجب أن يمر بمرحلة عدم المطابقة، يعني إلزامية المقارنة بين المتوقع والمدرك، في حين أكدت العديد من الأبحاث وجود أثر مباشر للتوقعات و/أو الأداء المدرك على رضا الزبون، ونذكر منها خاصة الأبحاث التي أجراها كل من Tse et Wilton، 1988 oliver et De Sarbo، 1982 Surprenant et Churchill 1988¹.

ويمكن توضيح هذا المعنى من خلال الشكل الموالي:

¹K.Kristensen et al, Measuring the **impact of buying behaviour on customer satisfaction**. Journal of consumer behaviour, TOTAL QUALITY MANAGEMENT, VOL 10, NO 4&5, 2009, p605

الشكل رقم(21): الأثر المباشر للإدراكات و/أو التوقعات على رضا الزبون



المصدر: من إعداد الباحث

وبالمقابل تطرق 1991Yi، من خلال أبحاثه إلى تأثير التوقعات فقط على رضا الزبون دون الأداء المدرك، وهذا راجع لعدم وجود مقياس موضوعي يعتمد عليه لقياس الأداء المدرك، بالإضافة إلى ضرورة وجود معرفة تقنية خاصة، يستند عليها في تقييم كثير من المنتجات.

2- المحددات الإدراكية الأخرى:

بالإضافة إلى التوقعات، الإدراكات، عدم المطابقة، يمكن التطرق إلى عاملين إدراكيين كمحددتين للرضا هما: العدالة والتخصيص

2-1- العدالة كمحدد للرضا:

تستند نظرية العدالة على المقارنة بين التكاليف التي يتحملها الزبون (الجهد، السعر)، لعقد الصفقة مع البائع، والعوائد المتوقعة خلال كل مرحلة من مراحل عقد الصفقة، وحسب هذه النظرية فإن الزبون يقارن التكاليف التي يتحملها والعوائد المحصل عليها مع تكاليف تحملها زبون آخر وعوائد تحصل عليها من جراء استخدامه أو استهلاكه لنفس السلعة أو الخدمة، فمثلا قد يكون زبون غير راض عن مؤسسة الطيران إذا ما وجد أنه دفع سعر تذكرة السفر أعلى بالمقارنة مع أسعار دفعها مسافرون آخرون، أو أنهم تلقوا خدمة أحسن من حيث النوعية مما تلقاه هو، ويرى Oliver et Swan بأن رضا الزبون يتحدد بعدم المطابقة في التوقعات والعدالة مع اعتبار هذين العاملين مستقلين ويؤثران على رضا الزبون¹

¹A.K.Smith,R.N. Bolton &J.Wagner, a model of customer satisfaction with service encounters involving failure undercovery.journal of marketing research,vol 36, n03,1999,p365.

وتوصل Szymanski و Henard، إلى أن متغير العدالة هو الأكثر ارتباطا بالرضا بمعامل ارتباط $r=0.5$ ، يليه متغير عدم التطابق في التوقعات بمعامل ارتباط قدره $r=0.46$ ، ثم الأداء المدرك $r=0.34$ ، وردود الأفعال العاطفية $r=0.27$ ، وأخيرا التوقعات بـ $r=0.27$ ، وهذه النتائج مستقاة من التحليل الإمبريقي للرضا¹.

2-2- التخصيص كمحدد للرضا:

تبحث هذه النظرية عن الأسباب التي أدت إلى فشل المنتج في إرضاء الزبون، وقد تكون هذه الأسباب مؤقتة أو مستقرة (قارة)، خارجية أم داخلية، متحكم فيها أو غير متحكم فيها، وقد أكد Bitner من خلال دراسة قام بها، أن التخصيص المتعلق بالتحكم في الأسباب L'attribution de contrôle، والمتعلق بالاستقرار L'attribution de stabilité، لديه تأثيرات سلبية ذات دلالة معنوية على رضا الزبون، فعندما يعتقد الزبائن بأن مزود الخدمة يتحكم في الأسباب التي أدت إلى تقديم خدمة ذات نوعية منخفضة، فسوف يزيد من عدم الرضا لديه، وكذلك عندما يعتقد الزبائن بأن هذه الأسباب هي أسباب مستقرة وليست مؤقتة، أدت إلى تقديم خدمة ذات نوعية منخفضة².

ويميز Oliver بين ثلاث أنواع من التخصيص:³

* تخصيص داخلي

* تخصيص خارجي

* تخصيص الحالة

II-2-2- الردود العاطفية كمحدد لرضا الزبون:

يعتبر Westbrook أول باحث قام بوضع واختبار الفرضية القائلة بأن دمج الردود العاطفية يحسن من امكانية تفسير تباين رضا الزبون، وهذه الردود تتولد عن استهلاك أو استخدام سلعة أو خدمة، وقد قام الباحثون في حقل رضا الزبون بإدماج الردود العاطفية في نماذج تشكل الرضا، ونقدم في الجدول الموالي الأبحاث التي تناولت تأثير الردود العاطفية على سيرورة تشكل رضا الزبون:

الدراسة	السلعة أو	عينة الدراسة	النتائج الرئيسية
---------	-----------	--------------	------------------

¹D.M.Szymanski &D.H. Hanrad, **customer satisfaction:a meta-analysee of the emoerical evidence**.journal of the academy of marketing science,vol 29; n01,2001,p34.

²Riad Iadhari, opcit;p180.

³R.L.Oliver, **congnitive, effective and attribute bases of the satisfaction response**. Journal of the consumer research vol29, n03,1993, p425.

الخدمة		
سيارات Cable tv	200 مالاً سيارة 154 رب أسرة	*هناك نوعان من الردود العاطفية التي أبدأها الزبائن: ردود سلبية (مثل الغضب، الاستياء) ردود ايجابية (مثل الفرح) *تؤثر كل من الردود الايجابية والسلبية بشكل مستقل على رضا الزبون *الردود العاطفية مستقلة عن عدم المطابقة في التوقعات *عدم المطابقة في التوقعات هو المحدد الأكثر أهمية لرضا الزبون *الردود العاطفية السلبية هي المحدد الأكبر للكلمة المنقولة.

الجدول رقم(11): الأبحاث التي تناولت تأثير الردود العاطفية على سيرورة تشكل رضا الزبون

تابع للجدول رقم(11)

الدراسة	السلعة أو الخدمة	عينة الدراسة	النتائج الرئيسية
Dubé 1990	خدمات الإطعام	52 زبون	*للردود العاطفية تأثير ذو دلالة معنوية على رضا الزبون، وهي مستقلة عن عدم المطابقة في التوقعات، التي بدورها لديها تأثير ذو دلالة معنوية على رضا الزبون. *تفسر الردود العاطفية بشكل كبير تباين رضا الزبون.
Muller et Tse1991	السفر	364 سائح	*الردود العاطفية الايجابية والسلبية ترتبط بعدم المطابقة في التوقعات
Westbrook	السيارات	125	*يوجد خمس مجموعات من الزبائن تمتلك ردود عاطفية

<p>مختلفة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - المجموعة الأولى: "سعيد" - الثانية: "مفاجئة سعيدة" - الثالثة: "بدون ردود عاطفية" - الرابعة: "مفاجئة سيئة" - الخامسة: "مستاء" <p>* المجموعة الأولى والثانية هي الأكثر رضا، في حين أبدت المجموعة الرابعة والخامسة أدنى مستويات الرضا</p>	مالك		et oliver 1991
<p>* توجد علاقة طردية بين الردود العاطفية الايجابية ورضا الزبون.</p> <p>*توجد علاقة سلبية بين الردود العاطفية السلبية ورضا الزبون.</p>	118 طالب	سـلـع مختلفة	Mano et oliver 1993
<p>* لدى الردود العاطفية السلبية والايجابية على التوالي، تأثير سلبي وايجابي على مستويات الرضا لدى هواة أفلام السينما</p>	165 هاوي أفلام سينما	أفلام سينمائية	Evrard et aurier

تابع للجدول رقم (11)

النتائج الرئيسية	عينة الدراسة	السـلـعة أو الخدمة	الدراسة
<p>* ترتبط العلاقة بين الردود العاطفية السلبية ومستوى الرضا بمصدر مسببات الردود العاطفية السلبية التي يبديها المرضى</p> <p>* توجد علاقة ايجابية بين الردود العاطفية السلبية التي تعزى إلى حالة المريض، مثال القلق، والرضا على الخدمات الصحية المقدمة</p>	211 مريض	خدمات صحية	Dubé, Belanger et trudeau1996
<p>* يوجد ارتباط قوي بين الردود العاطفية</p>	142 مستخدم	خدمات	Lilijander et

<p>الإيجابية ورضا الزبون. * "المفاجئة السارة": تمثل الرد العاطفي الأكثر ارتباطا برضا الزبون * الغضب: يمثل الرد العاطفي الأكثر ارتباطا بعدم رضا الزبون * إضافة الردود العاطفية إلى النموذج الإدراكي يحسن من شرح تباين الرضا</p>	<p>للخدمات المقدمة من قبل مكتب التشغيل</p>	<p>عمومية</p>	<p>strandvik 1997</p>
<p>للردود العاطفية السلبية التي تعزى للمورد (مقدم الخدمة)، التأثير الأهم على رضا المريض يرتبط تأثير الردود العاطفية على رضا الزبون بطبيعة الخدمة الاستشفائية، حيث لوحظ وجود علاقة قوية بين الردود العاطفية والرضا في حالة الخدمات الوظيفية services fonctionnels (الخدمات الطبية والشبه طبية)، وهذا مقارنة بالخدمات الإدارية في المستشفى</p>	<p>74 مشارك</p>	<p>خدمات صحية</p>	<p>Dubé et Menon</p>

تابع للجدول رقم (11)

الدراسة	السلعة أو الخدمة	عينة الدراسة	النتائج الرئيسية
Wirtz et Bateson 1999	خدمات بنكية	134 زبون	عدم التطابق في التوقعات لديه أثر مباشر على رضا الزبون

Source: Riad Ladhari, **la satisfaction du consommateur, ses determinants et ses conséquences**. Revue de l'université de Moncton, Canada, vol36, n02,2005, pp182,183.

II-3- توابع الرضا وعدم الرضا:

يمكن للزبائن الراضين أو غير الراضين أن ينتهجوا سلوكيات أو ردود أفعال منها: إعادة الشراء، الكلمة المنطوقة الطيبة أو ذات الأثر الايجابي (التوصية لصالح مزود الخدمة)، أو ذات الأثر السلبي (تحذير الأصدقاء أو العائلة من التعامل مع المؤسسة)، التخلي عن المؤسسة، إرجاع المنتج إلى المؤسسة، وسلوك الشكاوي.

وقد ركز العديد من الباحثين في أبحاثهم ودراساتهم على سلوك الشكاوي، الولاء، والأثر الايجابي أو السلبي للكلمة المنقولة أو المنطوقة.

II-3-1- سلوك الشكاوي:

ترتبط العلاقة بين مستوى الرضا ومعدل الشكاوي بسلوك عدم الرضا الذي ينتج عنه الزبون، فافتراض أن الزبائن بإمكانهم الحصول على سلع أو خدمات متماثلة من عدة مؤسسات متنافسة، وعندما يبديون عدم رضاهم، ففي هذه الحالة بإمكان الزبون التخلي عن المؤسسة والتوجه نحو مؤسسة منافسة دون أن يبدي شكوى، مما يجعل العلاقة بين مستوى الرضا ومعدل الشكاوي علاقة طردية (تدني مستوى الرضا..... تدني معدل الشكاوي)، وبالمقابل إذا كان الزبائن يحصلون على سلع أو خدمات من مؤسسات قليلة، فليس للزبون الخيار في التحول للتعامل مع مؤسسة أخرى، وبالتالي ليس أمامه سوى انتهاج سلوك الشكاوي تعبيراً عن عدم رضاهم، مما يدل في هذه الحالة على وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا ومعدل الشكاوي، فانخفاض مستوى الرضا أدى ذلك إلى تزايد معدلات الشكاوي¹.

يُدرج تسيير الشكاوي ضمن تسيير العلاقة مع الزبون، وتعطي المؤسسة الفرصة لإرضاء زبائنهم الغير راضين، ويعتبر تسيير الشكاوي فعل أخلاقي نحو الزبون، ويمكن أن يبدي عدم رضاه على منتج، على علاقة مع المورد، ويترجم عدم رضاه بشكل متعدد من الاستجابات إزاء موقف عدم الرضا، وتأخذ هذه الاستجابات عدة أبعاد منها:

البعد الأول: البعد السلوكي والغير سلوكي

البعد الثاني: يمثل من خلال الوحدات المستهدفة من قبل هذه الاستجابات ونذكر منها:

وحدات عامة: وتتضمن البائع، المنتج، وكذلك جمعيات المستهلكين والعدالة

¹Sheng Hsun Hsu, Wun hwa chen & Jung tang hsueh, **application of customer satisfaction: study to derive customer knowledge**.total quality management,vol 17,n04, may 2006,p443.

وحدات خاصة: تتضمن العائلة، الأصدقاء والعلاقات

وتتنوع الاستجابات الصادرة عن الزبون بدلالة هذين البعدين، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): نموذج Loylty,Voice,Exit لاستجابات عدم الرضا

خاصة	عامة	نوع الوحدات
العائلة، الأصدقاء، العلاقات الأخرى	مؤسسات، منظمات رسمية، جمعيات، هيئات قضائية	طبيعة الاستجابة
مقاطعة، التوقف عن التعامل مع المؤسسة، الكلمة المنقولة السلبية	شكاوي، البحث عن توافي القصور في أداء المؤسسة، فعل قضائي	سلوكية
	غياب رد فعل، أو إعطاء فرصة للمؤسسة رغم القصور في الأداء	غير سلوكية

Source:Lars Meyer Waarden,management de la fidélisation :**développer la relation clients,de la stratégie aux technologies numeriques.**Paris :Vuibert edition,2012,p 163.

فالخروج يتضمن معنى التوقف عن التعامل مع المؤسسة، أي قطع العلاقة التي تربط الزبون بالمؤسسة، وهو رد فعل على عدم الرضا، أما الإجابة الشفهية فهو رد فعل يهدف إلى تغيير الممارسات، والسياسات التي تتبناها المؤسسة والتي أبدى الزبون عدم رضاه عنها، ويترجم في شكل تقديم شكاوي لدى المؤسسة أو الأصدقاء، أو لدى جمعيات حماية المستهلكين، أما الولاء فهو يمثل استجابة يأمل الزبون من خلاله في أن يتطور أداء المؤسسة بشكل ايجابي، وبالتالي لا يصدر عن هذا الزبون الوفي أي شكوى متجاهلا القصور في الأداء ويحاول نسيانه، فعدم إبداء أي رد فعل دليل على الولاء لهذه المؤسسة أو منتج المؤسسة.

II-3-2- الولاء:

يؤكد العديد من الباحثين على وجود علاقة خطية بين الرضا والولاء فيرى Bitner ، أن هناك أثرا مباشرا وغير مباشر عن طريق جودة الخدمة المدركة والرضا على ولاء الزبون، في حين يرى بعض الباحثين أن هناك علاقة غير خطية بين الرضا والولاء على غرار Coyne1989 ، Ngobo

1998، 1992 Macmillan et Olivier ، وأشارت بعض الدراسات إلى أن الخصائص الديمغرافية أو النفسية تدرج كمؤشرات في العلاقة بين الرضا والولاء كحالة Homburg et Giering 2001، للذان اعتبارا السن، الدخل من العوامل التي تؤثر في العلاقة بين الرضا والولاء.

II-3-3- الكلمة المنطوقة:

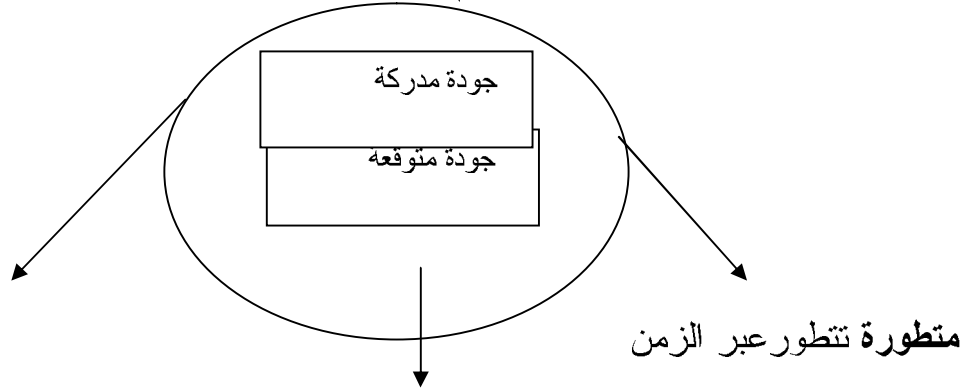
تلعب الكلمة المنطوقة، أو الاتصال الشفهي، دورا مهما في عديد من مؤسسات الخدمة، حيث يعول كثير من المستفيدين عليها في عملية شراء الخدمة أو الانتفاع بها، وعليه فان غلى المؤسسات الخدمية أن ترسي وتبني اتصالات الكلمة المنطوقة بشكل مبرمج ونظامي، ومن الأساليب المتبعة في هذا المجال نذكر ما يلي:¹

- أ- ترغيب المستفيدين الراضين عن الخدمة بالحديث للآخرين عن تجاربهم الايجابية.
- ب- تطوير مواد إعلانية/ إعلامية يكون المستفيدون قادرين على تمريرها إلى عملاء محتملين.
- ج- توجيه الإعلانات إلى قادة الرأي والجماعات المرجعية.

II-4- الخصائص الثلاثة للرضا:

سنحاول من خلال هذا العرض إبراز الخصائص المميزة للرضا والمؤثرة في تقييم الزبون وحكمه على جودة السلعة أو الخدمة، وتتلخص هذه الخصائص في: الذاتية، النسبية، التطور عبر الزمن. والشكل الموالي يبرز هذه الخصائص:

الشكل رقم(22): خصائص الرضا



¹ بشير عباس العلق، أحمد محمود أحمد محمود، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد(مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات). مجلة الإداري، المجلد 24، العدد88، مارس 2002، ص 24.

ذاتية (ادراكات الزبون)

نسبية (تعتمد على التوقعات)

Source: Daniel Ray, **mesurer et developper la satisfaction client**. Paris :ed d'organisation, 2001,p24.

II-4-1- الرضا مفهوم ذاتي:

إن رضا الزبون يعتمد على ادراكاته نحو السلع أو الخدمات المقدمة له، وليس على الحقيقة الموضوعية التي تظهر بها السلع أو الخدمات، فقد يرى زبون ما منتجاً معيناً على أنه الأفضل بين المنتجات المنافسة، في حين يراه آخر على أنه أقل نوعية مقارنة بمنتجات منافسة أخرى، وهنا يتبين أن ادراكات الزبون تكون مختلفة عن الحقيقة الموضوعية

II-4-2- الرضا مفهوم نسبي:

يختلف رضا الزبائن باختلاف مستويات التوقعات كذلك، ويمكن طرح سؤال في هذا السياق لتبيان هذا المعنى، إلى ماذا يعزى التقييم المختلف لنفس المنتج المستخدم من قبل زبونين في ظروف متماثلة، الإجابة بكل بساطة، يعزى الاختلاف إلى أن توقعات الزبائن نحو هذا المنتج ليست نفسها، وبالتالي يمكن القول أن ليس بالضرورة أن تكون أحسن المنتجات هي الأكثر مبيعاً، بل ما يجب أن يؤخذ في الحسبان من قبل المؤسسة، هو أن تكون المنتجات أكثر ملائمة ومطابقة مع توقعات الزبائن. وتلعب التجزئة السوقية دوراً مهماً في تعزيز وملائمة ومطابقة التوقعات مع عرض المؤسسة من خلال التعرف على شرائح الزبائن المتجانسة من حيث التوقعات، لمطابقتها مع عرض المؤسسة.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في توقعات الزبائن نذكر منها:¹

- الحاجات والتفضيلات الشخصية:

بمعنى ضرورة اضطلاع المؤسسة بالوقوف على الحاجات الحقيقية والتفضيلات الشخصية التي يبحث عنها الزبائن في الخدمة المقدمة لهم، فقد يجد الزبون مثلاً، أن من الضروري أن يرتدي العاملون في مطعم ملابس مميزة، أو أن تقدم لهم خدمات ذات لمسة خاصة، أو أن يفضل النزيل جناحاً لغير المدخنين، أو غير ذلك من الحاجات والتفضيلات الشخصية التي لا تنطوي تحت لواء الخدمات النمطية (standardized services).

¹ بشير عباس العلق، أحمد محمود أحمد محمود، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد: (دراسة تحليلية). إربد للبحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2001، ص ص 34-35.

- التجارب السابقة:

غالبًا ما يكون المستفيد انطباعاته وتوقعاته عن الخدمة أو مقدمها من خلال تجارب سابقة، مثال ذلك، إذا كان الزبون من الرواد الدائمين/المنتظمين لمطعم معين، وأنه في كل مرة يتناول وجبة طعام يحصل على وردة كعلامة على الترحيب به من قبل إدارة المطعم، فإن الزبون يصبح متعودًا على هذه المعاملة اللطيفة، ويتوقع حصولها في كل مرة يزور فيها المطعم لتناول وجبة الطعام.

- الاتصالات الخارجية:

ومن أمثلتها الإعلان، فالإعلان المنشور في إحدى الصحف اليومية الذي يقول أن الشخص الراغب في تناول الغذاء في مطعم ما خلال أعياد الميلاد، أن يحجز طاولته قبل ثلاثة أشهر من الموعد المحدد للقدوم إلى المطعم، هذا الإعلان يجعل الزبون يكون انطباعات عن جودة الطعام الذي سوف يقدم في ذلك الموعد.

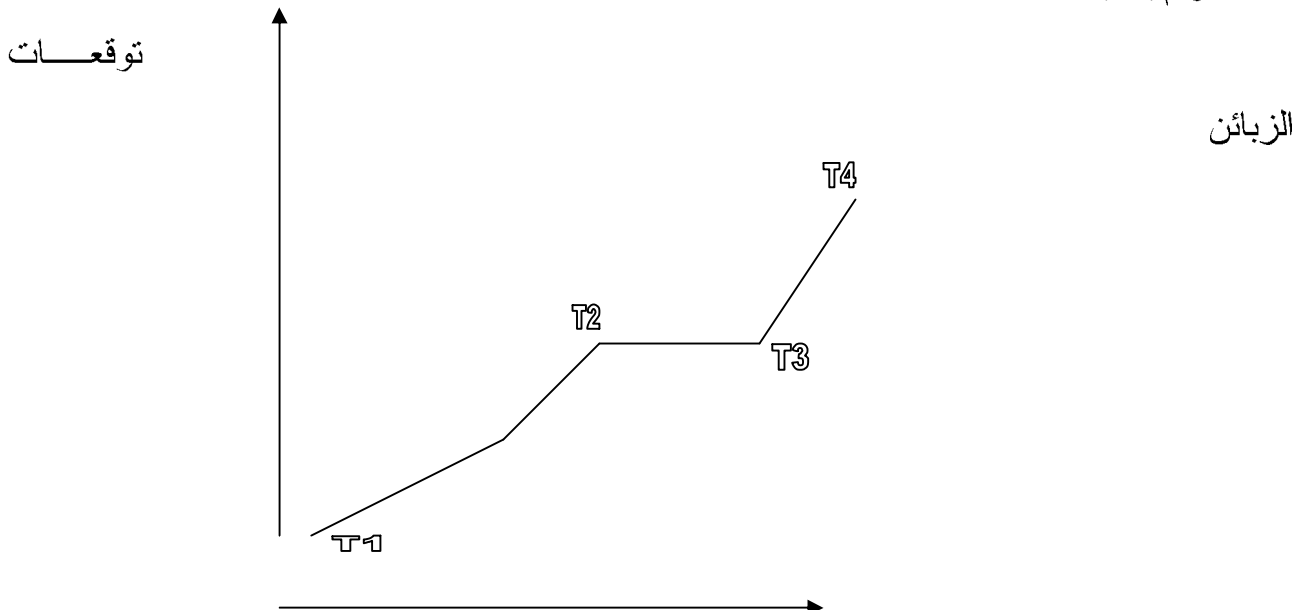
II-4-3- الرضا مفهوم متطور:

يتطور رضا الزبون عبر الزمن بمستويات مختلفة بدلالة التوقعات ودورة حياة المنتج.

تطور التوقعات:

يشكل الزبائن توقعاتهم بناءً على عرض المؤسسة المقدم في السوق، وباعتبار أن قانون المنافسة يحث المؤسسات على تحسين أدائهم، هذا ما يجعل مستويات العروض تتطور وبالتالي تطور معها توقعات الزبائن، والشكل الموالي يوضح هذا التطور لكل من أداء المؤسسة وتوقعات الزبائن عبر الزمن،

الشكل رقم (23): تطور أداء المؤسسة وتوقعات الزبائن عبر الزمن



الزمن

Source: Daniel Ray, **mesurer et developper la satisfaction client**. Paris :ed d'organisation, 2001,p27.

في الزمن t1 :

أداء المؤسسة جيد لأنه يقع فوق مستوى توقعات الزبائن، هذا ما يجعل رضا الزبون في مستوى مرتفع.

في الزمن t2 :

تطور السوق ومعه توقعات الزبائن بوتيرة أسرع من أداء المؤسسة، هذا ما يجعل مستويات رضا الزبون تكون منخفضة، ما يفقد المؤسسة حصص سوقية.

في الزمن t3 :

استطاعت المؤسسة اللحاق بالمنافسين والارتقاء بأدائها بمستوى أعلى من مستوى توقعات الزبائن مما يؤدي إلى الزيادة في مستويات الرضا، وكذلك الحصص السوقية.

في الزمن t4 :

تطور السوق وتوقعات الزبائن بمستوى أسرع من مستوى تطور أداء المؤسسة، هذا ما يجعل مستويات رضا الزبون تنخفض، ويفقد المؤسسة حصصها السوقية

- التطور خلال دورة حياة واستخدام السلعة أو الخدمة:

تمثل مرحلة ما بعد الشراء، التوقيت المناسب لإجراء قياس رضا الزبائن، وغالبا ما تكون مستويات الرضا ايجابية قبل أن تأخذ منحى تنازلي، وهذا مرده إلى سببين رئيسيين:¹

* يؤدي قياس الرضا بعد مرحلة الشراء مباشرة، إلى تشكل عديد الظواهر، والتي منها ما يعرف في علم النفس بالتنافر المعرفي، بمعنى الوضع الانتقالي الذي يوجد فيه الزبون عندما يتعارض سلوكه مع اتجاهاته، وللخروج من هذا التناقض والتعارض، يحاول الزبون في الغالب أن يوافق اتجاهاته مع سلوكه لتبرير هذا الأخير، وبالتالي عند قياس الرضا، فيمكن لزبون أن يبدي رضاه وهو في الحقيقة غير ذلك، لأنه يعتقد بأنه مخطئ بشعوره بعدم الرضا

¹Daniel Ray,mesurer et developper la satisfaction client. Paris :Ed d'organisation ,2001,p29

* التطور المستمر في عروض المؤسسة عبر الزمن، يفقد مكانة وأهمية هذه العروض عما كانت تمثله في السابق بالنسبة للزبائن، فعند الزمن t_0 ، الميزة التنافسية كانت تمثل مصدر للرضا بالنسبة للزبون، وبالتالي فإن انخفاض مستويات رضا الزبون لا تعزى فقط إلى تطور التوقعات، وإنما إلى تقادم العروض مقارنة مع التوجهات الجديدة في الأسواق.

III- الأساليب التسويقية المستخدمة في قياس رضا الزبون

إن قياس رضا الزبائن يستمد أهميته من حقيقة مفادها أن الزبائن غير الراضين قد لا يصرحون بأسباب عدم رضاهم، ثم يقوموا بالتوقف عن شراء المنتج بل والتحدث سلبيا عن خبراتهم مع المؤسسة ومنتجاتها إلى الآخرين، وتؤكد الدراسات بأن الزبون الراضي ينقل رضاه عن المؤسسة من ثلاثة إلى خمسة زبائن، بينما ينقل الزبون غير الراضي خبراته السيئة من أحد عشر إلى ثلاثة عشر زبون، وتوضح هذه الدراسات أهمية قياس رضا الزبائن بصفة دورية لضمان التغلب على الجوانب التي تسهم في تحقيق عدم الرضا، والتأكيد على الجوانب الايجابية التي تحقق الرضا.

III-1- أهمية قياس رضا الزبون:

مثل كل الأنشطة المؤسسة، فإن السعي نحو إرضاء الزبون يخضع لقاعدة الجدوى الاقتصادية، حيث يجب أن يحقق إرضاء الزبون زيادة في الأرباح، وتوضح أهمية الدراسة المستمرة لرضا الزبون فيما يلي:¹

* الإدارة الموجهة بالزبون:

خلال عملية رضا الزبون تتضح أهداف واحتياجات ورغبات الزبون، مما يمكن المؤسسة من تعديل ما تعرضهن ليتوافق مع توقعات ومدركات الزبون، ومن خلال المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من معلومات عن الزبائن، يمكنها أن تفعل تحركاتها نحو بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن.

* المقارنة بالمنافسين:

¹ جيرارد راب وآخرون، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء: مدخل عالمي. تعريب طلعت أسعد عبد الحميد، الرياض: رؤيا للطباعة والتجهيز الفني، 2010، ص 106.

يمكن للمؤسسة بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبائن في حالة قدرة المنتجات والخدمات المقدمة على إرضاء الزبون وكذلك تفوقها على البدائل الأخرى، لذلك يجب أن تضع المؤسسة منتجاتها دائما في مقارنة مع المنافسين

* المقارنة على مدار الوقت:

من الضروري ألا تعتمد المؤسسة على دراسة الرضا لمجرد التعرف على مصادر الرضا وعدم الرضا، ولكن أيضا لتحليل واستخدام الاستراتيجيات الممكنة، وباستخدام الدراسات المنتظمة يمكن إجراء المقارنات لمستوى الجودة على مدار فترة زمنية محددة.

* الربحية من خلال الابتكار:

من خلال الابتكارات والتغييرات الإستراتيجية يمكن خلق ميزة تنافسية وتعديل المنتجات لتوافق توقعات الزبائن المحتملين.

ونود الإشارة إلى بعض الدروس الهامة والتي يمكن الاستفادة منها والاسترشاد بها عند قياس رضا الزبائن، وهي كالتالي:¹

* أن ما يشكل أهمية قصوى بالنسبة للزبون، لا يكون دائما ما تعتقده المؤسسة انه مهم أو ما تتوقعه
* إن رضا الزبون قد لا يكون صحيحا دائما أو متسقا مع الحقائق، أن ما يهم هو ادراكات الزبائن.
* إن توقعات الزبائن تتغير، فهم يفرضون مطالب أكثر، ولذا ينبغي على المؤسسة أن تبذل جهدا اكبر من اجل الاحتفاظ بثبات مستوى رضا الزبائن.

* المنافسون لا يظنون جامدين في مكانهم، حيث يحاولون هم أيضا تحسين الأداء، ومن هنا يلزم ممارسة الابتكار والتحسين بشكل متواصل للاحتفاظ بفارق بين أداء المؤسسة وأداء منافسيها حسبما يدركها وقيسها الزبائن.

* قد لا يعلم الزبائن أن تغييرات داخلية قد أدخلت بالفعل ونتج عنها تحسين عملية أو إجراء ما، ومن هنا يلزم ابلاغ الزبائن بها حتى لا يعتقدون أن الوضع الراهن ما يزال قائما أو جامدا.
* لا يكون السعر هو العامل الأهم دائما عند اتخاذ قرارات الشراء.

III - 2 - الدراسات النوعية لقياس الرضا:

تأخذ الدراسات النوعية أشكالا متعددة نلخصها فيما يلي:

¹ مدحت محمد أبو نصر، أسس الخدمة المتميزة للعملاء. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010، ص ص 131-132.

III - 2-1 - المقابلات الشخصية: بدلا من قيام البحث بتوجيه الأسئلة إلى المستقصى منه عن طريق صحيفة الاستبيان، يقوم البحث نفسه بمقابلة المستقصى منه شخصيا لتوجيه تلك الأسئلة المتعلقة بالرضا شفويا، وتسجيل الإجابات التي يدلي بها، وعموما المقابلة تتم في العادة في إطار مواجهة شخصية مباشرة، وتتميز المقابلات الشخصية بتحقيق ميزتين أساسيتين هما:¹

* قدرة المقابلة على فهم وتحليل سلوك الفرد المقابل بصورة كبيرة، وذلك بسبب الاتصال المباشر بين المقابل والمقابل، فعملية المشاركة في النقاش توفر عنصر التغذية العكسية مباشرة حيث يتاح للمقابل فرصة أكبر لتغطية الموضوع والاستفسار عن كل شيء مباشرة من الشخص المستقصى منه

* استخدام كل من المقابل والمقابل لحواسه كاملة خلال عملية جمع البيانات، الأمر الذي يوفر درجة أكبر من الشمول والإحاطة بكل جوانب الموضوع قيد الدراسة للجهة التي يقوم بتنفيذ عملية المقابلة الشخصية، ولكن من ناحية أخرى قد تعتبر المقابلة أكثر أنواع أساليب جمع البيانات كلفة من الناحية المالية، ولكن ليس دائما، لأن توفر البيانات التي يتم جمعها بواسطة هذه الطريقة توفر الكثير من الأموال بالمقارنة مع دقة وكفاية المعلومات التي يتم جمعها بواسطة الأنواع الأخرى كالهاتف والبريد، وفيما يلي أنواع المقابلات الشخصية:

1- المقابلة الموجهة المباشرة:

تكون الأسئلة الموجهة ضمن صحيفة الاستبيان، تصمم لهذا الغرض للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع البحث، وبافتراض المقابلة الشخصية هي الأسلوب الذي سيتم من خلاله الحصول على البيانات المتعلقة بالرضا الزبون، فانه سيتعين على الباحث الذي يقوم بإجراء المقابلة توجيه الأسئلة المحددة بالترتيب والتسلسل الواردين في صحيفة الاستبيان، وعليه التقيد والالتزام بذلك وهنأ، فان المقابلة الشخصية الموجهة المباشرة تكون هي الأسلوب الذي قد اتبعه الباحث.²

2- المقابلات غير الموجهة المباشرة: (المقابلات المتعمقة)

وذلك من خلال إجراء مناقشة عامة ومفتوحة، توفر للفرد الذي تجرى معه المقابلة الحرية الكاملة في التعبير عن نفسه ومشاعره وأرائه، وعادة تبدأ هذه المقابلة من خلال المبادرة التي يقوم بها المقابل بالحديث عن أمور وأشياء عامة تتصف بالجدية أو المرح لخلق جو من الألفة والصدقة، يشجع الفرد على التجاوب معه، ثم يحاول المقابل أثناء ذلك أن يتطرق للموضوع الذي يمثل مجال الاهتمام في

¹ محمد عبيدات، بحوث التسويق: الأسس، المراحل، التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص ص 73-74.

² ناجي مغل، بحوث التسويق: مدخل منجى تحليلي. عمان: دار وائل للنشر، 2006، ص 131.

البحث، مع الاحتفاظ بحالة الاسترخاء والألفة وحرية التعبير التي استهلت بها المقابلة، وتتفرد المقابلات المتعمقة بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:¹

- * يسودها جو من الحرية الكافية بين المقابل والفرد المستهدف.
- * لا تشتمل على قائمة أسئلة نمطية معدة من قبل.
- * لا تخضع لنظام محدد يلتزم به في المقابلة.
- * حية تكوين الأسئلة والحصول على الإجابات ذات العلاقة.
- * تستغرق وقتا طويلا نسبيا.

3- المقابلات الجماعية:

حيث تتم بين مقابل واحد وعدد من المفردات في مقابلة واحدة، ويتراوح عدد هذه المفردات ما بين خمسة وثلاثين مفردة، ويتولى المقابل إدارة المناقشة بين المفردات، ويستعين غالبا بجهاز لتسجيل المناقشة، ويفضل وضع الجهاز في مكان ظاهر وتعريف المفردات، بذلك حتى لا يظنوا السوء إذا اكتشفوا ذلك دون إبلاغهم، ولا توجد قائمة أسئلة نمطية في هذا النوع من المقابلات، وبالرغم من أن هذه المقابلات تعتمد على المناقشات الجماعية والمشاركة في الآراء، إلا أن احتمال السيطرة على المناقشات من جانب محدود من المفردات مع اكتفاء المفردات الأخرى بالاستماع دون المشاركة في المناقشة².

وتعد هذه الأخيرة أساسا هاما لتصميم استمارة استقصاء فعالة، يمكن استخدامها في إجراء مسح منهجي للسوق في مرحلة لاحقة.³

III - 2-2 - بالبريد:

يتم إرسال الاستبيان المعد للدراسة عن طريق البريد، وتمتاز هذه الطريقة بما يلي:⁴

- * إمكانية توجيه استبيانات الاستقصاء إلى عدد كبير من المفردات

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. مصر: الدار الجامعية، 2003، ص 205.

² محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية. مصر: الدار الجامعية، 2005، ص ص 126-127.

³ العربي أحمد، توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق. مصر: دار النهضة العربية، 1998، ص

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. مصر: دار النهضة العربية، 2001، ص 83.

* اتساع التغطية الجغرافية، حيث يمكن إرسال أعداد كبيرة من الاستبيانات إلى أفراد مختلفة وفي أماكن متفرقة

* يمكن الحصول بهذه الطريقة على بعض البيانات الشخصية عن المفردات موضع الدراسة، والتي قد يتردد معطي البيانات في الإفصاح عنها في المقابلات الشخصية.
* انخفاض نسبة الاستثمارات المعادة.

* ورود بعض الاستثمارات غير المستوفاة بالكامل.

* عدم استطاعة المستقصى منه الاستفسار من الباحث.

* قد يستغرق الاستقصاء بالبريد فترة طويلة.

III - 2-3 - باستعمال الهاتف:

هذه الطريقة شبيهة بالمقابلة الشخصية، ولكن تكون الأسئلة والإجابات عن طريق الهاتف، وتمتاز هذه

الطريقة بـ:

* السرعة الفائقة في الحصول على البيانات.

* قلة تكاليف جمع البيانات بهذه الطريقة.

* قلة حجم البيانات الممكن الحصول عليها بهذه الطريقة من كل مستقصى منه، نظرا لضيق الوقت المحدد لكل مكالمات هاتفية.

* قد يقوم بالرد على المكالمات الهاتفية شخص غير مسؤول، دون أن يتمكن الباحث من معرفة ذلك.

* عدم إمكانية الحكم على مدى صحة البيانات، كما هو الحال في طريقة المقابلة الشخصية.

* صعوبة استكمال بعض المكالمات الهاتفية.

* لا يمكن استخدام وسائل إيضاحية كما هو الحال في المقابلات الشخصية.

III-3- الدراسات الكمية لقياس الرضا:

تمر البحوث الكمية حول رضا الزبون بالمراحل التالية:

III-3-1- تحديد المشكلة والهدف من الدراسة:

من الضروري قبل الشروع في إنجاز بحث تسويقي كمي حول رضا الزبون، تحديد المشكلة التسويقية بكل أبعادها أي أن يكون تحديدا دقيقا و واضحا مما يسهل الوصول إلى معالجتها في الوقت المناسب ومن ثم اتخاذ قرار سليم يخص تلك المشكلة من قبل رجال التسويق لأن عدم تحديد المشكلة سيقبها قائمة في حد ذاتها، أما الهدف من الدراسة فيجب أن يكون موضوعيا و واقعيًا، بمعنى أن الباحث لا يضع أهدافا مستحيلة التحقق ، فإذا ما كان الهدف غير واقعي و كان تحديد المشكلة بطريقة خاطئة فإن هذا سيؤدي حتما إلى نتائج غير مجدية

III-3-2- اختيار العينة:

عندما يرغب الباحث في جمع البيانات المتعلقة برضا الزبون، فإن الخطوات الأولى له هو أن يقوم باختيار العينة التي سيتم جمع البيانات منها، وعند اختيار العينة فلا بد من تحديد حجم العينة، وحتى يمكن الاعتماد على العينة في دراسة المجتمع ككل، فلا بد لهذه العينة أن يتوافر فيها متطلبان أساسيان هما:¹

* يجب أن تكون هذه العينة ممثلة للمجتمع المدروس تمثيلا صادقا، حيث أن النتائج العينة سوف يتم تعميمها على مستوى المجتمع ككل، ومن هنا لا بد أن تكون العينة ممثلة لهذا المجتمع، ويعني تمثيل العينة للمجتمع أن تعكس نفس خصائص وصفات المجتمع، وبصفة خاصة تلك الخصائص والصفات التي ترتبط بالموضوع محل البحث

* أن تكون العينة المختارة كافية ومناسبة، حتى يمكن أن نعتبر العينة ملائمة فلا بد أن يكون حجمها كبيرا نسبيا، فكلما كبر حجم العينة هو الذي يوفر عنصر الاستقرار في الخصائص التي سوف يتم دراستها، مما يمكن البحث من معرفة هذه الخصائص معرفة صحيحة، وكلما كبر حجم العينة كلما كان التباين بين خصائصها وخصائص المجتمع ككل محدودا، وبطبيعة الحال يتوقف حجم العينة على درجة الصحة التي يرغب فيها الباحث، ولذا فإن هناك العديد من الطرق الإحصائية التي تستخدم لتحديد حجم العينة

وهناك نوعان من العينات:

أولاً: العينات الاحتمالية/العشوائية

وتتصف العينة الاحتمالية، بأن كل مفردة من مفردات المجتمع تعطي فرصة متكافئة مع بقية مفردات المجتمع الأخرى للظهور في العينة، بمعنى احتمال ظهور كل مفردة في المجتمع متساوي بين

¹ إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق:مدخل منهجي وإداري. الاسكندرية:الدار الجامعية،2002، ص ص 236-237.

كل مفردات المجتمع، فإن كان المجتمع الدراسة مكونا من 500 مفردة، وقرر الباحث اختيار عينة احتمالية من هذا المجتمع، فإن احتمال ظهور كل مفردة من مفردات المجتمع في عينة الدراسة يساوي $500/1$ وهو ما يضيف على العينة صفة التمثيل للمجتمع وقدرًا من العشوائية ببعدها عن التمييز الشخصي للباحث، والعينة العشوائية تمثل نمطا شائعا في الأبحاث الاجتماعية، وهناك أربعة أنواع رئيسية من العينات العشوائية:

1- العينة العشوائية البسيطة:¹

هي العينة التي يتم اختيارها بطريقة تعطى فيها لكل مفردة من مفردات المجتمع فرصة متساوية ومستقلة للظهور في العينة، وهناك طريقتان:

* الاختيار بالإحلال: وتتطوي على اختيار مفردات العينة مع كل عملية سحب

* الاختيار بدون إحلال: في هذه الطريقة، المفردة التي يتم سحبها في العينة لا تعاد إلى مجتمع الدراسة عند قيام الباحث بسحب المفردة التالية لها، وبالتالي فإن كل مرة يعاد السحب يتم تخفيض عدد مفردات المجتمع مفردة واحدة وهكذا حتى النهاية

والجدير بالذكر أن العينة العشوائية البسيطة ليست شائعة الاستخدام في مجال بحوث المستهلك، ويعود ذلك إلى صعوبة الحصول على إطار إحصائي عام يمثل المجتمع المدروس المناسب، لأن وحدة التحليل عبارة عن شخص

2- العينة العشوائية المنتظمة:

ويتم اختيار العينة طبقا لهذه الطريقة على النحو التالي:²

- معرفة وتحديد عدد مفردات مجتمع البحث التي ستسحب عينة منها، وترقم هذه المفردات بأرقام متسلسلة وليكن 120 مفردة مثلا.

- تحديد حجم العينة المطلوب، لتكن 20 مفردة.

- قسمة عدد مفردات مجتمع البحث على عدد مفردات العينة، ويكون الناتج هو ما يسمى "بمدى المعاينة" أو "مسافة السحب" أو "مسافة الدورة"، وهي في مثالنا الحالي تساوي 6.

- يتم عشوائيا اختيار رقم يقع بين 1 ومدى المعاينة، أي في مثالنا بين 1 و6، ولنفرض أن هذا الرقم

جاء 4

¹ علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق: مدخل منهجي، تطبيقي. عمان: دار صفاء، 2010، ص 162.
² محي الدين الأزهرى، بحوث التسويق: علم وفن القاهرة: دار الفكر العربي، 1994، ص 264.

- يعتبر رقم 4 هو ترتيب أول مفردة من مفردات مجتمع البحث، تدخل ضمن العينة، ويتم ابتداء منه اختيار باقي مفردات العينة مع المحافظة على مدى المعاينة، وبالتالي - وفي مثالنا - يكون رقم مفردة العينة التالية هو 10، والثالثة 16 ثم 22، وهكذا إلى أن يتم استخراج آخر مفردة في العينة صاحبة الرقم 118، يكون عندها عدد مفردات العينة 20 مفردة بالفعل، ويلاحظ أيضا أن اختيار العينة بالطريقة المنتظمة لا تحتاج بالضرورة في حالات معينة إلى وجود بيان بمفردات البحث لكي تتم عليه نقطة بدء اختيار مفردات العينة، فعند إجراء بحث مثلا على ركاب خط قطار بهدف التعرف على درجة رضاهم على الخدمات المقدمة، فانه بعد تقدير عدد مفردات مجتمع الدراسة (سواء العدد السنوي، الشهري، الأسبوعي أو اليومي حسب هدف البحث)، وتحديد حجم العينة واستخراج مدى المعاينة، وليكم مثلا 10، وتحديد نقطة البدء عشوائيا وكانت 5، فانه يمكن خلال فترة البحث المحددة اختيار الراكب رقم 05، ثم 15، 25، 35، وهكذا، وإجراء المقابلة والاستقصاء معه.

3- العينة العشوائية الطبقية: العينة الاحتمالية للطبقات

عندما يكون مجتمع أو فئة من فئات مجتمع البحث غير متجانس من حيث الصفات والخصائص التي يقوم الباحث بدراستها، أو التي لها ارتباط بموضوع البحث، أو التي يمكن أن يكون لها تأثير مباشر على نوعية البيانات التي يدلي بها كل مفردة من هذه مفردات مثل السن، الجنس، درجة التعليم، مستوى المعيشة، المنطقة الجغرافية... الخ، وذلك بحيث يجب أخذ هذه الخصائص في الحسبان عند اختيار مفردات العينة، بحيث نضمن توافر هذه الخصائص في مفردات العينة بنفس نسبة وجودها في المجتمع الأصلي بقدر الإمكان، وذلك بأن تقسم مفردات المجتمع الأصلي حسب هذه الخصائص إلى فئات أو قطاعات أو طبقات، بحيث تصبح مفردات كل قطاع على درجة مناسبة من التجانس بالنسبة لتلك الخاصية التي قام التقسيم عليها، بحيث تتباين أيضا القطاعات فيما بينها بالنسبة لهذه الخاصية، ثم اختيار عينة من كل طبقة بالطريقة العشوائية البسيطة السابق شرحها، وبحيث يوزع حجم العينة المطلوب على هذه الخصائص بنفس نسبة وجودها في المجتمع الأصلي، وبذلك نضمن درجة أكبر من تمثيل العينة للمجتمع، نحصل منها على درجة أكبر في الدقة عند إجراء التقديرات الإحصائية على نتائج العينة وتعميمها، فمثلا مجتمع بحث عدد مفرداته 200 مفردة، يراد سحب عينة منه عددها 40 مفردة أي نسبة 20%، وقسم هذا المجتمع إلى طبقتين أو قطاعين حسب الجنس، فكان

80 مفردة من النساء و120 مفردة من الرجال، وهنا يتم سحب عينة عددها 16 مفردة من النساء و24 مفردة من الرجال بنسبة 20%، ويمكن طبعا تكوين القطاعات على أساس أكثر من خاصية¹

4- العينة العنقودية: الجغرافية أو متعددة المراحل

إن هذا النوع من العينات يقدم على أساس جغرافي، حيث أن مجتمع الدراسة يكون منتشرا في مناطق جغرافية مختلفة، ولتوضيح الفكرة الرئيسية التي تقوم عليها العينة متعددة المراحل، نقدم المثال التالي:

نفترض أن مجتمع الدراسة هو الأسر المنتشرة في ولاية قالمة، وأن هذه الأسر تتركز في مناطق من الولاية، كما أن أسر كل منطقة تقطن في شوارع معينة، وأن سكان كل شارع يسكنون في عمارات، وأن هذه العمارات تتكون من شقق، وعند سحب العينة، فإن الباحث يوم بتقسيم الولاية إلى عدة مناطق، لنفترض أن هذا العدد 15 منطقة، فتكون العينة من جميع هذه المناطق، وبعد ذلك يتم أخذ عينة من كل شارع من شوارع المنطقة، ثم عينة أخرى من العمارات الموجودة في كل شارع، ثم عينة من الشقق التي تتكون منها كل عمارة، فإذا كان ما اختاره الباحث هو 15 منطقة، ثم 10 شوارع من كل منطقة، ثم 10 عمارات من كل شارع، ثم شقة واحدة من كل عمارة، فإن حجم العينة المكانية التي يختارها في هذه الحالة يمكن حسابه كما يلي:

حجم العينة = 15 منطقة. 10 شوارع. 10 عمارات. 1 شقة = 1500 أسرة

ثانيا: العينات غير الاحتمالية

على عكس العينات العشوائية لا يتم اختيار العينات الغير عشوائية بمدخل الصدفة أو الأسلوب العشوائي، ومن أهم العينات غير العشوائية، العينة الميسرة، الحصصية، العمدية، والعينة الحكيمة. وينبغي الإشارة إلى أن العينات غير العشوائية أو غير الاحتمالية يكون للتقدير الشخصي للقائم بالدراسة أو باختيار العينة، دورا مؤثرا بدرجة أو بأخرى في اختيار مفردات مجتمع الدراسة، وكذلك مفردات العينة، ومن ثم لا يكون معروفا فرصة أو احتمال اختيار أي مفردة من مفردات مجتمع الدراسة ضمن مفردات العينة، ومن ثم يتعذر تقدير مدى دقة العينة لعدم إمكانية حساب خطأ المعاينة الذي يرتبط بها.

وفيما يلي العينات غير الاحتمالية:

¹ محي الدين الأزهرى، المرجع السابق، ص ص 261-262.

1- العينة الحصصية:

وتستخدم العينة الحصصية عندما يعتمد الباحث أن يركز أو يبرز خصائص معينة في مفردات العينة لخدمة أهداف البحث، وتتصف العينة الحصصية بمجموعة من الخصائص التي تتطلب بعض الاشتراطات منها:¹

- وجود تأثير واضح للخصائص التي يركز عليها الباحث على مجال وأهداف الدراسة التسويقية المستهدفة، بمعنى أن القرارات المتوقعة اتخاذها تعتمد بدرجة كبيرة على تلك الخصائص التي من أجلها تم استخدام أسلوب العينة الحصصية.
- إمكانية تقسيم المجتمع المستهدف إلى مجموعات أو فئات بناء على تلك الخصائص التي على أساسها تم تحديد واختيار العينة الحصصية.
- محدودية تلك الخصائص لسهولة تحديدها وفعالية التعامل معها في اختيار العينة وتجميع وتحليل البيانات وتفسير النتائج.

ويتضح مما سبق، أن عينة الحصص هي من البيانات الهادفة، حيث يتخذ الباحث مجموعة من الخطوات لتحديد عينة مشابهة في خصائصها لخصائص المجتمع المستهدف دراسته، ويستلزم ذلك من الباحث أن يحدد بدقة تلك الخصائص من ناحية، وأن يتأكد من توافر هذه الخصائص في التقسيمات التي يقسم على أساسها مجتمع الدراسة.

- العينة الميسرة:

وتتميز إجراءات العينة الميسرة بالبساطة، كما هو واضح في اسمها، حيث يقوم الباحث باختيار وحدات أو مفردات العينة التي يمكن الاتصال بها بسهولة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة، مثال ذلك اختيار مجموعة من الطلبة في الكلية، أو عدد من المسافرين في المطار، أو عدد من المترددين من الزبائن على بعض فروع البنك الخاضعة للدراسة.. الخ، ويلجأ الباحثون إلى العينات الميسرة لجمع البيانات من عدد كبير من المفردات وبطريقة اقتصادية، ولكن يجب ملاحظة أن كبر حجم العينة لا يعوض خطأ العينة وعدم دقة في التقدير أو الاستدلال الإحصائي لمجتمع البحث، وكذلك فإن تعميم نتائج البحث أبعد من حدود حجم العينة المختارة يعتبر غير دقيق، وكثيراً ما تستخدم العينات الميسرة في

¹ محمد فريد الصحن، مصطفى محمود أبو بكر، بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص ص 156، 157.

البحوث الاستطلاعية وخاصة عندما تستخدم الأخيرة كمقدمة لبحوث استنتاجية تعتمد على عينات احتمالية.

- العينة القصدية:

يتم تحديد مفردات هذا النوع من العينات بشكل مقصود من قبل الباحث، وذلك بسبب توفر بعض الخصائص في الأفراد المقصودين دون غيرهم، ويكون تلك الخصائص تعتبر من الأمور المهمة بالنسبة للدراسة موضوع الاهتمام، كما يتم استخدام هذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محدودة من مجتمع الدراسة الكلي، على سبيل المثال، إذا أراد شخص دراسة آراء المستهلكين نحو صنف من أصناف القهوة فعليه اختيار عينة من الأفراد الذين لديهم بعض المعرفة الاستهلاكية نحو ذلك الصنف، لأنه من غير المنطقي أن تضم العينة أفراداً لا يشربون هذا الصنف من القهوة¹.

III-3-3- تحديد حجم العينة:

هناك أساليب متعددة يمكن أن يلجأ إليها باحث التسويق وهو بصدد اتخاذ القرار الخاص بتحديد حجم عينة الدراسة منها:

- أسلوب مدى الثقة:

حيث يتم تحديد حجم العينة بموجب هذا الأسلوب عن طريق إتباع الخطوات التالية:²

1- تحديد حجم الخطأ المسموح به:

والذي يشير إلى أقصى انحراف مسموح به للمتوسط الحسابي للعينة عن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة الذي ستسحب منه العينة، ولنفرض أن هذا الخطأ هو 5% .

2- تحديد مستوى الثقة الذي يرغب فيه الباحث، ولنفرض أن هذا المستوى هو 95%

3- تحديد عدد الأخطاء المعيارية والذي يمثل قيمة Z ، وتكون هذه الأخطاء مصاحبة لمستوى الثقة، وينكم الوصول الى هذا عن طريق جداول التوزيع الاحتمالي الطبيعي، وبناء عليه، فإننا بالنسبة لمستوى الثقة قدره 95% وبالرجوع إلى جدول Z ، فإن قيمة Z التي تسمح بوقوع المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة خارج أحد حدي مدى الثقة وباحتمال قدره 0.025، هي 1.96، ولما كان بالإمكان

¹ محمد عبيات، بحوث التسويق: الأسس، المراحل، التطبيقات. مرجع سبق ذكره، ص 105.

² علي فلاح الزعبي، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي إداري. عمان: دار المسيرة، 2010، ص ص 210-211.

قبول وقوع المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة خارج حدي مدى الثقة وباحتمال قدره 5%، فإن Z هي قيمة صحيحة وبمستوى ثقة قدره 95%.

4- تقدير الانحراف المعياري لمجتمع الدراسة:

ويمكن تقدير ذلك عن طريق الاجتهاد الشخصي للباحث، او بالرجوع إلى الدراسات وأبحاث أخرى أو عن طريق استخدام عينة استرشادية، ولنفترض ان الانحراف المعياري في هذه الحالة هو 4 درجات

5- حساب حجم العينة باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{(Z)^2 \cdot \text{حجم الخطأ المسموح}}{2}$$

وبالتعويض في هذه المعادلة، ينتج ما يلي:

$$n = \frac{4 \cdot 1.96^2}{0.05}$$

n = 245 مفردة.

III-3-4- تصميم الاستبيان:

الاستبيان عبارة جدول هيكلي لجمع البيانات من المستقصى منهم، وتتمثل وظيفته في قدرته على القياس، ويمكن استخدام الاستبيان لقياس¹:

* التصرفات السابقة.

* الاتجاهات.

* خصائص المستقصى منهم.

ويعتبر تجميع البيانات من المراحل الهامة في البحث، وتعد مرحلة تصميم الاستبيان من أهم المراحل التي تسبق مرحلة التحليل الإحصائي، وهناك الكثير من الشروط والأمور الواجب توفرها في أي

¹ توماس كنيبر، جيمس تايلور، بحوث التسويق:مدخل تطبيقي. الجزء الثاني، تعريب عبد الرحمان بيلة، عبد الفتاح النعمان. دار المريخ: الرياض، 1994، ص ص 131-132.

استبيان علمي محكم، وسوف نذكر ذلك باختصار، فمن الشروط الواجب توفرها ما قبل تصميم الاستبيان ما يلي:¹

- * تحديد الهدف من الدراسة.
- * ترتيب الأفكار حسب الأولوية.
- * تحدي المجتمع المستهدف.
- * تحديد حجم العينة المناسب، وذلك باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة (طرق المعاينة)
- * التفكير بإمكانية التحليل الإحصائي أثناء عملية تصميم الاستبيان
- * تحديد نوعية الأسئلة المناسبة للدراسة محل البحث ذات علاقة مباشرة بأهداف الدراسة وموضوعها، فلا تحتوي على أسئلة خارجة عن نطاق موضوع البحث الذي صمم الاستبيان من أجله.
- * اختار صلاحي هذا الاستبيان على عينة صغيرة قبل تعميمه على جميع مفردات عينة الدراسة.
- * اللجوء إلى المختصين في حالة الاستفسار.
- * يجب أن كون كلمات الأسئلة وعباراتها سهلة، واضحة وقصيرة.
- * يجب الابتعاد عن المصطلحات إلا إذا تم تعريفها.

III-3-5- تحليل البيانات:

تتضمن هذه الخطوة على التدقيق الجيد للبيانات ، تنقيحها من خلال أخذ الإجابات الملائمة و استبعاد الإجابات الخاطئة و غير الموضوعية والناقصة ، القيام بعملية الترميز و تفرغ البيانات و عمل الرسوم البيانية و التوضيحات اللازمة ، تفسير النتائج.

III-3-6- عرض النتائج والتوصيات:

بعد إجراء عملية التحليل بشكل كامل يتوصل الباحث إلى النتائج التي يقوم بتفسيرها لخدمة المؤسسة، و على الباحث أن يعرض النتائج المتعلقة بمشكلة الدراسة الرئيسة، دون الخوض في استعراض الطرق الإحصائية المتبعة للوصول إلى نتائج الدراسة، وعلى ضوء هذه الأخيرة تقدم التوصيات المناسبة.

III-4- قياسات أخرى:

تتعدد الأدوات والأساليب التسويقية غير المباشرة في قياس رضا الزبائن، ومن ضمن تلك الأدوات:¹

¹ علي فلاح الزعبي، بحوث التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 738.

* التسويق الخفي: (الزبون الخفي)

تقوم بعض المؤسسات بالتعاقد واستئجار بعض الأفراد لكي يتفحصوا دور المشتريين المحتملين، ويقومون بتسجيل نقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالمؤسسة والمؤسسة المنافسة، ويمكن أن يقوم المسوق الخفي باختبار ردود أفعال ممثلي البيع للمواقف التسويقية المختلفة وكيف يتعاملون مع الزبائن، وفي بعض الأحيان يقوم مديري المؤسسة بذلك الدور حيث أنهم غير معروفين للوسطاء أو المنافسين، وتتيح هذه الأداة جمع كم هائل من المعلومات المفيدة في اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة.

يمكن أن ينظر لدراسات الزبون الخفي نظرة سلبية من قبل الأفراد العاملين داخل المؤسسة، حيث يعتبرونها كوسيلة للرقابة، وهناك عدة خطوات يمكن أن تتبعها المؤسسة من أجل جعل هذا النوع من الدراسات أكثر قبولا لدى الأفراد العاملين، فعلى المؤسسة أن تشرك جميع مواردها البشرية في سيرورة تحسين جودة الخدمة، بالإضافة إلى التأكد من أن هذه الدراسات لا تستهدف البحث عن متهمين، بمعنى إلقاء المسؤولية على أشخاص معينين، بل البحث عن الوسائل الكفيلة بتحسين سيرورة تقديم الخدمة.²

* تحليل الزبائن المفقودين:

يمكن أن تقوم المؤسسات بتحليل عدد الزبائن المفقودين الذين توقفوا عن التعامل مع المؤسسة، وتحولوا إلى استهلاك منتجات المؤسسات المنافسة، لكي يتعرفوا على أسباب عدم رضاهم، ويمكن أن يطبق هذا الأسلوب على كافة الزبائن سواء المستهلكين منهم أو الوسطاء، وتستمد الأداة أهميتها من ارتفاع تكاليف جذب الزبائن مقارنة بتكاليف المحافظة عليهم، ومن ثم فمن الأهمية بمكان أن يتابع مديري التسويق معدلات فقدان الزبائن من فترة لأخرى لاتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على وتنمية علاقات دائمة مع هؤلاء الزبائن.

IV- دور إدارة العلاقة مع الزبون في تعزيز الرضا:

في اقتصاديات دول العالم المتخلفة، تواجه منظمات الأعمال اليوم مشكلات كثيرا ما تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة الزبون، ومن ثم تبحث عن الأساليب الجديدة في توطيد علاقاتها مع الزبون باتجاه ارتفاع خط النمو في تلك العلاقة، ومن ثم زيادة أرباحها، إذ تشير الدراسات إلى أن

¹ محمد فريد الصحن، طارق طه أجمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت. الاسكندرية: دار المعارف، 2005، ص ص 128-129.

² Laurant Hermel, Gerard Lougat, **qualité de service 100 questions pour comprendre et agir**. Paris; Editions Afnor, 2005, p141.

تكلفة الحصول على زبون جديد للمؤسسة تعادل خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بزبون حالي، لذلك يكون من المنطقي أن تبحث المؤسسات عن أساليب جديدة في تطوير علاقاتها مع الزبون بهذا الاتجاه، فكان انتهاج منهج تسيير العلاقة مع الزبون (CRM)، هو أحد المناهج والاستراتيجيات المعاصرة التي تعتمد على المؤسسات في بناء وتحقيق الأداء التنافسي.

قبل التطرق لمفهوم تسيير العلاقة مع الزبون، نرى أنه من الضروري جدا أن نسلط الضوء على مفهوم التسويق بالعلاقات باعتباره المقاربة الكلية، في حين يأتي مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون كتطبيق وممارسة وتجسيد للمقاربة العلائقية.

IV-1- مفهوم التسويق بالعلاقات:

يعرف التسويق بالعلاقات بأنه: "إقامة وتطوير والحفاظ على تبادل علاقات ناجحة بين المؤسسة والزبائن"

يعرفه Lovlock بأنه "فلسفة أداء العمل، إضافة إلى أنه توجه استراتيجي للمؤسسات، يتم من خلال التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وتطوير العلاقات معهم، بدلا من التركيز فقط على جذب الزبائن الجدد باستمرار"¹

ويعرف بأنه: "تأسيس وإدامة وتحسين العلاقات مع الزبائن وبقية الشركاء لتحقيق الربح، و أن أهداف كل الشركاء في هذه العملية تتحقق من خلال العلاقات المتبادلة، وأن مثل هذه العلاقات هي عادة طويلة الأمد"²

يعرف Lendrevie تسويق العلاقات بأنه: "سياسة ومجموعة من الأدوات لإنشاء علاقة فردية تفاعلية مع الزبائن، وخلق والحفاظ على مواقف إيجابية دائمة في نفوسهم واحترام المؤسسة والعلامة"³ ويعرف الباحث التسويق بالعلاقات "تسيير المؤسسة لمحفظة الزبائن الأكثر ربحية من خلال تقديم المنتجات التي تشبع حاجاتهم الشخصية ومحاولة استدامة العلاقة معهم"

¹ حكيم بن عروة، محمد بن حوجو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 8، 9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، ص3.

² عاطف يونس اسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل. مجلة تنمية الرادين، جامعة الموصل، العدد95، المجلد 31، 2009، ص240.

³ حكيم بن عروة، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة. مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد11، 2012، ص178.

يرى Christopher أن التفسير الواسع لمفهوم التسويق بالعلاقات أخذ جوانب مكملة لبعضها البعض:¹

الجانب الأول: يتناول أهمية الاحتفاظ بالزبائن

إن مدخل التسويق بالعلاقات يلفت الانتباه ليس فقط إلى أهمية الاحتفاظ بالزبائن فحسب، وإنما أيضا إلى أهمية استقطاب الزبائن مع التركيز على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن القائمين أو الحاليين. إن المدخل والحالة هذه ينطوي على تغيير درجة تركيز التسويق من تركيز معاملتي تجاري (الصفقة)، إلى تركيز بالعلاقات مع التأكيد على الاحتفاظ بالزبون، وتقديم خدمة راقية ومتميزة لإشباع رغباته واحتياجاته، وتعزيز تمسكه بالمؤسسة، فالجودة هنا هي الشغل الشاغل لكافة أطراف العلاقة (الزبون مزود الخدمة معا)، وفي هذا الإطار لم يعد مقبولا أو ملائما التركيز على التسويق التعاملي، الذي يركز على تعاملات تجارية مفردة أو خدمات والتزامات محددة، ولم يعد مقبولا ربط الجودة بإنتاج الخدمة حصرا.

وفي هذا الساق أيضا، فإن التسويق بالعلاقات ينطوي على الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية القصوى التي تعيرها المؤسسة لقاعدة الزبائن الحاليين، والعمل على حماية هذه القاعدة بأي ثمن بوصفها مثل أصول أو موجودات المؤسسة، وبخصوص أسباب عناية المؤسسات بمفهوم التسويق بالعلاقات، يؤكد Kellstadt و Sheth أن ذلك يعود إلى التقدم الهائل في الثورة المعلوماتية التي وفرت قواعد البيانات شاملة عن الزبائن، مما سهل على هذه المؤسسات عملية تشخيص الزبائن الموالين، فالمؤسسات الصغيرة والكبيرة صارت تلجأ إلى قواعد البيانات.

الجانب الثاني: يتضمن تعزيز العلاقات الداخلية والخارجية

ينطوي مفهوم التسويق بالعلاقات ليس على تعزيز العلاقات مع الزبائن فحسب، وإنما أيضا إلى تطوير وتعزيز العلاقات مع الموردين، مكاتب التوظيف والجمهور الداخلي لمؤسسة الخدمة (العاملين في المؤسسة)، والجماعات المرجعية ونقابات العمال والرف التجارية، المنظمات الحكومية (الصحة، المالية، الضرائب، البنك المركزي... الخ)

الجانب الثالث: يتضمن التقريب بين التسويق وخدمة الزبون والجودة

إن مفهوم التسويق بالعلاقات ينطوي على تقريب المسافات بين ثلاثة عناصر حيوية وهي التسويق، خدمة الزبون، جودة الخدمة، وهذه هي العناصر المؤلفة لاستراتيجيه تفعيل النشاط وتحقيق أعلى

¹ درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي: المبنى على ادارة عاقات ومعرفة الزبون التسويقية. عمان: دار كنوز المعارف، 2012، ص ص 22، 21.

مستويات درجة المنفعة من خلال العلاقات التبادلية، فالعناصر هذه ينبغي أن تتكامل إذا كانت المؤسسة حريصة فعلا على أن تكون في خدمة الزبائن وتحقيق ولائهم

ويقول Christopher بهذا الصدد، أنه بالرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المؤسسات الخدمية لقياس ومتابعة جودة الخدمة المقدمة، إلا أن هذه الجهود غالبا ما تركز على الجانب العملي أو التشغيلي، مثلا الالتزام بمعايير الجودة التقليدية بدلا من التركيز على جودة الخدمة كما يدركها الزبون، فإدراك الزبون للجودة هي الأهم على الإطلاق.

وفي السياق نفسه، فإن مفهوم التسويق بالعلاقات يستخدم للدلالة على عدة أفكار مختلفة، توفر أساسا لمنظور جديد، يرى من خلاله التسويق بمثابة أنشطة متكاملة تشترك فيها كافة الأفراد وفي كافة المؤسسات مع التركيز على إرساء وإدامة العلاقات بينهم، ومع مرور الوقت فالعلاقات والتفاعلات والتبادل التجاري تعد من أهم العناصر الحيوية المؤلفة للتسويق بالعلاقات.

ويبنى التسويق بالعلاقات على مجموعة من الافتراضات التي تختلف عن الافتراضات التي بني عليها التسويق التقليدي والجدول الموالي يوضح هذه الاختلافات بين المقاربتين:

الجدول رقم (13): افتراضات التسويق التقليدي والتسويق بالعلاقات

الفئة/ الافتراضات	التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
البيئة التسويقية	قواعد التسويق واضحة، محددة وثابتة	قواعد التسويق واضحة، محددة وثابتة ونسبيا
السوق	السوق محاطة بالدول والأقاليم	السوق محاطة نسبيا بالشبكات والتحالفات.
الفئات القطاعية	يصعب تشخيص الفئات القطاعية السوقية المهمة.	سهولة تشخيص الفئات القطاعية السوقية المهمة.
الاتصال	المؤسسة والمشترون جميعهم يكونون في سوق عامة، الاتصال بينهم قصير وغير شخصي	علاقات ثنائية متبادلة بين المؤسسة وزبائنها، وعلاقات فردية شخصية، اتصالات شخصية متداخلة، وطيدة مستندة على الالتزام والثقة
استراتيجية الاعلان	تسويق الدفع (المؤسسة تحدد المكان	تكاليف الإعلان باهظة وكذلك تكاليف

بناء العلاقة وإدامتها	والزمان، تكاليف الإعلان باهظة)	
نظم المعلومات الداعمة للتسويق متطورة	نظم المعلومات الداعمة للتسويق قليلة وضعيفة	نظم المعلومات
الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	تعاملات تجارية/حجم المبيعات واستقطاب زبائن جدد	عوامل نجاح التسويق
التركيز على رضا الزبون الإدراك والمعرفة موجودان نسبيا بالنسبة للزبون ، القيمة المدركة مهمة، الشبكات حيوية للتسويق	التركيز على جودة المنتج، الإدراك والمعرفة بوجود السلعة أو الخدمة، التحالفات والعلاقات غير ضرورية للتسويق	الخصائص

تابع للجدول رقم (13)

التسويق بالعلاقات	التسويق التقليدي	الفئة/ الافتراضات
الإبداع مهم جدا لأغراض التمييز علاقات طويلة الأمد وحميمية مع الزبائن. اعتبار الزبائن محور نشاط المؤسسة الزبائن مصدر التمييز	جودة المنتج ضرورية لأغراض التسعير يستخدم المزيج التسويقي لأغراض التمييز	التمييز
تفاعلية مع الزبون	تفاعلية منخفضة مع الزبون	التفاعلية
القرار يركز على العلاقات بين المؤسسات في الشبكات والأفراد	القرار يركز على المنتج وعناصر المزيج التسويقي الأربعة المتبقية	الوضع التنظيمي
الزبائن مدركون ومطلعون على الأمور التغذية العكسية من الزبائن حاجة ضرورية ينظر للزبائن كمجموعة من	معلومات الزبائن قليلة ينظر الى الزبائن كمجموعة أو قطاع	منظور الزبائن

المتعاونين مع المؤسسة		
يمكن التوقع نسبيا بسلوك الزبائن	التوقع بسلوك الزبائن ليس بالأمر البسيط	التوقع بسلوك الزبائن

المصدر: بشير العلق، تطبيقات الانترنت في التسويق. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص ص 87 - 89.

IV-2- تعريف تسيير العلاقة مع الزبون:

تعرف تسيير العلاقة مع الزبون على أنها: "استراتيجية تهدف الى وضع الزبون في قلب سيرورات، أنشطة وثقافة المؤسسة"¹.

ويعرف تسيير العلاقة مع الزبون كذلك على انها: "قدرة المؤسسة على إنشاء علاقة مربحة على المدى الطويل مع الزبائن المنتقين من خلال الاستثمار العقلاني للموارد"².

وتعرف كذلك على أنها: "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون"³.

ويعرفها الباحث على أنها: "تجسيد للمقاربة العلائقية من خلال تطبيق التكنولوجيات الحديثة ذات الصلة بالإعلام والاتصال، والهادفة إلى توطيد العلاقة مع الزبون".

IV-2-1- تطور مفهوم crm:

لا يمكن أن يكون هذا المفهوم ثمرة فترة زمنية قصيرة، وإنما يمكن إرجاع البدايات الأولى لظهوره إلى الثمانينيات من القرن السابق، وقد تبنت العديد من الشركات الكبيرة والمتوسطة الحجم هذا المفهوم

¹Jerome Billé Richard Soparnot, **la gestion de la relation client: une source d'innovation, le cas de banque société générale**. La revue des sciences de gestion, vol 01, n217,2006,p102.

²René lefebure, Gilles Venturi, **gestion de la relation client**.Paris : Ed eyrolles,2005,p33.

³ يوسف حبيب الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة علاقات الزبون. عمان: دار الوراق، 2009، ص 198.

ومن أبرزها شركة Hewlt Packard وشركة Microsoft وان كانت أفكاره ومبادئه في تطور مستمر، إلا أن ذلك التطور كان حصيلة لمراحل عديدة يمكن تلخيص أهمها على الشكل الآتي:¹

1-التسويق الواسع (Mass Marketing) علاقة المنظمة بمجموعة كبيرة من الزبائن

ويعتبر النموذج الأول الذي ساد بين المؤسسة وزبائنها، ويمثل المحاولات الأولى للمؤسسات التي سعت نحو بناء علاقات فعلية وباستخدام معايير تقييم واقعية مثل حصة السوق وسمعة العلامة التجارية، وقد أحدثت هذه المفاهيم الجديدة نجاحات كبيرة ساعدت في تجاوز الأزمة التي عصفت بمفاهيم الإدارة التقليدية، وأطلقت العنان لريادة الفكر التسويقي الحديث واختياره لمفاهيمه الجديدة، كل ذلك تم من خلال علاقة غير مباشرة تربط أقسام التسويق حديثة النشأة بجمهور واسع من المشتريين وباستخدام وسائل الاتصال التي اعتمدت على قيادة حملات ترويجية وإعلانية كان لها أثارها الايجابية الواضحة على أرقام المبيعات وحصة السوق، إلا أن هذا النجاح سرعان ما بدأ بالانحسار بسبب الوعود الكبيرة التي قدمتها تلك الحملات الترويجية وضعف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسات إلى زبائنها، وكذلك كنتيجة لاتساع حدة المنافسة التي اعتمدت التقليد في احد جوانبها والابتكار والإبداع في الجانب الآخر.

2-السوق المستهدف (Target marketing) علاقة المؤسسة بمجموعة من الزبائن

بسبب التطورات المتلاحقة التي شهدتها نهايات القرن الماضي، وبشكل خاص في مجال الاتصالات والمعلومات ، أصبح لزاما على المنظمات اختيار أهدافها التسويقية بصورة أكثر دقة ومن خلال اختيار فئات محددة من الزبائن وتوجيه جهود المؤسسة التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات ذلك الجزء من السوق الذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف، وقد حققت تلك الاستراتيجيات نجاحات أكبر من سابقتها، إلا انه لم تؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، لذلك سرعان ما تعثرت خطواتها بسبب ضعف قدرة المؤسسات في الحفاظ على الزبائن وارتفاع التكاليف التسويقية مقارنة بالإيرادات المتحققة وتوقعات الإدارة، وكذلك التنوع في حاجات ورغبات المستهلكين إلى الدرجة التي يصعب معها إشباع حاجات فئة واسعة من المستهلكين وباستخدام نفس المزيح التسويقي.

3-علاقات الزبائن (Customers relationships) (علاقة المنظمة مع الزبون) (One-to-one interactive)

إن اتساع المنافسة المحلية والدولية، التطورات التكنولوجية المتسارعة، رفع معظم الحواجز بين المنظمة وزبائنها وتطور وسائل الاتصال، كل هذه العوامل كان لها أثرها الكبير في تبني المنظمات

¹ غزوان سليم، عادل هادي، مرجع سبق ذكره ص ص 2-3.

لفلسفة تسويقية جديدة أصبحت المصدر الأساسي لمعظم الاستراتيجيات التي تختارها المؤسسات، فالدخول إلى أسواق جديدة لم تعد بالمهمة السهلة أمام المؤسسات، ولم يستطع رجال التسويق تحقيق الوعود الكبيرة حول أرقام المبيعات وحصص السوق ونسب النمو، أخيراً فإن الدراسات أثبتت أن كلفة الحصول على زبائن جدد تفوق كلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بعدة مرات، ومن هنا توجهت النظرة الفلسفية الجديدة نحو تطوير المفاهيم التي تعمل على تعميق العلاقة بين المؤسسة من جهة وزبائنها من جهة أخرى، في محاولة لتحقيق مجموعة من الغايات أهمها:

- * زيادة ولاء الزبائن الأكثر ربحية بالنسبة للمنظمة.
- * تطوير فاعلية وكفاءة الحملات الترويجية، لأن اختيار الزبائن الأكثر ربحية يؤدي إلى تقليل الكلف من جهة والوصول إلى الأهداف التسويقية بسرعة أكبر من جهة أخرى.
- * رؤيا أفضل للفرص التسويقية المتاحة في ظل تزايد حدة المنافسة العالمية.
- * تحقيق تقارب كبير بين خصائص المنتجات وتفضيلات الزبائن.
- * تحقيق استقرار في المبيعات وحصصا سوقية متنامية باستمرار.

4- ادارة علاقات الزبائن C.R.M

ومن هنا يحاول المدخل الجديد تحقيق أعلى درجة من التفاعل بين المؤسسة وزبائنها، من خلال علاقة مباشرة مبنية على فهم أعمق للحاجات المتغيرة وإدراك أفضل لتفضيلات الزبائن وفاعلية أعلى في استخدام الاستراتيجيات التسويقية.

IV-2-2- أهمية تسيير العلاقة مع الزبون:

تتبع أهمية ادراة العلاقة مع الزبون من خلال مساهمتها في الآتي¹

* عملت إدارة علاقات لزبون على تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة، وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة، وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.

* عملت إدارة علاقات الزبائن على زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة، وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها استجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم وكذلك على أساس العلاقة الذكية مع الزبون

¹ أضواء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة العلاقات الزبون: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/بنيوى. مجلة البحوث المستقبلية، المجلد3، الاصدار2012، ص 46.

* مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات وفق حاجات الزبائن، لأنهم الأعراف ماذا يبتكرون ويصممون، فهم الذين يأتون بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم وهذا خلافا للعلاقة التقليدية التي كانت تبعد الزبون عن أي تدخل في عمل الباحثين والمصممين

* استطاعت المؤسسات بمساعدة إدارة علاقات الزبائن أن تصنع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وأي مكان

* تعمل إدارة علاقات الزبائن على إشراك كل موظفي المؤسسة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس، وعليه سيتم كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على كل دوائر المؤسسة، وبهذا تصبح المؤسسة سباقة أكثر في تحقيق ولاء الزبون

* إن المؤسسات التي استخدمت إدارة علاقات الزبائن في تعاملاتها مع الزبائن، استطاعت ان تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض نفقات التشغيل وتعزيز رضا الزبون.

IV-3- أدوات تسيير العلاقة مع الزبون:

يرتكز مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون على مجموعة من الأدوات والمتمثلة أصلا في التكنولوجيا المعلومات، ونجد من بين الأدوات المستخدمة في تسيير العلاقة مع الزبون ما يلي:

1- التطبيقات الآلية لقوى البيع:

التطبيقات الآلية لقوى البيع هي عبارة عن برامج تسمح بالتسيير الآلي للأنشطة التجارية في المجالات التالية:¹

* العلاقات التجارية: تسيير الاتصالات، تسيير حسابات الزبائن، إعداد العروض التجارية.

* وسائل مساعدة للبيع: إعداد وتصميم دليل المقابلة الهاتفي

* تنظيم الأنشطة: تسيير الوقت، تسيير الأجنحة

* متابعة الأنشطة: إعداد عرض حال للأنشطة، إعداد توقعات للأنشطة ومتابعة الأهداف، إعداد لوحة القيادة.

2- أداة التتقيب عن البيانات:

¹ Carole Hamon, Pascal Lézin et Alin Toullec, *gestion de la clientèles*.Paris : Edition dunod ,2004,p18.

يتضمن مفهوم التنقيب عن البيانات، استخلاص البيانات المفيدة من الأفراد، الاتجاهات وأقسام الزبائن، ويرتكز هذا المفهوم على التقنيات الإحصائية والرياضية، ويمكن الاستفادة من أداة التنقيب في المجالات التالية:¹

* عملية التنقيب:

بعد جذب المؤسسة للزبائن من خلال الرسائل الإعلانية المستهدفة لهم، يتم إنشاء قاعدة البيانات التي تضم البيانات المنبثقة عن الاتصالات الأولية التي يقوم بها الزبائن بالمؤسسة، ليتم بعد ذلك القيام بالتنقيب عن البيانات من أجل اختيار الزبائن المستهدف الاتصال بهم.

* استهداف العملية التسويقية:

من أجل تفعيل استهداف العملية التسويقية، تقوم المؤسسة بتحديد خصائص الزبائن الذين تود استهدافهم، ثم بعد ذلك تبحث في قاعدة بياناتها عن الزبائن الموافقين للخصائص المحددة انفاء، كما تقوم بتسجيل معدلات تطور الزبائن والاتصالات مع كل زبون، ليتم معرفة تحسن عملية الاستهداف مع مرور الوقت.

* الاحتفاظ بالزبائن:

يمكن للمؤسسة أن تحتفظ بزبائنها من خلال إرسالهم لهدايا شخصية، تقديم عروض خاصة، أو مدهم بقسيمة تخفيض السعر، ويتم هذا بالارتكاز على البيانات المتوفرة في قاعدة البيانات من أجل معرفة خصائص كل زبون.

* إعادة تنشيط عمليات الشراء:

من أجل إحياء اهتمام الزبائن بالمؤسسة ومنتجاتها، تقوم هذه الأخيرة بإعداد وإرسال رسائل كيفية حسب خصائص كل زبون، ويكون هذا عادة في فرص المناسبات العامة.

* تحديد بعض الأخطاء: يساعد استخدام المؤسسة لأداة التنقيب عن البيانات في تدارك بعض الأخطاء الناشئة عن سوء الاتصال بالزبائن، حيث يمكنها هذا من إعادة الاتصال بهم ومراجعة تلك الأخطاء من خلال دراسة معرفة أسباب إنهماءهم للعلاقة مع المؤسسة.

* مخزن البيانات:

¹ درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 142-143.

هو عبارة عن أداة تهدف إلى جمع البيانات من مصادر مختلفة ومتواجدة في المؤسسة، ليتم تحويلها إلى بيانات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرارات التسويقية، كما تمكن العاملين بالمؤسسة من الولوج إلى هذه المعلومات، ومن بين التطبيقات التي تتيحها هذه الأداة، نجد:

- إعطاء صورة موحدة وشاملة عن الزبون لمختلف الأقسام في المؤسسة.

- توفير أكبر كم ممكن من المعلومات، ولجميع العاملين بالمؤسسة

- توفير الوقت اللازم لإعداد تقارير مشتركة

- مراقبة سلوك الزبون

- التوقع بالمبيعات

IV-4- دور تسيير العلاقة مع الزبون في تسليم قيمة الزبون:

تعتمد المنظمات المعاصرة المختلفة على التقانات الحديثة للتسويق لمعالجة مشاكلها التسويقية كإخفاض ثقة الزبائن وولائهم بالمنظمات، وصياغة الاستراتيجيات الملائمة للتوجه نحو الزبائن ومعرفة متطلباتهم وتحقيق رضاهم، ثم ولائهم، فالرؤية المعاصرة لإدارة علاقات الزبون تتمثل بجهود المنظمة لبناء علاقة مربحة مع زبائن مختارين اعتمادا على قيمتهم بالنسبة للمنظمة، إذ تركز إدارة علاقات الزبائن على عملية تسليم قيمة لهم، من خلال التفاعلات بين المنظمة وزبائنها المهمين، فالمنظمات اليوم لا تريد علاقات مع كل الزبائن، بل تستهدف من هم الأكثر ربحية.

IV-4-1- تعريف قيمة الزبون:

تواجه المنظمات اليوم تحولات سريعة في العديد من المجالات لعل من أبرزها تزايد طلبات الزبائن وزيادة معرفتهم بأصناف المنتجات وجودتها، عليه فإن المنافسة اشتدت فيما بينها، فنجد أن أحد الأسس الرئيسية لبناء واستدامة الميزة التنافسية، هو من خلال الالتزام بتسليم قيمة فائقة للزبون. والمنظمات الناجحة التي بنت قاعدة عريضة من الزبائن الموالين، أدركت أن كسب ولائهم يتحقق من خلال استراتيجية تسليم قيمة متميزة لهم، وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المنظمات المنافسة، لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى الولاء، لذا وجدت المنظمات أن الطريق لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون لتزويده بقيمة محفزة يعد أمرا ضروريا لتحقيق النجاح التسويقي، فيجب أن يكون هناك مزيد من العناية لمعرفة كيف يدرك الزبون القيمة المستلمة، وقد تتجح المنظمة إذا ما قدمت قيمة ورضا للزبون المستهدف، فالزبون يختار من بين المنظمات على أساس أي منها يقدم له قيمة أعلى.

تعود بداية نشأة قيمة الزبون إلى فترة الانتقال من شعار الزبون هو الملك إلى توظيف العلم في تحديد الرغبات الحقيقية للزبون والقيمة المضافة له، وهذا يعود في جزء كبير منه إلى حركة تطور الجودة وعلى وجه الخصوص إلى توظيف معايير رضا الزبون¹.

وتعرف قيمة الزبون على أنها: "مزيج من المنافع والتضحيات المرتبطة باستخدام المنتج الذي يشبع حاجات ورغبات الزبون، خلال فترة تملكه للمنتج"²

وتعرف قيمة الزبون على أنها كذلك: "عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها الزبون بين المنافع التي يحصل عليها من المنتج، وبين التكلفة الحصول عليها، وتشمل المنافع المنتج نفسه، خدمات الإسناد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطرة المدركة"³

وتختلف القيمة باختلاف الزبون واختلاف وجهة نظره صوب المنافع التي يرغب الحصول في عليها، فيكون أكثر رضا عندما تكون القيمة عالية، أي عندما تكون المنافع التي يحصل عليها أكبر من التضحيات.

IV-4-2- أبعاد قيمة الزبون:

يتوجب على المنظمات التي تسعى للارتقاء بالزبون إلى مرتبة الزبون الموالي إضفاء قيمة إضافية إلى منتجاتها في ضوء ما يتطلع إليه الزبون، بعبارة أخرى جعله يشعر أن ما يحصل عليه يتجاوز القيمة التي حصلت عليه المنظمة منه. وتتحدد أبعاد القيمة استنادا إلى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليه الزبون نتيجة تعامله مع المنظمة، هناك عنصرين أساسيين، وكما جاء بها kotler لأجل تكوين قيمة للزبون، فإنها تنقسم إلى جزئيتين هما:

1- القيمة الكلية للزبون: وهي حزمة المنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج، وهذه تنقسم إلى ما يلي:⁴

- **قيمة السلعة:** يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات للزبائن، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج، كتصميمه وجماليته ومثابته وكفاءة

¹Jean Brilman , les meilleures pratiques de management (au coeur de la performance). 3édition,Paris: edition d'organisation , 2001, p. 91.

² أنيس أحمد عبدالله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، مجلد 33 ، العدد104، 2011، ص159.

³ زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2012، ص 94.

⁴ أنيس أحمد عبدالله، مرجع سبق ذكره، ص 160.

أدائه، فالذي يهتم الزبون بالمنافع التي يحصل عليها من اقتنائه للمنتج، فعلى سبيل المثال، إن المنتجات ذات الجودة العالية التي تباع بأسعار عالية ليست معياراً للقيمة المتوقعة من قبل الزبون، لكن القيمة من وجهة نظره هي الجودة المتوقعة بالسعر الذي يرغب بدفعه، فالزبون لا يبحث عن المنتج بجودة عالية وبأقل الأسعار، لكن يبحث عن تعظيم نسبة الجودة إلى السعر، وقد استطاعت سلسلة متاجر ماركس و سبنسر البريطانية أن تحقق مبيعات عالية وشهرة، إذ تقوم بانتقاء مجموعة من السلع عالية الجودة وتعرضها في متاجرها بأسعار مقبولة وملائمة لزبائنها، فلاقت نجاحاً منقطع النظير .

- **قيمة الخدمة:** أصبحت الخدمة المقدمة من المنظمات من أهم عناصر القيمة المسلمة للزبون، وبقدر اهتمام الزبون بقيمة المنتج، فإنه يعطي اهتماماً لتقديم الخدمة أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضاً، وهذا بدوره يعزز القيمة المسلمة له، ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المنظمات، وهناك عدد من مجالات الخدمة لعل من أهمها سهولة طلب المنتج والسرعة في تسليمه، فضلاً عن خدمات ما بعد البيع المقدمة له.

- **القيمة الشخصية:** يعد الأفراد العاملين في المنظمات وبخاصة رجال البيع من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للزبائن، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تسليم القيمة للزبون، فالخصائص الأساسية لرجال البيع الذين يضيفون قيمة شخصية لهي:¹

- **الاحتراف:** إذ يتوقع الزبون بأن يمتلك كادر البيع المهارات والمعرفة المطلوبة.

- **اللباقة والكيافة:** فيتوقع الزبون اللطف والأدب والاحترام والود في التعامل.

- **الاعتمادية أو الجدير بالثقة:** فيجب أن يكون الكادر موثوق به.

- **المثابرة:** إذ يرغب الزبون في التعامل مع كادر يؤمن بأنه قادر على التغلب على أصعب المعوقات العملية.

- **قيمة المكانة الذهنية:** تعد المكانة الذهنية للمنظمة ضرورية للزبون (اعتقادات الزبون الصحيحة عن المنظمة ومنتجاتها)، ومن ثم فإن القيمة لا تتمثل بجودة المنتج فقط، لكن الصورة الذهنية المترسخة في ذهنه، لها دورها في تعزيز تلك القيمة، ويعتمد رضا الزبون من عدمه على مجموعة إدراكاته لعوامل بناء المكانة الذهنية، فيضع الزبائن أسبقيات لتلك العوامل.

2- الكلفة الكلية للزبون: وتتقسم هذه الفقرة إلى الآتي:²

¹ ، زكريا مطلق الدوري، التكامل بين سلسلة قيمة الزبون وسلسلة قيمة المنظمة: مدخل تحليلي . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 13، 2006، ص 116.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، مرجع سبق ذكره، ص 95.

-التكلفة النقدية: السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها الزبون.

- تكلفة الوقت: بعض الزبائن يعدون تكلفة الوقت أعلى من التكلفة النقدية، وهذا يظهر جليا لدى الزبائن الذين لا يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

- تكلفة الجهود: وهو الجهد الذي يقوم به الزبون للحصول على المنتج، إذ يعد تكلفة يدفعها الزبون.

- التكلفة النفسية: تتضمن التكاليف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة، والمجهود المبذول من أجل التكيف مع الأشياء الجديد، وكذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى الزبون في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتجا معيناً.

IV-5- أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون الداعمة لقيمة الزبون:

إن البيئة الأساسية لتنفيذ مفهوم CRM تشترط استخدام الإستراتيجية الموجهة من قبل الزبائن كإستراتيجية شاملة للمنظمة، وهذا التوجه ينبغي أن يتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في المستويات التنظيمية الأخرى لضمان الوصول إلى الغايات المحددة، وهذه يمكن أن تتم من خلال:

IV-5-1- التفاعل المشترك مع الزبون:

وتعني اعتماد صيغ للتفاعل مع الزبون من خلال التبادل المستمر في المعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين، وهذا التبادل في المعلومات يتمثل باتجاهين:

-المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من الزبون من خلال استطلاع آرائهم لمعرفة مدى رضاهم عن السلع والخدمات المقدمة إليهم، حتى يتسنى لها خدمتهم بشكل أفضل.

-المعلومات التي يحصل عليها الزبون من المؤسسة بخصوص سلعتها أو خدماتها التي يهتم بشرائها.

ويشمل التفاعل مع الزبائن أيضا بناء علاقة اجتماعية معهم وليس اعتبارهم مجرد وجوه من دون أسماء، بل هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المؤسسة والعاملين فيها.

IV-5-2- التسويق واحد لواحد:

يتمثل الهدف الأساسي للتسويق واحد لواحد في تمييز الزبائن حسب حاجاتهم، لكن تجسيد هذا الهدف يعد أمرا صعبا للغاية، فعلى المؤسسات أن تعرض سلعة أو خدمة تدرك على أنها منتوجا مشخصنا بالنسبة للزبون.

مصنوفة تمييز الزبائن التي يقترحها Peppers و Rogers، تعكس جيدا العلاقة الموجودة بين الحاجات وتمييز الزبائن

الشكل رقم(24): مصفوفة تمييز الزبائن

مؤسسات اعلام الي * IV	مؤسسات طيران * III
صيدلية	مؤسسات منتجة لمنتجات الاستهلاك الواسع *
مكتبة *	محطات خدمات * I

Source: Luc Boyer, Didier Burgrand, **le marketing avancé: du one to one au e-business**.Paris : Ed d'organisation,2000,pp 56-57.

في الخانة IV:

بإمكان المؤسسة أن تمارس التسويق واحد لواحد، فالزبائن تم تمييزهم بشكل واضح على أساس حاجاتهم، فمنتج أجهزة الإعلام الآلي بإمكانه عرض عدد كبير من التوفيقات الخاصة بالمنتج، فمثلا مؤسسة Dell أعلنت أنه بإمكانها عرض أكثر من 10000 توفيقا ممكنة ، وهذا حسب المعلومات الخاصة بالزبون.

في الخانة III:

تظهر صعوبة تطبيق أو ممارسة التسويق واحد لواحد بالنسبة للمؤسسات التي لزبائنها حاجات نسبيا متجانسة، مثال خدمة النقل من مكان أ إلى مكان ب، تكون بالمجمل الحاجات متجانسة مهما كانت طبيعة الزبون، وهنا تبرز أهمية تمييز الزبائن على أساس القيمة التي يمثلونها بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي تكون هذه الأخيرة ملزمة بوضع نظام للحوافز يمكنها من تحفيز الزبائن للاستفادة بشكل أكبر من الخدمة، فمؤسسات الطيران تسير في هذا الاتجاه من خلال وضع برامج للولاء مثل بطاقة الولاء المشتركة لـ American express و Air France، فبإمكان المؤسسة أن تحقق تقدما إذا ما استطاعت أن تحرك أنشطتها باتجاه الخانة IV، وهذا عن طريق إضافة خدمات أو سلع خاصة من شأنها إشباع حاجات تكميلية، وكذلك تحسن من رضا زبائنها.

في الخانة II:

تظهر حاجات الزبائن بشكل مميز ومتباين، لكن يلاحظ تجانس نسبي في القيمة التي يمثلها الزبائن، التحدي بالنسبة للمؤسسة يكمن في كسر هذا التجانس في قيمة الزبائن (تكرار الشراء، نوعية المنتج... الخ)، وهذا بتعظيم إشباع الحاجات الخاصة.

في الخانة I:

يظهر بشكل جلي ممارسة التسويق التقليدي، وتصبح ممارسة التسويق واحد لواحد جد صعبة، وذلك لصعوبة توسيع دائرة حاجات الزبائن.

IV-3-5- نظام تسيير شكاوي الزبائن:

يعتبر نظام تسيير شكاوي الزبائن أداة لتطوير وتحسين العلاقة مع الزبون قد اعتبر Lovelock المعلومات الواردة من شكاوي العملاء بأنها مدخل إلى إدارة الجودة، لما تنتجه من معلومات حول النقاط التي يهتم بها العملاء وتسبب حالة من عدم الرضا لديهم، مما يعني مصدرا للتغذية الراجعة للمسوق تساعد على تطوير العمل ومعالجة أسباب عدم الرضا، وهذا يحقق إمكانية العمل بطريقة صحيحة مستقبلا، وقد عرف نظام التعامل مع الشكاوي " أنه استجابة المنظمة لأي خلل أو فشل في عملية إنتاج وتسليم المنتجات التي تقدمها، التي تسبب للعملاء أي مستوى من الإزعاج المادي أو النفسي الذي قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا لديهم"¹، وقد يدفعهم في بعض الأحيان إلى التحول إلى مصادر أخرى منافسة للحصول على السلعة أو الخدمة.

خلاصة الفصل الثالث

يعتبر رضا الزبون من المفاهيم الضبابية التي تعبر عن حالة نفسية تكون نتاج خبرة أو تجربة يعيشها الزبون عند تعامله مع المؤسسة، وتكمن ضبابية المفهوم كونه لا يتشكل من خلال إتباع سلوك استهلاكي موضوعي من قبل الزبون، وإنما تكون الذاتية في تولد الشعور بالرضا أو عدم الرضا الأكثر حضورا في سيرورة تشكل هذا المفهوم.

إن الدراسات التي تناولت موضوع رضا الزبون لم يتمخض عنها إطار محدد لهذا المفهوم من خلال تعرضها للعديد من الانتقادات المتعلقة أساسا بالمحددات المفسرة لمفهوم رضا الزبون، ونذكر في هذا السياق متغير التوقعات والادراكات كأهم المحددات التي تم تناولها ومحاولة ربطها برضا الزبون، فبعض الباحثين أشاروا إلى ضرورة تدخل كل من التوقعات والادراكات في تولد رضا الزبون، في حين ذهب البعض الآخر لاعتبار أنه من غير الضروري تدخل المحددين معا في سيرورة

¹ الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات. الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات النوحة - دولة قطر 6-8 أكتوبر، 2003، ص404.

الرضا، بل تكفي مساهمة أحدهما في تولد الشعور بالرضا أو عدم الرضا، وقد ذهب قسم آخر من الباحثين إلى اعتبار العدالة والتخصيص كمحددات مهمة لرضا الزبون.

إن تأكيد المؤسسة على الاهتمام بتقديم منتجات سلعية كانت أم خدمية بشكل يرضي زبائنها، يجعل من عملية قياس الرضا أمرا ملحا للوقوف على مستويات جودة العلاقة التي تربط المؤسسة بجمهورها، فمحاولة الوقوف على مستويات رضا الزبون يتيح للمؤسسة إمكانية تصحيح الانحرافات في أدائها وتلافي القصور الممكن حدوثه في المستقبل ، وبالتالي المواصلة في تقديم القيمة أو مجموع القيم التي يحصلها الزبون من جراء استفادته من المنتج، ومقارنة هذه القيمة أو القيم مع التضحيات المرتبطة باستخدام المنتج.

تمهيد الفصل الرابع

نحاول من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكاليات الدراسة واختبار الفرضيات من خلال استعراض حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر، باعتبارهما مؤسسات خدمية اقتصادية تنشط في قطاع البريد والمواصلات، الذي يعد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الوطني، فسنحاول تسليط الضوء على واقع التسويق الداخلي في الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وكذا المكاتب البريدية لمدينة قالمة، من أجل الوقوف على مستويات رضا عينة من مقدمي الخدمات عن أنشطة التسويق الداخلي الموجهة إليهم، كذلك إجراء دراسة تقييمية لجودة الخدمات المقدمة من قبل الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة وهذا من وجهة نظر عينة من الزبائن، مع تحديد مستويات رضا الزبون عن الجودة المقدمة

وقد تضمن الفصل الرابع على المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر

المبحث الثاني: منهجية البحث الميداني

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بالنسبة لحالة مؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات بالنسبة لحالة مؤسسة بريد الجزائر

1- نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ومؤسسة بريد الجزائر

1-1- التعريف بالمؤسسة:

كانت مؤسسة بريد الجزائر و اتصالات الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد و المواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة، عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد و المواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة و يخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف نشاطات البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية وفق المادة 1 و المادة 39 على التوالي من ذات القانون، ونتيجة للتطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000، كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "مؤسسة اتصالات الجزائر".

1-2- الفروع والمديريات التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء:¹

1-2-1- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

1-2-2- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة .

و للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات Intranet

¹(14/10/2014)http // www.algeriatelecom.dz

بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

1-2-3- اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية .

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسيروها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية، إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

1-3- المديرية التابعة لمؤسسة بريد الجزائر:

أما بالنسبة للمديريات التابعة لمؤسسة بريد الجزائر نوردتها كما يلي:¹

- المديرية العامة للبريد، و تكلف بما يأتي :
- تحديد سياسة و إستراتيجية تطوير البريد و الخدمات المالية البريدية و إعدادها،
- الحرص على استمرارية و ديمومة عمل الشبكة و المنشآت الأساسية و خدمات البريد،
- تحديد الإستراتيجية في مجال الادخار البريدي و مصرفة الخدمات المالية البريدية،
- تحديد السياسة العامة للتعرفة المتعلقة بخدمات البريد،
- اقتراح الإطار القانوني المنظم للنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية،
- تحديد سياسة تأمين الشبكة و المنشآت الأساسية و خدمات البريد،
- تحديد برامج الدراسات المرتبطة بتطوير البريد و الخدمات المالية البريدية،

- تحديد المعايير و الشروط والخصائص التقنية المطبقة على النشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية،

- ضمان تشكيل التراث الوطني للطوابع البريدية و الحفاظ عليه،

- المساهمة في تحضير مشاركة الجزائر في الاجتماعات و المؤتمرات الدولية المتعلقة بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية و الدفاع عن موقفها.

و تضم ثلاث (3) مديريات :

1- مديرية التطوير البريدي و الخدمات المالية البريدية، و تكلف بما يأتي :

- التخطيط لتقدم و تطوير و عصرنه و تأمين شبكة و خدمات البريد،

- تحديد مهام الخدمة العمومية للبريد و شروط استغلال نظام التخصيص و الترخيص،

- ترقية إدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في النشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية،

- إعداد عقد النجاعة بين الدولة و المتعامل العمومي " بريد الجزائر"،

- متابعة تطبيق الإصلاحات المؤسساتية للبريد،

- إعداد مخططات الوقاية من المخاطر الكبرى التي من شأنها المساس بالمنشآت الأساسية للبريد و شبكاته،

- إعداد المخططات الإستراتيجية و التدخل من أجل إعادة توفير الخدمات و تسيير المنشآت الأساسية للبريد و شبكاته،

- تحديد المشاريع المندرجة ضمن إطار مخطط تنظيم النجدة للبريد.

و تضم ثلاث (3) مديريات فرعية :

أ) المديرية الفرعية لتطوير المنشآت الأساسية، و تكلف بما يأتي :

- متابعة تنفيذ برامج تطوير شبكة البريد و عصرنتها،

- السهر على احترام أهداف التغطية و الكثافة البريدية،

- تقييم نتائج تنفيذ عقد النجاعة بين الدولة و المتعامل العمومي " بريد الجزائر"،

(ب) المديرية الفرعية لتطوير الخدمات، و تكلف بما يأتي :

- متابعة تنفيذ برامج تطوير خدمات البريد و عصرنتها،

- السهر على تحسين نوعية الخدمة البريدية و المالية البريدية،

- إعداد دفاتر الشروط العامة و الخاصة المتعلقة بتبعات الخدمة العمومية للبريد و الخدمات الخاضعة لنظام الترخيص.

- متابعة برنامج إصدار الطوابع البريدية،

- تقييم نتائج تنفيذ عقد النجاعة بين الدولة و المتعامل العمومي " بريد الجزائر"،

(ج) المديرية الفرعية لتأمين المنشآت الأساسية و التطبيقات، و تكلف بما يأتي :

- إعداد بطاقة حساسية المنشآت الأساسية و الشبكات و التطبيقات المتعلقة بالبريد،

- السهر على تنفيذ مخططات الوقاية من المخاطر الكبرى التي من شأنها المساس بالمنشآت الأساسية للبريد و شبكاته،

- متابعة تنفيذ المخططات الإستعجالية و مخططات التدخل من أجل إعادة توفير الخدمات و تسيير المنشآت الأساسية للبريد و شبكاته،

- السهر بانتظام على القيام بتدريبات تجريبية لنشر مخطط تنظيم النجدة.

2- مديرية الدراسات و التقييس البريدي:

و تكلف بما يأتي :

- تحليل و تخطيط الاحتياجات المتوسطة و الطويلة المدى المتعلقة بالخدمات البريدية و المالية البريدية،

- تحديد برامج الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات البريدية و المالية البريدية و أثرها في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي،
 - تنظيم إطار اليقظة التكنولوجية في نشاطات البريد،
 - السهر على احترام المقاييس و الآراء و التوصيات المنبثقة عن الاتفاقات و الاتفاقيات و المعاهدات الدولية في مجال الخدمات البريدية و المالية البريدية،
 - وضع رصيد وثائقي و إحصائي خاص بنشاطات البريد.
- و تظم مديريتين (2) فرعيتين :
- (أ) المديرية الفرعية للدراسات البريدية، و تكلف بما يأتي :
- القيام بالدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات البريدية و المالية البريدية و أثرها في المحيط الاقتصادي و الاجتماعي.
 - مباشرة دراسات تحليلية و تخطيطية للاحتياجات المتوسطة و الطويلة المدى في مجال الخدمات البريدية و المالية البريدية.
 - القيام بدراسات ترمي إلى ترقية استعمال تكنولوجيات الإعلام و الاتصال في الخدمات البريدية و المالية البريدية.
 - ضمان اليقظة التكنولوجية في مجال نشاطات البريد.
- (ب) المديرية الفرعية للتقييس البريدي، و تكلف بما يأتي :
- المشاركة على المستوى الدولي في تحديد المقاييس و الخصائص التقنية المطبقة على البريد و اعتمادها.
 - إعداد المقاييس الوطنية المطبقة على الخدمات البريدية و المالية البريدية.
 - تعميم المقاييس الوطنية و الخصائص التقنية المطبقة على البريد و متابعة تنفيذها.
 - ضمان يقظة تكنولوجية في مجال تقييس البريد.

3- مديرية المصرفة و الادخار البريديين، و تكلف بما يأتي :

- السهر على احترام الشروط الضرورية لإنشاء البنك و الإدخار البريديين.
- تحديد إطار مشاركة البنك و الادخار البريديين في التطور الاقتصادي و الاجتماعي الوطني.
- اقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن من إدارة البنك و الادخار البريديين.
- ضمان العلاقات مع وزارة المالية .

و تضم مديريتين(2) فرعيتين :

(أ) المديرية الفرعية للمصرفة، و تكلف بما يأتي :

- تحديد الخدمات المالية البريدية المؤهلة للمصرفة.
- السهر على تطبيق المقاييس و القواعد التي يقرها بنك الجزائر في مجال تغطية المخاطر.
- متابعة تنفيذ عمليات مكافحة تبيض الأموال.
- متابعة تطور مساهمات الدولة في نشاطات المصرفة.

(ب) المديرية الفرعية لادخار البريدي، و تكلف بما يأتي :

- تهيئة العناصر و الشروط الضرورية لإنشاء الادخار البريدي .
- اقتراح أي إجراء تحفيزي يرمي إلى رصد الادخار البريدي.
- متابعة تنفيذ عمليات مكافحة تبيض الأموال.

4-1- الخدمات المقدمة من قبل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر:

تقدم الوكالات التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر حزمة من الخدمات نعرضها فيما يلي:

1- خدمة الهاتف الثابت:

تقدم المؤسسة من خلال وكالاتها التجارية خدمة الهاتف الثابت بالإضافة الى مجموعة من الخدمات

الملحقة

2- خدمة الانترنت:

تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر حزمة من خدمات الانترنت، تتمثل في:

\$*انترنت Idoom adsl غير المحدود: تقدم المؤسسة عرضين رئيسيين، عرض للخوادم واخر للمهنيين

*انترنت الجيل الرابع 4G المحدودة وذات التدفق العالي جدا: كذلك يوجد بالنسبة لهذه الخدمة عرضان، واحد للخوادم والاخر للمهنيين

3- خدمة في مكتبي:

تقترح اتصالات الجزائر آلاف الكتب التي تغطي مجالات واسعة من المعارف من خلال المكتبة الرقمية في مكتبي

4- خدمة الرقابة الأبوية"في أمان":

عبارة عن برنامج قابل للتحميل على كمبيوتر المكتب أو المحمول

بالاضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى الموجهة للمهنيين كشبكة DZPAC، خدمات ايواء مواقع الانترنت، وان كليك، العرض الكامل مؤسستي

1-5- الخدمات المقدمة من قبل المكاتب البريدية لمؤسسة بريد الجزائر:

وتقدم مؤسسة بريد الجزائر من خلال مكاتبها البريدية العديد من الخدمات نذكرها فيما يلي:¹

1-5-1- خدمات مالية: وتشتمل على:

أ- خدمة الحساب البريدي الجاري (CCP): وهي أكثر الخدمات إقبالا و أهمية لدى الزبون، تأخذ حصة الأسد بالنسبة لمختلف الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة بريد الجزائر، حيث أنه لا يمكن لأي شخص جزائري يعمل في مؤسسة عمومية أن يتخلى عن هذه الخدمة، فكل زبون يملك حساب بريدي جاري يمكنه سحب مبلغ معين من رصيده أو إستعلام عنده في أي مكتب من مكاتب البريد المنتشرة عبر التراب الوطني و هذا لوجود شبكة واسعة تربط بين مختلف مؤسسات البريد

ب- خدمة الحوالات : وهي عدة أنواع :

*الحوالات البطاقية : تحمل الرقم (1406)، وتسمح للزبون إرسال الى شخص اخر مبلغ مالي معين وغير محدود عبر كامل القطر الجزائري

* الحوالات البطاقية لتزويد الحسابات البريدية الجارية : تحمل رقم (1418)، يتعلق الأمر بسند يتم إصداره على مستوى مكتب البريد ويتم ترحيله الى مركز الصكوك البريدية لتزويد حساب بريدي جاري

* الحوالات الإلكترونية (التحويل الإلكتروني للأموال) : تشبه الحوالات البطاقية و لكنها تتميز بتحويل الأموال بطريقة إلكترونية من مكتب بريدي إلى آخر عبر الشبكة الإعلامية

*الحوالات الاجتماعية: هذه الحوالات تسمح للهيئات ذات الطابع الاجتماعي دفع المتأخرات للمنح المختلفة

* خدمة "وسترن يونيون" (الإستلام السريع للأموال) : تسمح هذه الخدمة لزبائن البريد تحصيل الأموال الصادرة من أكثر من 190 بلد عبر العالم بالعملة الوطنية لدى مكاتب البريد في أجل قريب

ج- خدمات التوفير : يوفر بريد الجزائر بالتعامل مع البنك الوطني للتوفير و الإحتياط عبر جميع مكاتب البريد العمليات التالية:

*فتح حساب توفير مع تسليم الدفتر

*دفع مبلغ غير محدود القيمة على مستوى جميع المراكز البريدية

*سحب الأموال انيا مهما كان المبلغ على مسوى المكتب الحائز على الحساب

*سحب مبلغ لا يتجاوز 20.000 في باقي المكاتب البريدية

1-5-2- الخدمات البريدية : و هي خدمات متنوعة تتكون من :

*خدمة الطرود البريدية : هذه الخدمة تخص إرسال البضائع التي لا يتجاوز وزنها 20كغ، وهذه الطرود سواء ترسل داخل القطر الوطني أو نحو الدول الأجنبية التي تشارك في الخدمة الدولية للطرود البريدية

* **خدمة البريد السريع "EMS"**: وهي من بين خدمات البريد الأكثر سرعة، يقوم بجمع، إيصال وتوزيع المراسلات، الوثائق أو البضائع في أوقات جد قصيرة

* **النظام البريدي الدولي IPS**: هو نظام يسمح بمتابعة أثار بعائث الطرود البريدية للنظام الدولي من بدايته إلى نهايته بفضل إدخال لاصقات مشفرة .

* **خدمة كراء صناديق البريد و الخدمات البريدية** : حيث تمنح للزبون صناديق بريدية للتأجير مقابل مبلغ اشتراك سنوي في مكتب بريدي مكلف بعملية التوزيع لدى الأشخاص الطبيعيين و المعنويين و أصحاب المؤسسات المقيمين بالدائرة البريدية

بالإضافة إلى هذه الخدمات، تقدم المؤسسة خدمات الموزع الصوتي، خدمة الانترنت التي تتيح للزبون الاضطلاع على الرصيد، كشف الحساب، طلب دفتر الصكوك

II - منهجية البحث الميداني

II-1 - عينة الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في مقدمي الخدمات والزيائن لدى مؤسسة بريد الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر، وتم الاعتماد على العينة القصدية في اختيار مفردات العينة، وحجم عينة الدراسة موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(14): توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة

الزيائن	مقدمي الخدمات		عينة الدراسة المؤسسة محل الدراسة
100	20	المكتب البريدي الرئيسي	بريد الجزائر
80	8	الكتب البريدي ماونة	
40	3	المكتب البريدي عين الدفلى	
30	11	المكتب البريدي حي الأمير عبد القادر	
50	8	المكتب البريدي حي عقابي مداني	
200	25	الوكالة التجارية 5 جويلية	
100	25	الوكالة التجارية حي عقابي مداني	
600	100		المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

وتم الاعتماد على طريقة توزيع الاستمارة بالمقابلة، حيث توجهنا إلى الوكالتين التجاريتين التابعتين لمؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة قالمة بالإضافة إلى مكاتب البريد وعددها خمسة لمقابلة الزبائن، وارتأينا استخدام هذه الطريقة للتعرف فيما إذا كان الزبون قادر على تقييم جودة الخدمات المقدمة له فعليا وهذا من خلال تكرار تردده على الوكالة التجارية والمكتب البريدي، وحرصا منا على عدم استبعاد أي من الاستثمارات الموزعة، بمعنى أن الاستثمار المسترجعة تكون مكتملة الإجابة، كذلك مساعدة المبحوث في الإجابة على مختلف محاور الاستبيان إن تطلب الأمر ذلك، أم بالنسبة للاستبيانات الموزعة على مقدمي الخدمات في المؤسستين محل الدراسة ، فقد قام الباحث بوضع الاستبيانات على مستوى المؤسستين واسترجعت بعد فترة فاسحين المجال أما مقدم الخدمة للإجابة على عبارات الاستبيان بكل أريحية، وهذا لعدم تمكن مقدم الخدمة من التفاعل مع الباحث أثناء دوامه، وامتدت الدراسة الميدانية من الفترة الممتدة من جانفي 2014 الى غاية جوان 2014 على فترات متقطعة.

II-2- أداة جمع البيانات:

قام الباحث مع المشرف بتطوير استبيانين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم تقييم جودة الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر انطلاقا من مقياس استخدم في دراسات سابقة، استهدفت تقييم الخدمات المصرفية والبريدية والمكتبية، وهو مقياس تم تصميمه ليتلاءم وتعددية أبعاد جودة الخدمة، كما أن عبارات الاستبيان تم صياغتها وفقا لنموذج الأداء الفعلي للخدمة، وهو على عكس نموذج الفجوات لا يتطلب وقت طويل للإجابة على عباراته، كما انه سهل القياس والتحليل.

أما تصميم الاستبيان فقد تكون من قسمين بالإضافة إلى صفحة التقديم، ويحتوي القسم الأول من الاستبيان على معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المستوى التعليمي، والوظيفة، أما القسم الثاني من الاستبيان فيقوم على تحديد إدراكات أفراد عينة الدراسة لمستوى الأداء الفعلي للخدمة المقدمة، وذلك من خلال تسعة عشر عبارة تعكس المؤشرات الرئيسية الخمسة والمتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي: العبارة من 1- 5 تشير إلى بعد الملموسية.

العبارة 6- 7 تشير إلى بعد الاعتمادية.

العبارة 8- 12 تشير إلى بعد الاستجابة.

العبارة 13- 14 تشير إلى بعد الضمان.

العبارة 15- 19 تشير إلى بعد التعاطف.

العبارة 20 تشير إلى درجة رضا الزبون عن الخدمة المقدمة

ولتقييم ممارسات التسويق الداخلي في المؤسستين محل الدراسة، تم تصميم استبيان مكون من قسمين بالإضافة إلى صفحة التقديم، القسم الأول يحتوي على المعلومات الديموغرافية للمبحوثين، أما القسم الثاني فقد تضمن على 5 محاور تم اعتمادها لتقييم إجراءات التسويق الداخلي في المؤسستين محل الدراسة، ووزعت عبارات الاستبيان على النحو التالي:

العبارة من 1-6 تشير إلى محور التدريب

العبارة من 7-9 تشير إلى محور التمكين

العبارة من 10-15 تشير إلى محور الاتصال الداخلي

العبارة من 16- 19 تشير إلى محور ثقافة الخدمة

العبارة من 20-23 تشير إلى محور التحفيز

العبارة 24 تشير إلى درجة رضا مقدم الخدمة (الزبون الداخلي)

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت للتعرف على اتجاهات المبحوثين في كلا الاستبيانين، ويتكون هذا المقياس من 5 درجات، تتراوح بين 1 و5، حيث تشير 1 إلى عدم الموافقة المطلقة، والدرجة 2 إلى عدم الموافقة، و3 إلى الحياد، و4 إلى الموافقة، و5 إلى الموافقة المطلقة، كما قمنا بتقسيم السلم إلى 3 مجالات لتحديد مجال التقييم كما يلي:

من 1- 2.5 ، يمثل مجال التقييم السلبي.

من 2.5- 3.5، يمثل مجال التقييم المتوسط.

من 3.5 - 5، يمثل مجال التقييم الجيد.

II-3- ثبات صدق المقياس:

بهدف التحقق من صدق المقياس وثباته، تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronobach Alpha)، وبلغ معامل الثبات بالنسبة للاستبيان الخاص بمقدمي الخدمات 93%، في حين قدر معامل كرونباخ ألفا للاستبيان الخاص بالزبائن بـ 87%، وهي قيم ذات دلالة إحصائية عالية، حيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي تعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

III- المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة المتعلقة بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر

III-1- وصف خصائص عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة من مقدمي الخدمات وعينة من الزبائن:

III-1-1- العينة الخاصة بمقدمي الخدمات:

نستعرض من خلال الجدول الموالي تحليلا وصفيا لخصائص عينة الدراسة اعتمادا على محور البيانات

الديموغرافية:

الجدول رقم (15): البيانات الديموغرافية الخاصة بمقدمي الخدمات لمؤسسة اتصالات الجزائر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	31	62
	أنثى	19	38
المجموع		50	100
السن	من 18 إلى 30	23	46
	من 31 إلى 50	27	54
	أكثر من 50	00	00
المجموع		50	100
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	2	12
	ثانوي	6	84
	جامعي	42	4
	دراسات عليا	00	00
المجموع		50	100
عدد سنوات العمل	أقل من 5	10	20
	من 6 إلى 10	25	50
	من 11 إلى 20	10	20
	أكثر من 20	5	10
المجموع		50	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 62% من إجمالي عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت 38%، أما بالنسبة للفئة العمرية فإن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من 31-50 سنة حيث بلغ عددهم 27 فردا ما يمثل 54%، ثم تليها الفئة العمرية 18-30 سنة حيث بلغ عددهم 23 فردا بنسبة 46%.

أما توزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم 42 فردا بنسبة 84%، أما المستوى الثانوي فقد بلغ عدد أفراد العينة الممتلئة له 6 أفراد بنسبة 12%، ويأتي بعده المستوى أقل من ثانوي بـ فردين فقط بنسبة 4%.

أما فيما يخص عدد سنوات العمل بالمؤسسة فإن أكبر نسبة بلغت 50% من إجمالي عينة الدراسة الذين لديهم خبرة من 6-10 سنة، ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات وكذا الفئة من 11-20 سنة بنسبة 20%، أم الفئة أكثر من 20 سنة، فمثلت ما نسبته 10%، وأخيرا الفئة أكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتها من إجمالي

عينة الدراسة

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
67	201	ذكر
33	99	أنثى
100	300	المجموع

10% .

III-1-2-

العينة المتعلقة

بزبائن

الوكالات

التجارية لاتصالات الجزائر:

1-2-1-1- توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الجنس:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب متغير الجنس

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم(16)، أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغ عددهم 201 فردا ونسبة مئوية تقدر بـ 67% ، في حين بلغ عدد الذكور 99 فردا ونسبة مئوية تقدر بـ 33%.

1-2-2- توزيع أفراد عينة الزبائن حسب فئات أعمارهم:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية:

الجدول رقم(17) : توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
8	24	أقل من 20 سنة
47.7	143	من 20-30 سنة
29.7	89	من 30-45 سنة
14.3	43	أكبر من 45 سنة
100	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (17) أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية [20-30 سنة]، وبلغ عددهم 142 فردا ما يمثل 47.7%، وتليها الفئة [من 30-45 سنة] حيث بلغ عددهم 89 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 29.7%، ثم بعد ذلك تأتي الفئة [أكبر من 45 سنة] في المرتبة الثالثة حيث قدر أفراد هذه الفئة بـ 43 فردا ما يمثل 14.3% ولم تشكل الفئة [أقل من 20 سنة] سوى 8% وبلغ عدد أفرادها 24 فردا.

1-2-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
12.3	37	أقل من ثانوي
30	90	ثانوي
54.3	163	جامعي
3.3	10	دراسات عليا
100	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(18)، أن غالبية أفراد الدراسة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 163 فردا ما يمثل 54.3%، ويليهم الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي وبلغ عددهم 90 فردا بنسبة مقدارها 30%، وجاءت نسبة الأفراد ذوو المستوى التعليمي أقل من ثانوي في المرتبة الثالثة حيث قدر عددهم بـ 37 فردا، ما يمثل 12.3%، في حين يبلغ عدد أفراد فئة دراسات عليا 10، بنسبة مئوية تقدر بـ3.3%.

1-2-4- توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الوظيفة:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم(19) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرارات	الوظيفة
22	66	موظف
17	51	أعمال حرة

طالب	79	26.3
عامل	35	11.7
متقاعد	18	6
عاطل	51	17
المجموع	300	100

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (19) أن فئة الطلبة يحتلون الرتبة الأولى من بين أفراد الدراسة حيث بلغ عددهم 79 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 26.3% ثم يليهم الموظفون بـ 66 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 22%، ثم تليهم فئة أعمال حرة، وقدر عددهم بـ 51 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 17%، وجاءت فئة العاطلين عن العمل ممثلة كذلك بـ 51 فردا، أي ما نسبته 17%، وقدر عدد الأفراد من فئة عامل بـ 35 فردا بنسبة 11.7%، وفي الأخير تأتي فئة المتقاعدين حيث بلغ عددهم 18 فردا ما نسبته 6%.

III-2- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة مقدمي الخدمات واختبار الفرضيات:

نستعرض من خلال الجدول الموالي التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تحديد درجة موافقة المبحوثين اتجاه عبارات الاستبيان أخذا بعين الاعتبار إجراءات التسويق الداخلي والتي تشكل في مجملها محاور الاستبيان

الجدول رقم (20): التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

المجال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى	4	0.857	عالية
	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية	3.12	1.043	متوسطة
	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	4.10	5.846	عالية
	يتم وضع خطط التدريب بناء على	3.66	0.895	عالية

الأهداف المعدة مسبقا			
عالية	0.909	3.9	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة
عالية	0.934	3.84	زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال
عالية	1.221	3.70	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام
متوسطة	0.851	3.36	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة
متوسطة	1.055	3.30	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار
متوسطة	1.099	2.66	أقوم بتأدية مهامي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة
متوسطة	0.741	3.10	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

التمكين

تابع للجدول رقم (20)

المجال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الاتصال الداخلي	توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة اليهم	3.56	1.033	عالية
	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات	3.86	0.808	عالية
	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	3.96	0.781	عالية

عالية	0.616	4.22	إذا تعرضت الى مشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر
عالية	0.851	3.64	يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة
عالية	0.926	3.8	توفر الادارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة
عالية	0.584	3.84	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام

تابع للجدول رقم (20)

المجال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ثقافة الخدمة	تترك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة	3.49	1.014	متوسطة
	تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون	3.49	1.014	متوسطة
	تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن	3.82	1.024	عالية
	يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي	3.50	1.110	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف	3.50	0.860	متوسطة

			المعياري العام	
متوسطة	1.178	3.14	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	التحفيز
عالية	1.107	3.72	يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضي للمكافآت	
متوسطة	1.136	2.88	تناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	
ضعيفة	1.074	2.42	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	
متوسطة	0.871	2.81	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

III-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالتدريب:

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على العبارة المتعلقة بوضع الإدارة لبرامج تدريبية بالنسبة للعاملين الجدد والقدامى، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 4، وبانحراف معياري 0.857، ويوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرة المتعلقة بمدى كفاية البرامج التدريبية المتاحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.12، وبانحراف معياري 1.043، ويوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على ما تبقى من فقرات المتضمنة في محور التدريب حيث جاءت المتوسطات الحسابية على الترتيب، 4.10، 3.66، 3.90، 3.84، بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام وقع ضمن مجال الموافقة العالية، وقد بلغ هذا المتوسط 3.70، بانحراف معياري 1.221، مما يعكس اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بالتدريب، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

III-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالتمكين:

يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرات المتضمنة في محور التمكين، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بالصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة بـ3.36، وبانحراف معياري 0.851، مما يعكس عدم وجود صلاحيات كافية لمقدم الخدمة تؤهله للاستجابة السريعة لحاجات الزبون، كذلك أبدى أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة على الفقرة المتعلقة بإفساح الإدارة المجال أمام مقدم الخدمة لإبداء رأيه في حل المشاكل وطرح أفكار جديدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ3.30، وبانحراف معياري 1.055، كما يرى غالبية أفراد عينة الدراسة بوجود رقابة أثناء أداء المهام و ان لم تكن رقابة مستمرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.02، وبانحراف معياري 1.363، مما يعكس درجة موافقة متوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام والمتعلق بمحور التمكين، فقد بلغ 3.10 وبانحراف معياري 0.741، مما يعكس وجود نوع من التمكين لمقدم الخدمة من قبل الإدارة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

III-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالاتصال الداخلي:

يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على الفقرة المتعلقة بتوفير الإدارة لمعلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة لمقدم الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.56، بانحراف معياري 1.033، كذلك ترى غالبية أفراد عينة الدراسة بعدم وجود ما يمنع من تواصل مقدمي الخدمات في العمل وتبادل المعلومات والخبرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.86، بانحراف معياري 0.808، ويحرص غالبية أفراد عينة الدراسة على تقديم المعلومات للزملاء في أعمالهم، فقد قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ3.96، وبانحراف معياري يقدر بـ1.262، كما يبدي غالبية أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على الفقرة المتعلقة بسهولة الاتصال بالرئيس المباشر في حال مواجهة مشكل معين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 4.22، والانحراف المعياري 1.023، وبالنسبة للفقرة المتعلقة بوجود نظام للاتصالات داخل المؤسسة يسمح بتوفير المعلومات التي يحتاجها مقدم الخدمة بسرعة، فغالبية أفراد عينة الدراسة تبدي درجة موافقة عالية تجاه هذه الفقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.64، والانحراف المعياري 0.851، كما يرى غالبية أفراد عينة الدراسة بأن الإدارة توفر معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ3.80، وبانحراف معياري 0.926، وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام لمحور الاتصال الداخلي، فقد قدر بـ3.84 وبانحراف معياري 0.584 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن الإدارة

تهتم بسياسة الاتصال الداخلي وتسعى إلى تفعيله، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

III-2-4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بثقافة الخدمة:

يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرة المتعلقة بإدراك الإدارة للدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.49، والانحراف المعياري 1.014، كذلك يبدي غالبية أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة تجاه الفقرة المتعلقة بسعي الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون، مما يعكس عدم وجود ثقافة حقيقية راسخة في أذهان العاملين للعمل بروح الفريق لخدمة الزبون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.49 والانحراف المعياري 1.014، في حين يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أن الإدارة تولي اهتماما بالغاً بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.82، والانحراف المعياري 1.024، و يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أن العاملين والزبائن يحتلون قمة الهرم التنظيمي من وجهة نظر المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.50، والانحراف المعياري 1.171. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام الخاص بمحور ثقافة الخدمة فقد بلغ 3.50 بانحراف معياري 0.860، مما يعكس وجود بعض ملاح ثقافة الخدمة والتي تجلت خاصة في اهتمام الإدارة بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن وهذا حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

III-2-5 - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالتحفيز:

يبدي أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة تجاه الفقرة المتعلقة بتناسب المرتب الذي يحصل عليه مقدم الخدمة مع حجم العمل الذي يقوم به، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.10، والانحراف المعياري بـ 1.233، أما بالنسبة للفقرة المتعلقة بوجود نظام مرضي للمكافآت، فإن أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.86، والانحراف المعياري 1.340، وقدر المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة بـ 2.82، والانحراف المعياري بـ 1.273، مما يعكس درجة موافقة متوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بمكافأة العاملين الذين يبذلون جهداً متميزاً في أداء الخدمة فقد وقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة، حيث بلغ 2.42، وهو أدنى متوسط، وبانحراف معياري قدر بـ 1.180، مما يدل على أن مكافأة العاملين المتميزين في مؤسسة اتصالات الجزائر لم ترقى بعد إلى مستوى تطلعات العاملين وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام المتعلق بمحور التحفيز، فقد جاء ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث قدر بـ 2.81، وبانحراف معياري 0.871، مما يعكس عدم رضا العاملين على سياسة التحفيز المتبعة من قبل مؤسسة اتصالات الجزائر، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

III-2-6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

Ho: لا يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي

Ha : يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي

لاختبار الفرضية يتم استخدام نموذج الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية على رضا الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig
رضا الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)	0.708	0.501	8.836	5	التدريب	0.242
				44	التمكين	0.008
				49	الاتصال الداخلي	0.205

	0.729	ثقافة الخدمة				
	0.325	التحفيز				

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على برنامج spss

من خلال
النتائج الموضحة
في الجدول
رقم (21)، يتبين

المعاملات	تقدير المعاملات	الانحراف المعياري للمعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة
-----------	--------------------	-----------------------------------	--------	------------------

وفقا لآراء أفراد
عينة الدراسة
وجود أثر ذو

دلالة إحصائية لإجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.708 عند مستوى دلالة 0.05، ومعامل التحديد 0.501، أي أن ما قيمته 0.501 من التغير في رضا الزبون الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر لمدينة قالمة، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإجراءات التسويق الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير $0.242 \square$ للتدريب؛ 0.008 للتمكين؛ 0.205 للاتصال الداخلي؛ 0.729 لثقافة الخدمة، 0.325 للتحفيز، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بإجراءات التسويق الداخلي يؤدي إلى الزيادة في مستوى رضا الزبون الداخلي بمقدار \square لكل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة، ويؤكد معنوية أثر التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي قيمة F المحسوبة والتي بلغت 8.836 وهي دالة عند مستوى 0.05 بالمقارنة مع F الجدولية والبالغة 3.74، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية الثانية، وقبول الفرضية البديلة H_a

ولاختبار مدى معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي نستخدم اختبار T، النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): اختبار معنوية معاملات الانحدار الخاصة بكل إجراء من إجراءات التسويق

الداخلي

0.114	1.614	0.820	1.323	b ₀	
0.067	1.880	0.190	0.205	b ₁	التدريب
0.951	0.062	0.183	0.011	b ₂	التمكين
0.346	0.952	0.381	0.365	b ₃	الاتصال الداخلي
0.002	3.293	0.266	0.875	b ₄	ثقافة الخدمة
0.012	2.628	0.146	0.385	b ₅	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات المتغيرات المستقلة والمتمثلة في ثقافة الخدمة والتحفيز ذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة لهذين المتغيرين أقل من 0,05، مما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين ورضا الزبون الداخلي، في حين لم تكن بقية المتغيرات والمتمثلة في التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي ذات دلالة إحصائية باعتبار مستوى الدلالة أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي والمتغير التابع رضا الزبون الداخلي

III - 3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الزبائن واختبار الفرضيات:

يمثل الجدول رقم (23) التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بتقييم جودة الخدمات

الجدول رقم (23): التكررات لإجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بتقييم جودة الخدمات

أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		رقم العبارة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
10.3	31	43.3	130	16.3	49	23	69	7	21	1
16.3	49	52.7	158	16	48	9	27	6	18	2
7.7	23	36.3	109	26	78	18.7	56	11.3	34	3
8.7	26	44.7	134	19	20.3	57	61	7.3	22	4
8.3	25	40.7	122	17	51	23	69	11	33	5
2.3	7	30.3	91	26	78	26.7	80	14.7	44	6
4.7	14	35	105	26	78	25	75	9.3	28	7
5	15	33	99	25.3	76	23.3	70	13.3	40	8
4	12	37.7	113	23.7	71	26.7	80	8	24	9
3.7	11	25.7	77	16.3	49	36.3	109	18	54	10
3	9	22	66	12	36	38	114	25	75	11
5	15	23.3	70	17	51	27	81	27.7	83	12
5.7	17	33.7	101	33	99	20.3	61	7.3	22	13
4.7	14	33.3	100	25.7	77	22.7	68	13.7	41	14
17.7	53	51.7	155	14.7	44	10	30	6	18	15
14.7	44	44.3	133	22.7	68	9.3	28	9	27	16
3	9	35.7	107	31	93	22.3	67	8	24	17
4	12	22	66	22.7	68	35.7	107	15.7	47	18
2.3	7	20	60	20.7	62	27.3	82	29.7	89	19

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول رقم(23)، يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستبيان بهدف اختبار الفرضيات.

III-3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀: يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الملموسية، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات عينة من زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الملموسية:

الجدول رقم(24): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان				
1	لدى الوكالة التجارية تجهيزات حديثة	3.27	1.135	متوسط
2	موظفو الوكالة التجارية يهتمون بمظهرهم وأناقتهم	3.64	1.049	عالي
3	المظهر الخارجي العام للوكالة التجارية يتلاءم ونوع الخدمات المقدمة	3.10	1.142	متوسط
4	التصميم الداخلي للوكالة التجارية يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات	3.27	1.105	متوسط
5	التصميم الداخلي للوكالة التجارية يخلق جوا مريحا للزبون	3.12	1.183	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.28	0.726	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم(24) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع الفقرات الخاصة ببعده الملموسية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، باستثناء الفقرة رقم(02) والتي جاء متوسطها الحسابي واقعا ضمن مجال التقييم المرتفع، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات، والذي على ضوءه يتم الحكم

علم مدى جودة بعد الملموسية، فوجد تقييم الزبائن لجودة الخدمة الفعلية حسب بعد الملموسية، يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، مما يمكن القول بان هناك نوع من الاهتمام من قبل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة ببعد الملموسية، حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 3.28 وبتنحراف معياري يساوي 0.726، وانطلاقا من هذا التقييم، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

III-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الاعتمادية، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات عينة من زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الاعتمادية:

الجدول رقم(25): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاعتمادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	تهتم الوكالة التجارية بتقديم الخدمات في الأوقات التي تعد فيها الزبون	2.79	1.100	متوسط
2	يهتم موظفو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات بكل دقة	3.01	1.079	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.89	0.889	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(25)، أن اتجاهات زبائن الوكالة التجارية نحو الفقرتين (1-2) المتعلقةتين بعيد الاعتمادية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرتين على التوالي كما هو موضح في الجدول أعلاه 2.79 و 3.01، وبلغت الانحرافات المعيارية 1.100 و 1.079.

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام الذي يمثل مستوى تقييم الزبائن لجودة الخدمة الفعلية من ناحية مؤشر الاعتمادية فقد بلغ 2.89 وبانحراف معياري عام يساوي 0.889، ومنه فان اتجاهات الزبائن نحو بعد الاعتمادية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة.

III-3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀: يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الاستجابة، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الاستجابة:

الجدول رقم(26): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون	2.93	1.138	متوسط
2	لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الاهتمام بتلبية طلبات الزبائن	3.03	1.061	متوسط
3	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	2.61	1.156	متوسط
4	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بالاستجابة السريعة لشكاوي	2.40	1.168	ضعيف

			الزبائن والرد على استفساراتهم	
متوسط	1.255	2.51	الوكالة التجارية تتوفر على العدد الكافي من مقدمي الخدمات	5
متوسط	0.735	2.69	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (26)، أن اتجاهات زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة نحو الفقرتين المتعلقين بالفترة الزمنية للحصول على الخدمة والاستجابة السريعة للشكاوي ، تقع ضمن مجال التقييم الضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين على التوالي 2.32، 2.12، في حين جاء تقييم أفراد عينة الدراسة لبقية الفقرات المتعلقة ببعد الاستجابة ضمن مجال التقييم المتوسط

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2.373 وانحراف معياري يساوي 0.7532، مما يدل على أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد الاستجابة تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

III-3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الضمان، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الضمان:

الجدول رقم (27): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الضمان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم خدمات خالية من المخاطرة	3.10	1.026	متوسط
2	لدى الزبون الثقة بمقدمي الخدمات	2.93	1.137	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.01	0.868	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (26) أن اتجاهات زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة نحو الفقرتين المتعلقين ببعد الضمان، تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى 3.24 وانحرافها المعياري يساوي 1.081، في حين قدر المتوسط الحسابي للفقرة الثانية بـ 2.75 وانحرافها المعياري يساوي 1.2.

أما المتوسط الحسابي العام للفقرات فقد بلغ 2.995 والانحراف المعياري قدر بـ 0.943، هذا ما يبين أن اتجاهات الزبائن نحو بعد الضمان تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، إذن يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

III-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة

H_0 : يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد التعاطف، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد التعاطف:

الجدول رقم(28): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد التعاطف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	أوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة	3.65	1.070	عالي
2	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة	3.46	1.128	متوسط
3	اهتمام مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم النصائح والإرشادات للزبون	3.03	1.011	متوسط
4	الزبون يشعر باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه	2.63	1.109	ضعيف
5	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام	2.38	1.172	ضعيف
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.03	0.676	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم(28)، أن اتجاهات الزبائن نحو الفقرتين 4 و5، تقع ضمن مجال التقييم الضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين 4 و5، 2.19 و2.07 على الترتيب، وانحراف

معياري مقداره 1.021 و1.247 على الترتيب، فغالبية أفراد عينة الدراسة لا يشعرون باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعاملون معه، وأن مقدمي الخدمات يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام للفقرات والمتعلق بمؤشر التعاطف، فهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ 2.51 وبانحراف معياري عام يساوي 0.729، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

III-3-6- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون

H_a : يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الخدمة لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة على رضا الزبون

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig
رضا الزبون	0.664	0.442	46.49	5	الملموسية	0.159
				294	الاعتمادية	0.106
				299	الاستجابة	0.154
					الضمان	0.082
					التعاطف	0.364

المصدر: من إعداد الباحث اعتماد على برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (28)، وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمة على رضا الزبون، إذ بلغ معامل الارتباط 0.664 عند مستوى دلالة 0.05، ومعامل التحديد 0.442، أي أن ما قيمته 0.442 من التغير في رضا الزبون لمؤسسة اتصالات الجزائر لمدينة قالمة، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بجودة الخدمة بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير \square 0.159 للملموسية؛ 0.106 للاعتمادية؛ 0.154 للاستجابة؛ 0.082 للضمان، 0.364 للتعاطف، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الإهتمام بجودة الخدمة بأبعادها

يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا الزبون بمقدار \square لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة لمؤسسة اتصالات الجزائر، ويؤكد معنوية أثر جودة الخدمة على رضا الزبون قيمة F المحسوبة والتي بلغت 46.49 وهي دالة عند مستوى 0.05 بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة 2.31 ، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الرابعة

ولاختبار مدى معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة، نستخدم اختبار T، النتائج

مبينة

المعاملات	تقدير المعاملات	الانحراف المعياري للمعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة
b ₀	1.409	0.286	-4.918	0.000

في
الجدول

الموالي:

الجدول رقم(30): اختبار معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة

0.002	3.192	0.080	0.256	b ₁	الملموسية
0.054	1.938	0.072	0.139	b ₂	الاعتمادية
0.011	2.55	0.096	0.244	b ₃	الاستجابة
0.135	1.5	0.073	0.110	b ₄	الضمان
0.000	6.582	0.095	0.627	b ₅	التعاطف

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (30)، يتضح أن لأبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة والمتمثلة في الملموسية، الاستجابة والتعاطف دلالة إحصائية، باعتبار أن مستوى الدلالة لهذه الأبعاد جاء أقل من 0.05، مما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من الأبعاد الثلاثة (الملموسية، الاستجابة والتعاطف) ورضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة، أم بالنسبة لبعد الاعتمادية والضمان، فلم تكن ذات دلالة إحصائية، باعتبار أن مستوى الدلالة لهذين البعدين جاء أكبر من 0.05، وهذا ما يؤشر على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين البعدين ورضا الزبون على جودة الخدمة المقدمة.

IV- المعالجة الإحصائية لعينة الدراسة المتعلقة بالمكاتب البريدية:

IV-1- وصف خصائص عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة من مقدمي الخدمات في المكاتب البريدية لمدينة قالمة وعينة من الزبائن:

IV-1-1- العينة الخاصة بمقدمي الخدمات:

نستعرض من خلال الجدول الموالي تحليلا وصفيا لخصائص عينة الدراسة اعتمادا على محور البيانات الديموغرافية:

الجدول رقم (31) : البيانات الديموغرافية الخاصة بمقدمي الخدمات في المكاتب البريدية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	60

40	20	أنثى	
100	50	المجموع	
18	9	من 18 إلى 30	السن
74	37	من 31 إلى 50	
8	4	أكثر من 50	
100	50	المجموع	
14	7	أقل من ثانوي	المستوى التعليمي
34	17	ثانوي	
48	24	جامعي	
4	2	دراسات عليا	
100	50	المجموع	
20	10	أقل من 5	عدد سنوات العمل
30	15	من 6 إلى 10	
40	20	من 11 إلى 20	
10	5	أكثر من 20	
100	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 60% من إجمالي عينة الدراسة، أما نسبة الإناث فقد بلغت 40%، أما بالنسبة للفئة العمرية فإن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من 31-50 سنة حيث بلغ عددهم 37 فردا ما يمثل 74%، ثم تليها الفئة العمرية 18-30 سنة حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 18%، في حين بلغ عدد مقدمي الخدمات من الفئة أكثر من 50 سنة 4 أفراد، مانسبته 8%.

أما توزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي، حيث بلغ عددهم 24 فردا بنسبة 48%، أما المستوى الثانوي فقد بلغ عدد أفراد العينة الممثلة له 17 فردا بنسبة

34%، ويأتي بعده المستوى أقل من ثانوي بـ 7 أفراد بنسبة 14%، في حين جاء المستوى دراسات عليا ممثلا بفردين مانسبته 4%.

أما فيما يخص عدد سنوات العمل بالمؤسسة فإن أكبر نسبة بلغت 40% من إجمالي عينة الدراسة لديهم خبرة 11-20 سنة، ثم تليها الفئة من 6-10 سنوات بنسبة 30%، أم الفئة أقل من 5 سنوات فمثلت ما نسبته 20%، وأخيرا الفئة أكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتها من إجمالي عينة الدراسة 10% .

IV-1-2 - العينة المتعلقة بزبائن المكاتب البريدية:

1-2-1- توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الجنس:

بين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (32): توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
38.3	115	ذكر
61.7	185	أنثى
100	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم(32) أن النسبة العالية من أفراد العينة هم من الإناث، حيث بلغ عددهم 185 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 61.7% ، في حين بلغ عدد الذكور 115 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 38.3%.

1-2-2-1- توزيع أفراد عينة الزبائن حسب فئات أعمارهم:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات العمرية

الجدول رقم(33): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

النسبة المئوية%	التكرارات	السن
17.7	53	أقل من 20 سنة
50.7	152	من 20-30 سنة
23.7	71	من 30-45 سنة
8	24	أكبر من 45 سنة
300	300	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

يوضح الجدول رقم(33) أن معظم أفراد الدراسة هم من الفئة العمرية [20-30 سنة]، وبلغ عددهم 152 فردا ما يمثل 50.7%، وهي الأكثر تعاونًا واستجابة للباحث، وتليها الفئة [من 30-45 سنة] حيث بلغ عددهم 71 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 23.7%، ثم بعد ذلك تأتي الفئة [أقل من 20 سنة] في المرتبة الثالثة حيث قدر أفراد هذه الفئة بـ 53 فردا ما يمثل 17.7% ولم تشكل الفئة [أكبر من 45 سنة] سوى 8% وبلغ عدد أفرادها 24 فردا.

1-2-3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (34): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرارات	المستوى التعليمي
8.3	25	أقل من ثانوي
22.3	67	ثانوي
61	183	جامعي

دراسات عليا	25	8.3
المجموع	300	300

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (34)، أن غالبية أفراد الدراسة هم من الجامعيين حيث بلغ عددهم 183 فردا ما يمثل 61%، ويليهم الأفراد ذوو المستوى التعليمي الثانوي وبلغ عددهم 67 فردا بنسبة مقدارها 22.3%، وجاءت نسبة الأفراد ذوو المستوى التعليمي دراسات عليا مساوية لنسبة الأفراد ذوو المستوى التعليمي أقل من ثانوي وقدرت بـ 8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

1-2-4- توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الوظيفة:

يبين الجدول التالي توزيع أفراد عينة الزبائن حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم (35): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية%
موظف	110	36.7
أعمال حرة	15	5
طالب	153	51
عامل	4	1.3
متقاعد	2	0.7
عاطل	16	5.3
المجموع	300	300

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (35) أن فئة الطلبة يحتلون الرتبة الأولى من بين أفراد الدراسة حيث بلغ عددهم 153 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 51% ثم يليهم الموظفون بـ 110 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 36.7%، ثم تليهم فئة العاطلين عن العمل وقدر عددهم بـ 16 فردا وبنسبة مئوية تقدر بـ 5.3%، ثم تليهم كل من فئة الأعمال الحرة والعمال وقد بلغ عددهم على التوالي 15 فردا و 4 أفراد بنسبة مئوية تقدر على التوالي بـ 5% و 1.3%، وتأتي في الأخير فئة المتقاعدين حيث بلغ عددهم فردين ما نسبته 0.7%.

2-IV- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة مقدمي الخدمات واختبار الفرضيات:

نستعرض من خلال الجدول الموالي التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة من خلال تحديد درجة موافقة المبحوثين اتجاه عبارات الاستبيان أخذا بعين الاعتبار إجراءات التسويق الداخلي والتي

الجدول رقم (36): تقييم أفراد عينة الدراسة لإجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية

المجال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى	3.92	1.104	عالية
	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية	3.34	1.206	متوسطة
	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب	3.22	1.375	متوسطة
	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا	3.50	1.129	متوسطة
	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة	3.76	1.001	عالية
	زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال	3.82	1.063	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.50	0.892	متوسطة

تابع للجدول رقم (36)

المجال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التمكين	لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة	3.46	1.110	متوسطة
	تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار	3.18	1.240	متوسطة
	أقوم بتأدية مهامي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة	3.02	1.363	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.220	0.979	متوسطة
	توفر الدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة اليهم	3.84	0.766	عالية
الاتصال الداخلي	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات	3.84	0.997	عالية
	أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم	3.72	1.260	عالية
	إذا تعرضت الى مشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر	3.88	1.023	عالية
	يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة	3.49	1.126	متوسطة
	توفر الادارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة	3.68	0.957	عالية
	المتوسط الحسابي العام والانحراف	3.756	0.820	عالية

			المعياري العام	
--	--	--	----------------	--

تابع للجدول رقم (36)

المجال	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
ثقافة الخدمة	تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة	3.12	1.223	متوسطة
	تسعى الدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون	3.24	1.238	متوسطة
	تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن	3.72	1.031	عالية
	يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي	3.34	1.171	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	3.35	0.893	متوسطة
التحفيز	المرتب الذي أحصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	3.10	1.233	متوسطة
	يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضي للمكافئات	2.86	1.340	متوسطة
	تتناسب المكافئات والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة	2.82	1.273	متوسطة
	يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة	2.42	1.180	ضعيفة
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.92	0.964	متوسطة

				المعياري العام
--	--	--	--	----------------

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS.

IV-2-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالتدريب:

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على العبارة المتعلقة بوضع الإدارة لبرامج تدريبية بالنسبة للعاملين الجدد والقدامى، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.92، وبانحراف معياري 1.104، كذلك أبدى غالبية أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على العبارتين المتعلقتين بتقديم المؤسسة لدورات تدريبية في مواضيع حديثة، ودور التدريب في زيادة الكفاءة فقي انجاز الأعمال، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لهاتين الفقرتين على الترتيب 3.76، 3.82، وبانحراف معياري بلغ على الترتيب 1.001، 1.063، أما بالنسبة للفقرة المتعلقة بكفاية الدورات التدريبية المتاحة، فيرى غالبية أفراد عينة الدراسة بعدم كفاية هذه البرامج حيث بلغ المتوسط الحسابي الموافق لهذه الفقرة 3.34، وانحراف معياري بلغ 1.206، وكذلك يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على قياس الإدارة لدرجة استفادة العاملين من التدريب، ووضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا حيث بلغت المتوسطات الحسابية لهاتين الفقرتين على الترتيب 3.22، 3.50. وقد بلغ المتوسط الحسابي العم لمحور التدريب 3.505 بانحراف معياري 0.892، مما يعكس درجة موافقة متوسطة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى

IV-2-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالتمكين:

يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرات المتضمنة في محور التمكين، حيث قدر المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بالصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة بـ 3.46، وبانحراف معياري 1.110، مما يعكس عدم وجود صلاحيات كافية لمقدم الخدمة تؤهله للاستجابة السريعة لحاجات الزبون، كذلك لم يبدي أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على الفقرة المتعلقة بإفساح الإدارة المجال أمام مقدم الخدمة لإبداء رأيه في حل المشاكل وطرح أفكار جديدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.18، وبانحراف معياري 1.240، كما يرى غالبية أفراد عينة الدراسة بوجود رقابة أثناء أداء المهام حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.02، وبانحراف معياري 1.363، مما يعكس درجة موافقة متوسطة. أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام والمتعلق بمحور التمكين، فقد بلغ 3.22

وبانحراف معياري 0.979، مما يعكس وجود نوع من التمكين لمقدم الخدمة من قبل الإدارة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

IV-2-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالاتصال الداخلي:

يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على الفقرة المتعلقة بتوفير الإدارة لمعلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة لمقدم الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.84، بانحراف معياري 0.766، كذلك ترى غالبية أفراد عينة الدراسة بعدم وجود ما يمنع من تواصل مقدمي الخدمات في العمل وتبادل المعلومات والخبرات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.84، بانحراف معياري 0.997، في حين يحرص غالبية أفراد عينة الدراسة على تقديم المعلومات للزملاء في أعمالهم، فقد قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.72، والانحراف المعياري بـ 1.262، يبدي غالبية أفراد عينة الدراسة درجة موافقة عالية على الفقرة المتعلقة بسهولة الاتصال بالرئيس المباشر في حال مواجهة مشكل معين، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.88، والانحراف المعياري 1.023، وبالنسبة للفقرة المتعلقة بوجود نظام للاتصالات داخل المؤسسة يسمح بتوفير المعلومات التي يحتاجها مقدم الخدمة بسرعة، فغالبية أفراد عينة الدراسة تبدي درجة موافقة متوسطة تجاه هذه الفقرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3.49، والانحراف المعياري 1.126 مما يدل على أن مؤسسة البريد لا تتوافر بعد على نظام الاتصال الفعال الذي من شأنه نقل المعلومة التي يحتاجها مقدم الخدمة في أداء مهامه بالسرعة المطلوبة، كما يرى غالبية أفراد عينة الدراسة بأن الإدارة توفر معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.68، وبانحراف معياري 0.957، وفيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام لمحور الاتصال الداخلي، فقد قدر بـ 3.75 وبانحراف معياري 0.820 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعتقدون بأن الإدارة تسعى لتفعيل سياسة الاتصال الداخلي، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

IV-2-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بثقافة الخدمة:

يوافق غالبية أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على الفقرة المتعلقة بادراك الإدارة للدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 3.12، والانحراف المعياري 1.223، كذلك يبدي غالبية أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة تجاه الفقرة المتعلقة بسعي الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون، مما يعكس عدم وجود ثقافة حقيقية راسخة في أذهان العاملين للعمل

بروح الفريق لخدمة الزبون، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.24 والانحراف المعياري 1.238، في حين يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أن الإدارة تولي اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن، حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.72، والانحراف المعياري 1.031، و يوافق أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة على أن العاملين والزبائن يحتلون قمة الهرم التنظيمي من وجهة نظر المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة 3.34، والانحراف المعياري 1.171، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام والمتعلق بمحور ثقافة الخدمة فقد بلغ 3.35 بانحراف معياري 0.893، مما يعكس وجود بعض ملاح ثقافة الخدمة والتي تجلت خاصة في اهتمام الإدارة بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن وهذا حسب ما يراه أفراد عينة الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى

IV-2-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى والمتعلقة بالتحفيز:

ييدي أفراد عينة الدراسة درجة موافقة متوسطة تجاه الفقرة المتعلقة بتناسب المرتب الذي يحصل عليه مقدم الخدمة مع حجم العمل الذي يقوم به، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.10، والانحراف المعياري بـ 1.233،

أما بالنسبة للفقرة المتعلقة بوجود نظام مرضي للمكافئات، فإن أفراد عينة الدراسة توافق بدرجة متوسطة على هذه الفقرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2.86، والانحراف المعياري 1.340، وقدر المتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بتناسب المكافئات والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة بـ 2.82، والانحراف المعياري بـ 1.273، مما يعكس درجة موافقة متوسطة، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي للفقرة المتعلقة بمكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة فقد وقع ضمن مجال الموافقة الضعيفة، حيث بلغ 2.42، وهو أدنى متوسط، وبانحراف معياري قدر بـ 1.180، مما يدل على أن مكافأة العاملين المتميزين في مؤسسة بريد الجزائر لم ترقى بعد إلى مستوى تطلعات العاملين وهذا حسب آراء أفراد عينة الدراسة. بالنسبة للمتوسط الحسابي العام المتعلقة بمحور التحفيز، فقد جاء ضمن مجال الموافقة المتوسطة، حيث قدر بـ 2.92، وبانحراف معياري 0.964، مما يعكس عدم رضا العاملين على سياسة التحفيز المتبعة من قبل مؤسسة بريد الجزائر، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

IV-2-6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

Ho: لا يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي

Ha: يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج الانحدار المتعدد، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (37): نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر إجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية على رضا الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig
رضا الزبون الداخلي (مقدم الخدمة)	0.638	0.406	6.027	5	التدريب	0.143
				44	التمكين	0.075
				49	الاتصال الداخلي	0.096
				0,011	ثقافة الخدمة	0,011
				0.455	التحفيز	0.455

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (37)، يتبين وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي، إذ بلغ معامل الارتباط 0.638 عند مستوى دلالة 0.05، ومعامل التحديد 0.406، أي أن ما قيمته 0.406 من التغير في رضا الزبون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر لمدينة قالمة، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بإجراءات التسويق الداخلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير \square 0.143 للتدريب؛ 0.075 للتمكين؛ 0.096 للاتصال الداخلي؛ 0.011 لثقافة الخدمة، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة 0.455 للتحفيز، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة

واحدة في الاهتمام بإجراءات التسويق الداخلي يؤدي إلى الزيادة في مستوى رضا الزبون الداخلي بمقدار \square لكل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية لمدينة قالمة، ويؤكد معنوية أثر التسويق الداخلي على رضا الزبون الداخلي قيمة F المحسوبة والتي بلغت 6.027 وهي دالة عند مستوى 0.05 بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة 3.74 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية

المعاملات	تقدير المعاملات	الانحراف المعياري للمعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة
b ₀	-0.080	0.735	-0.109	0.914

الرئيسة الثانية، وقبول الفرضية H_a

ولاختبار مدى معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي نستخدم اختبار T، النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): اختبار معنوية معاملات الانحدار الخاصة بكل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في المكاتب البريدية

0.443	0.774	0.247	0.191	b ₁	التدريب
0.682	0.412	0.22	0.092	b ₂	التمكين
0.573	0.568	0.245	0.139	b ₃	الاتصال الداخلي
0.961	-0.049	0.300	-0.015	b ₄	ثقافة الخدمة
0.011	2.670	0.211	0.563	b ₅	التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل المتغير المستقل المتمثل في التحفيز جاء ذو دلالة إحصائية، كون مستوى المعنوية لهذا المتغير أقل من 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز كمتغير مستقل ورضا الزبون الداخلي لمؤسسة بريد الجزائر كمتغير تابع، في حين بقية المتغيرات المستقلة المتبقية لم تأتي معاملاتها بمستويات دالة إحصائية.

IV-3- التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الزبائن واختبار الفرضيات:

يمثل الجدول رقم 39 التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة والمتعلقة بتقييم جودة الخدمات المقدمة لهم.

الجدول رقم(39): التكرارات لإجابات عينة من زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة

أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		رقم العبارة
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
5.7	9	32.7	98	8.7	26	36	108	19.7	59	1
5.7	17	31.3	94	15.7	47	30.3	91	17	51	2
4.3	13	29.7	89	12.7	38	32.3	97	17	51	3
3.7	11	33	99	12.7	38	32.3	97	18.3	55	4
3	9	28	84	8.3	25	40	120	20.7	62	5
2.7	8	25	75	14	42	36.3	108	22.3	67	6
4.3	13	25.3	76	12.3	37	38.7	46	19.3	58	7
2.3	7	17	51	20.3	61	37.3	112	22.7	68	8
2.3	7	21.3	64	14.3	43	43	129	18.7	56	9
2.3	7	21	63	11.3	34	37	111	28.3	85	10
3	9	11	33	11.3	34	44.3	133	30.3	91	11
5	15	24	72	11	33	40.3	121	19.7	59	12
5	15	48.3	145	22.7	68	14	42	10	30	13
4.3	13	31.7	95	16	48	30.3	91	17.7	53	14
6	18	43.3	133	10	30	24	72	15.7	47	15
3.7	11	24.7	74	28	84	27.3	82	16.3	49	16

تابع للجدول رقم (39)

رقم العبارة		لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
17	50	16.7	115	38.3	115	19	57	70	23.3	8	2.7
18	78	26	137	45.7	137	14	42	37	12.3	6	2
19	137	45.7	78	26	78	29	27	44	14.7	14	4.7

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

انطلاقا من النتائج الموضحة في الجدول رقم(39)، يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستبيان بهدف اختبار الفرضيات.

IV-3-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الملموسية، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات عينة من زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الملموسية:

الجدول رقم(40): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الملموسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	لدى المكتب البريدي تجهيزات حديثة	2.63	1.21	متوسط
2	موظفو المكتب البريدي يهتمون بمظهرهم وأناقتهم	2.78	1.217	متوسط
3	المظهر الخارجي العام للمكتب البريدي يتلاءم ونوع الخدمات المقدمة	2.68	1.190	متوسط

تابع

للجدول رقم (40)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
4	التصميم الداخلي للمكتب البريدي يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات	2.71	1.207	متوسط
5	التصميم الداخلي للمكتب البريدي يخلق جوا مريحا للزبون	2.53	1.186	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.66	0.87	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (40) أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع الفقرات الخاصة ببعدها الملموسية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لكافة الفقرات، والذي على ضوءه يتم الحكم على مدى جودة ببعدها الملموسية، فنجد تقييم الزبائن لجودة الخدمة الفعلية حسب ببعدها الملموسية، يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، مما يمكن القول بان هناك نوع من الاهتمام من قبل بريد الجزائر لمدينة قالمة ببعدها الملموسية، حيث بلغ المتوسط العام كما هو موضح في الجدول أعلاه 2.66 وبانحراف معياري يساوي 0.87، وانطلاقا من هذا التقييم، يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة.

IV-3-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية ببعدها الاعتمادية، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات عينة من زبائن بريد الجزائر نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية ببعدها الاعتمادية:

الجدول رقم(41): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاعتمادية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يهتم المكتب البريدي بتقديم الخدمات في الأوقات التي يعد فيها الزبون	2.5	1.167	متوسط
2	يهتم موظفو المكتب البريدي بتقديم الخدمات بكل دقة	2.57	1.185	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.50	0.993	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(41)، أن اتجاهات زبائن المكاتب البريدية نحو الفقرتين (1-2) المتعلقةتين ببعدها الاعتمادية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للفقرتين على التوالي كما هو موضح في الجدول أعلاه 2.5 و2.57، وبلغت الانحرافات المعيارية 1.167 و1.185.

أما فيما يتعلق بالمتوسط الحسابي العام الذي يمثل مستوى تقييم الزبائن لجودة الخدمة الفعلية من ناحية مؤشر الاعتمادية فقد بلغ 2.50 وانحراف معياري عام يساوي 0.993، ومنه فإن اتجاهات الزبائن نحو بعد الاعتمادية تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة.

IV-3-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H₀: يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الإستجابة، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن المكاتب البريدية نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الاستجابة:

الجدول رقم(42): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الاستجابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	لدى مقدمي الخدمة في المكتب البريدي الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون	2.41	1.131	ضعيف
2	لدى مقدمي الخدمة في المكتب البريدي الاهتمام بتلبية طلبات الزبائن	2.48	1.155	ضعيف
3	الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة	2.32	1.161	ضعيف
4	يهتم مقدمو الخدمات في المكتب البريدي بالاستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على استفساراتهم	2.12	1.056	ضعيف
5	المكتب البريدي يتوفر على العدد الكافي من مقدمي الخدمات	2.54	1.194	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.373	0.7532	ضعيف

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم(42)، أن اتجاهات زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة نحو جميع الفقرات المتعلقة ببعد الاستجابة تقع ضمن مجال التقييم الضعيف باستثناء الفقرة رقم (5) حازت على تقييم، أما

بالنسبة للمتوسط الحسابي العام فقد قدر بـ 2.373 وانحراف معياري يساوي 0.7532، مما يدل على أن اتجاهات أفرا عينة الدراسة نحو بعد الاستجابة تقع ضمن مجال التقييم الضعيف، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

IV-3-4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_0 : يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الضمان، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن المكاتب البريدية نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الضمان:

الجدول رقم (43): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد الضمان

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم خدمات خالية من المخاطرة	3.24	1.081	متوسط
2	لدى الزبون الثقة بمقدمي الخدمات	2.75	1.2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام	2.995	0.943	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (43) أن اتجاهات زبائن بريد الجزائر لمدينة قالمة نحو الفقرتين المتعلقين ببعد الضمان، تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى 3.24 وانحرافها المعياري يساوي 1.081، في حين قدر المتوسط الحسابي للفقرة الثانية بـ 2.75 وانحرافها المعياري يساوي 1.2.

أما المتوسط الحسابي العام للفقرات فقد بلغ 2.995 والانحراف المعياري قدر بـ 0.943، هذا ما يبين أن اتجاهات الزبائن نحو بعد الضمان تقع ضمن مجال التقييم المتوسط، إذن يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

IV-3-5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثالثة:

H₀: يقيم أفراد عينة الدراسة الخدمات المقدمة من ناحية بعد التعاطف، تقييما سلبيا.

يوضح الجدول التالي اتجاهات زبائن المكاتب البريدية نحو جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد التعاطف:

الجدول رقم(44): تقييم جودة الخدمة من ناحية بعد التعاطف

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم
1	أوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة	3.01	1.247	متوسط
2	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة	2.72	1.116	متوسط
3	اهتمام مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم النصائح والإرشادات للزبون	2.57	1.1	متوسط
4	الزبون يشعر باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه	2.19	1.021	ضعيف
5	مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام	2.07	1.247	ضعيف

المتوسط العام	2.51	0.729	متوسط
---------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان

يوضح الجدول رقم (44) أن اتجاهات الزبائن نحو الفئرتين 4 و5، تقع ضمن مجال التقييم الضعيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفئرتين 4 و5، 2.19 و2.07 على الترتيب، وبانحراف معياري مقداره 1.021 و1.247 على الترتيب، فغالبية أفراد عينة الدراسة لا يشعرون باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعاملون معه، و أن مقدمي الخدمات يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي العام للفئرات والمتعلق بمؤشر التعاطف، فهو يقع ضمن مجال التقييم المتوسط، حيث بلغ 2.51 وبانحراف معياري عام يساوي 0.729، وعلى ضوء هذه النتيجة يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

IV-3-6- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :

H_0 : لا يوجد تأثير لأبعاد جودة الخدمة البريدية على رضا الزبون

H_a : يوجد تأثير لأبعاد جودة الخدمة البريدية على رضا الزبون

لاختبار هذه الفرضية نستخدم نموذج الانحدار المتعدد، والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

المتغير التابع	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F المحسوبة	درجات الحرية	معامل الانحدار	مستوى الدلالة Sig
رضا الزبون	0.583	0.340	30.31	5	الملموسية	0.000
				294	الاعتمادية	0.010
				299	الاستجابة	0.070
					الضمان	0.230

	0.203	التعاطف					

الجدول رقم (45): نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد جودة الخدمة البريدية على رضا الزبون

المصدر: من إعداد البحث اعتماد على برنامج spss

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم(45)،وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة إلى وجود أثر ذو

المعاملات	تقدير المعاملات	الانحراف المعياري للمعاملات	قيمة T	مستوى الدلالة	دلالة إحصائية لجودة الخدمة البريدية على رضا الزبون، اذ
-----------	-----------------	-----------------------------	--------	---------------	--

بلغ معامل الارتباط 0.583 عند مستوى دلالة 0.05 ، ومعامل التحديد 0.340، أي أن ما قيمته 0.340 من التغير في رضا الزبون لمكاتب بريد الجزائر لمدينة قالم، ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة البريدية، كما بلغت قيمة درجة التأثير \square (0.235) للموسمية؛ (0.01) للاعتمادية ؛ (0.07) للاستجابة ؛ 0.230 للضمان، (0.203) للتعاطف، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بجودة الخدمة البريدية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في مستوى رضا الزبون بمقدار \square لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية، ويؤكد معنوية أثر جودة الخدمة البريدية على رضا الزبون قيمة F المحسوبة والتي بلغت 30.31 وهي دالة عند مستوى 0.05 في حين بلغت قيمة F المجدولة 2.31، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسة الرابعة.

ولاختبار مدى معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة، نستخدم اختبار T، النتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(46): اختبار معنوية معاملات الانحدار والخاصة بكل بعد من أبعاد جودة الخدمة البريدية

0.054	-1.938	0.236	-0.458	b ₀	
0.000	4.009	0.078	0.312	b ₁	الملموسية
0.863	0.173	0.069	0.012	b ₂	الاعتمادية
0.210	1.255	0.095	0.119	b ₃	الاستجابة
0.000	3.960	0.071	0.282	b ₄	الضمان
0.001	3.465	0.093	0.321	b ₅	التعاطف

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات المتغيرات المستقلة والمتمثلة في بعد الملموسية، الضمان، والتعاطف ذات دلالة إحصائية، باعتبار أن مستوى الدلالة لهذه الأبعاد جاء أقل من 0.05، مما يعكس وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من الأبعاد الثلاثة (الملموسية، الضمان والتعاطف) ورضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة، أم بالنسبة لبعد الاعتمادية والاستجابة، فلم تكن ذات دلالة إحصائية، باعتبار أن مستوى الدلالة لهذين البعدين جاء أكبر من 0.05، وهذا ما يؤشر على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين البعدين ورضا الزبون على جودة الخدمة البريدية المقدمة.

خلاصة الفصل الرابع:

تم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة والتي تمحورت بالأساس حول تقييم إجراءات التسويق الداخلي من ناحية مؤشر التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة والتحفيز، وتحديد أثرها على رضا مقدم الخدمة، وقد تم الاعتماد على تقييم عينة قصدية من مقدمي الخدمات على مستوى الوكالات التجارية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر وكذا عينة من مكاتب البريد لمدينة قالمة، حيث بلغ حجم العينة المدروسة 100 مقدم خدمة، بالإضافة إلى تقييم جودة الخدمة المقدمة من قبل الوكالات التجارية والمكاتب البريدية محل الدراسة بالاعتماد على نموذج الأداء الفعلي للخدمة والمتضمن على بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف، ثم تحديد أثر مستوى

جودة هذه الأبعاد على رضا الزبون، وبلغ حجم عينة الدراسة المتعلقة بالزبائن 600 زبون مقسمة بالتساوي على مؤسسة بريد الجزائر ومؤسسة اتصالات الجزائر.

أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات والتي تمت عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إلى ما يلي:

* رفض الفرضية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى تبعا لتقييم عينة من مقدمي الخدمات لمؤشر التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي والتحفيز، فقد اتضح أن تقييم أفراد عينة الدراسة لهذه المؤشرات، جاء متباينا بين تقييم متوسط وتقييم ايجابي

* رفض الفرضية الرئيسية الثانية، حيث تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة والتحفيز) على رضا مقدم الخدمة.

* وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين ثقافة الخدمة، التحفيز ورضا الزبون الداخلي للوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة

* وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التحفيز ورضا الزبون الداخلي للمكاتب البريدية لمدينة قالمة

* رفض الفرضية الفرعية الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة من الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث جاء تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لجودة الخدمات المقدمة من ناحية بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف تقييما متوسطا

* قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بتقييم جودة الخدمة البريدية من ناحية بعد الاستجابة، حيث جاء تقييم هذا البعد سلبيا

* رفض الفرضية الرئيسية الرابعة، فقد تبين وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة على رضا الزبون

* وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمتمثلة في (الملموسية، الاستجابة، التعاطف) ورضا الزبون عن الخدمة المقدمة.

* وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة الخدمة المقدمة من قبل المكاتب البريدية لمدينة قلمة والمتمثلة في (الملموسية، الضمان و التعاطف) ورضا الزبون عن الخدمة البريدية المقدمة.

الخاتمة العامة:

لقد ركزت الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي على ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية بالإضافة إلى الجهود المبذولة في تسيير جودة الخدمة من أجل خلق رضا الزبون، فقد تم تسليط الضوء على التسويق الداخلي الذي يعد مفهوما حديثا في حقل التسويق، ويمثل في جوهره مقاربة لتسيير الموارد البشرية، حيث أضحت هذه المقاربة حتمية لنجاح المؤسسة في أنشطتها الموجهة للزبون من خلال التسيير الجيد لجودة خدماتها.

إن غياب الاهتمام بالبيئة الداخلية للمؤسسة والذي يلعب فيها مقدم الخدمة عامل استقرار وتوازن، يمثل عائقا أمام المؤسسة لكي تستطيع التميز في البيئة الخارجية، أين تشتد المنافسة في كسب رضا الزبون ومن ثم تحقيق المردودية التي تكفل استمرارية المؤسسة وتميزها.

إن محاولة إيجاد بيئة داخلية مشجعة على العطاء والأداء الجيد يعد خطوة مهمة لتثمين الجهود والممارسات التي تبذلها المؤسسة في خلق الجودة وتسييرها بهدف تقديم منتج خدمي متميز، ومن هذا المنطلق يتم التفكير في تصميم مزيج تسويقي داخلي موجه للموارد البشرية كخطوة مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي، هذا المفهوم الذي طالما غيب عن قاموس التسيير في المؤسسة الجزائرية ونخص بالذكر منها الخدمية، حيث يضم المزيج التسويقي الداخلي على غرار المزيج التسويقي الخارجي التقليدي أربعة عناصر، تتضمن المنتج، التسعير، المكان، الترويج وهي استراتيجيات هادفة إلى جعل المورد البشري في المؤسسة الركن الركيز الذي تسند إليه مهمة إرضاء والاحتفاظ بالزبون الخارجي، فالاستثمار في التدريب، التمكين، ثقافة الخدمة، التحفيز، والاتصال الداخلي، سيؤدي إلى خلق مزيج تسويقي داخلي متكامل يعكس مدى جودة وتميز العلاقة بين المؤسسة ومواردها البشرية.

وقد حاولنا كذلك من خلال هذه الدراسة توضيح مفهوم الجودة والأبعاد التي تتحكم فيه، بالإضافة إلى محاولة تبيان الاختلافات الموجودة بين معايير وأبعاد الجودة في السلع وأبعاد الجودة في الخدمات، حيث مثلت هذه الأخيرة متغيرا أساسيا في الدراسة، فالخصائص المميزة للخدمات جعلت من عملية قياس الجودة تختلف اختلافا كليا عن عملية قياس جودة المنتجات المادية، فالجودة المدركة في الخدمات تختلف عن الجودة المدركة في السلع، كما يمكن القول أن النماذج المستخدمة حاليا في قياس جودة الخدمات تعتمد في الأساس على تقييم المستفيد من

الخدمة الذي يعد عاملا حاسما في عملية إنتاج وتقديم الخدمات، ومن ثم قد تغلب العوامل الذاتية على عملية التقييم من قبل هذا المستفيد.

إن إدارة جودة الخدمات تمثل ترجمة للجهود المبذولة من قبل المؤسسة لتقديم خدمة متميزة تعكس مدى التزام وحرص المؤسسة على إرضاء زبائنها، ولن يتأتى لها ذلك إلا من خلال تطوير مزيج تسويقي خدمي (7P'S) يفضي إلى إنتاج وتقديم أبعاد جودة الخدمة المتمثلة في الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، من شأنها الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من خلال إدراكها بشكل ايجابي من قبلهم وقد أفضت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- النتائج الخاصة بالوكالات التجارية لاتصالات الجزائر:

- * تقييم عينة من مقدمي الخدمات برامج التدريب تقييما جيدا
- * تم تقييم التمكين من قبل أفراد عينة الدراسة تقييما متوسطا
- * بالنسبة للاتصال الداخلي، فيرى أفراد عينة الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تولى اهتماما بالاتصال الداخلي، حيث جاء تقييم هذا المحور تقييما جيدا،
- * تم تقييم محور ثقافة الخدمة تقييما متوسطا، مما يدل على عدم وجود ثقافة خدمة حقيقية يتبناها مقدم الخدمة ويشعر بها الزبون أثناء تعامله مع المؤسسة،
- * بالنسبة للتحفيز، فيعتقد أفراد عينة الدراسة بأن الحوافز المادية المقدمة لهم غير كافية، وتم تقييم التحفيز تقييما متوسطا.
- * وجود أثر ذو دلالة معنوية لثقافة الخدمة والتحفيز على رضا مقدم الخدمة
- * تقييم عينة من زبائن الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر لمدينة قالمة جودة الخدمات من ناحية بعد الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف تقييما متوسطا،
- * وجود اثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في الملموسية، الاستجابة والتعاطف على رضا الزبون.

- النتائج الخاصة بالمكاتب البريدية:

* تقييم عينة من مقدمي الخدمات في مكاتب البريد لمدينة قالمة الجهود المبذولة من قبل مؤسسة بريد الجزائر لتدريب مواردها البشرية تقييما متوسطا، مما يدل على أن المؤسسة تسعى الى الاستثمار في المورد البشري من خلال التركيز على التدريب، غير أن هذه الجهود لم ترقى بعد إلى المستوى الذي يمكن من خلاله القول أن مؤسسة بريد الجزائر تولي اهتماما كبيرا بالتدريب.

* عدم تعزيز مفهوم التمكين من قبل مؤسسة بريد الجزائر من خلال عدم منح صلاحيات كافية لمقدم الخدمة من شأنها الاستجابة السريعة لحاجات طالبي الخدمة، حيث جاء تقييم التمكين من قبل أفراد عينة الدراسة متوسطا.

* الاتصال الداخلي في مؤسسة بريد الجزائر تم تقييمه بشكل ايجابي من قبل عينة من مقدمي الخدمات، مما يعكس وجود نظام اتصال فعال داخل المؤسسة.

* عدم وجود ملامح قوية لثقافة الخدمة بسبب عدم الإدراك الكافي للدور المهم لمقدم الخدمة في تحقيق الجودة من قبل المؤسسة، مع عدم وجود ملامح واضحة لثقافة العمل بروح الفريق، فقد جاء تقييم ثقافة الخدمة ضمن مجال التقييم المتوسط،

* تقييم عينة من مقدمي الخدمات لمؤسسة بريد الجزائر التحفيز تقييما متوسطا، وجاء تقييم محور التحفيز الأضعف بين المحاور المعتمدة في الدراسة.

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لإجراءات التسويق الداخلي والمتمثلة في التحفيز على رضا مقدم الخدمة

- بالنسبة للزبائن:

* تقييم عينة من زبائن مؤسسة بريد الجزائر جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الملموسية تقييما متوسطا،

* تقييم عينة الدراسة جودة الخدمة المقدمة من ناحية بعد الاعتمادية، الاستجابة، والتعاطف، تقييما ضعيفا،

* وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد جودة الخدمة والمتمثلة في الملموسية، الضمان والتعاطف على رضا الزبون.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من الدراسة نوصي بما يلي:

- 1- الاستثمار في جانب التدريب، من خلال اقتراح دورات تدريبية تواكب المستجدات والتطورات في قطاع البريد والاتصالات
- 2- تقييم البرامج التدريبية الموجهة للعاملين
- 3- تزويد العاملين بالمعارف الضرورية لتسيير العلاقة مع الزبون
- 4- الاعتماد على المعايير العلمية في عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية لشغل الوظائف
- 5- منح مقدم الخدمة مزيداً من الصلاحيات والسلطات لتمكينه من التعامل بشكل أفضل مع طلبات الزبائن والاستجابة لهم بشكل سريع وفعال
- 6- الاهتمام بوضع أنظمة تحفيز فردية للوصول إلى مستويات أداء أعلى
- 7- تشجيع العاملين على العمل بروح الفريق، الذي من شأنه دعم وزيادة تماسك المحيط الداخلي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
- 8- ترسيخ ثقافة الخدمة الهادفة إلى إرضاء الزبون والاحتفاظ به في سلوكات وممارسات العاملين، وهذا ما يستدعي بالضرورة وجود فلسفة تسويقية حقيقية تتبناها المؤسسة
- 9- الحرص على تزويد العاملين داخل المؤسسة بالمعلومات الضرورية لإنجاح عملية تسويق الخدمة بالاعتماد على تقنيات الإعلام والاتصال الحديثة
- 10- الاعتماد على الأساليب العلمية للوقوف على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، ومحاولة تحديد العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لتلافيها، وتحديد العوامل التي تحقق الرضا لزيادة الاستثمار فيها
- 11- التركيز على الجوانب المادية في الخدمة والتي من شأنها خلق انطباع ايجابي حول جودة الخدمة
- 12- توسيع استخدام تكنولوجيا الخدمة الذاتية والتكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال لتمكين الزبون من الحصول على الخدمات بإلغاء القيد المكاني والزمني، والتوجه للنشاط ضمن الفضاء الافتراضي
- 13- إجراء دراسات دورية حول رضا الزبون، لتصحيح الانحرافات وتلافي القصور الذي يمكن أن يشوب أداء المؤسسة.

أولاً: المراجع باللغة العربية

1 - الكتب:

- 1- ابراهيم، محمد محمد ، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009
- 2- أبو شيخة، نادر حامد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. ط1، عمان: دار صفاء، 2010
- 3- أبو قحف، عبد السلام وآخرون، التسويق. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث ، 2006
- 4- أبو نصر، مدحت محمد ، أسس الخدمة المتميزة للعملاء. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2010
- 5- أحمد، محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية. ط1، عمان دار المسيرة، 2009
- 6- إدريس، ثابت عبد الرحمان ،بحوث التسويق:أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض.مصر:الدار الجامعية،2003
- 7- أشدي، عطية حسين ، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر.القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
- 8- الأزهرى، محي الدين، بحوث التسويق: علم وفن.القاهرة: دار الفكر العربي، 1994
- 9- الجريسي، خالد ، سلوك المستهلك:دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية. ط3، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 1468هـ.
- 10- الخطيب، أحمد والمعايعة، عادل سالم ، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. أربد: عالم الكتب الجديد،دار للكتاب العلمي ، 2009
- 11- الدوري، زكريا مطلق ، صالح، أحمد علي ، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة.عمان: دار اليازوري،2009
- 12- الزعبي، طاهر ، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل. ط1، عمان: دار المسيرة، 2011
- 13- الزعبي، علي فلاح، بحوث التسويق: مدخل منهجي، تطبيقي.عمان: دار صفاء ، 2010
- 14- الزعبي، علي فلاح، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي إداري.عمان: دار المسيرة، 2010
- 15- السامرائي، مهدي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي.عمان: دار جرير، 2007

- 16- السكارنه، بلال خاف ، التطوير التنظيمي والإداري ط1، عمان: دار المسيرة، 2009
- 17- السيد، اسماعيل ، أساسيات بحوث التسويق:مدخل منهجي وإداري.الاسكندرية:الدار الجامعية،2002.
- 18- الشرايدة، سالم تيسير ، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية.عمان: دار الصفاء،2010
- 19- الشلبي، هيثم حمود و النسور، مروان محمد ، إدارة المنشأة المعاصرة. ط1، عمان:دار صفاء، 2009
- 20- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة.ط2، عمان: دار المسيرة،2005
- 21- الصحن، محمد فريد وأبو بكر، مصطفى محمود ، بحوث التسويق: مدخل تطبيقي لفاعلية القرارات التسويقية.مصر:الدار الجامعية، 2005
- 22- الصحن، محمد فريد وأحمد، طارق طه ، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت.الاسكندرية: دار المعارف، 2005
- 23- الصرن، رعد حسن ، عولمة جودة الخدمة المصرفية.عمان: دارالتواصل العربي، مؤسسة الوراق للنشر، 2007
- 24- الصيرفي، محمد ، إدارة الموارد البشرية.مصر: دار الفكر الجامعي، 2006.
- 25- الطائي، يوسف حجيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي.عمان: دار اليازوري، 2007
- 26- الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي ، إدارة عاقات الزبون. عمان:دار الوراق، 2009
- 27- الطعاني، حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر.عمان: دار المسيرة، 2007
- 28- الظاهر، نعيم إبراهيم ، تنمية الموارد البشرية.أربد: عالم الكتاب الحديث، 2009
- 29- العاني، هيثم ، الإدارة بالحوافز: التحفيزات والمكافآت. ط1، عمان:دار كنوز المعرفة، 2008
- 30- العبدلي، قحطان و العلاق، بشير ، التسويق: أساسيات ومبادئ.عمان:دار زهران،1999
- 31- العربي، أحمد ومحمد، عبد المحسن توفيق ، بحوث التسويق.مصر: دار النهضة العربية، 1998
- 32- العزاوي، نجم عبد الله وجواد، عباس حسين ، تطور إدارة الموارد البشرية.عمان:دار اليازوري، 2010
- 33- القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية.عمان: دار وائل، 2010

- 34- المدهون، محمد ، ادارة وتنمية الموارد البشرية. غزة: إبداع للطباعة والنشر، 2005
- 35- المغربي، عبد الحميد ، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. القاهرة: المكتبة العصرية، 2006
- 36- المغربي، عبد الحميد ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية، 2007
- 37- المغربي، كامل محمد ، الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات ق 21. عمان: دار الفكر، 2007
- 38- المنصور، كاسر نصر، ثقافة الخدمة: المرتكزات والأخلاقيات. دمشق: دار الرضا للنشر، 2003
- 39- المؤذن، محمد صالح ، سلوك المستهلك. عمان: مكتبة دار الثقافة ، 1998.
- 40- الموسوي، سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها. عمان: دار المجدلوي، 2004
- 41- النداوي، عبد العزيز بدر، عولمة إدارة الموارد البشرية. ط1، عمان: دار المسرة، 2009.
- 42- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. ط2، عمان: دار وائل للنشر، 2005
- 43- أندراوس، جمال ومعايقة، عادل سالم ، الإدارة بالثقة والتمكين. أربد: عالم الكتب الحديث، 2008
- 44- أنور، سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003
- 45- أونال، جان مارك ، ادارة الموارد البشرية. تر نبيل جواد، ط1، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008
- 46- برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط2، عمان: دار وائل، 2004.
- 47- برنوطي، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). ط1، عمان: دار وائل، 2001
- 48- برنوطي، سعاد نائف ، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال. عمان: دار وائل، 2001
- 49- بلوط، حسن ابراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. لبنان: دار النهضة العربية، 2002
- 50- بن أعراب، عبد الكريم ، تسيير المنشأة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999
- 51- بن حبتور، عبد العزيز صالح ، الإدارة العامة المقارنة. عمان: دار المسيرة، 2009
- 52- بن عيسى، عنابي، سلوك المستهلك، عوامل التأثير النفسية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2007

- 53- بوحنية، قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010
- 54- بوحنية، قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. ط1، عمان: مركز الكتاب العربي، 2008
- 55- بيسلر، جاري ، إدارة الموارد البشرية: تر محمد سيد أحمد عبد المتعال.الرياض:دار المريخ، 2007
- 56- جاد الرب، سيد محمد ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية. حقوق الطبع والنشر للمؤلف، 2009
- 57- جرينبرج، جيرالد و بارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات. تعريب رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني،الرياض:دار المريخ،2004
- 58- جواد، شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.ط1، عمان:دار الحامد، 2010
- 59- حريم، حسين ، مبادئ الإدارة الحديثة.عمان: دراسات للنشر والتوزيع، 2006
- 60- حريم، حسين، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال. ط1، عمان: دار الحامد:2010
- 61- حسن، عبد العزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود.المنصورة: المكتبة العصرية، 2009
- 62- حسونة، فيصل ، إدارة الموارد البشرية.عمان: دار أسامة، 2008
- 63- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين ماسب ، إدارة الموارد البشرية.عمان: دار المسيرة، 2009،
- 64- ديري، زاهد محمد وكسواني، سعاد راغب، إدارة العنصر البشري في المنظمات الأعمال الحديثة.عمان: دار كنوز المعرفة، 2009
- 65- ذرة، عبد الباري إبراهيم والصباع، زهير نعيم ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21.عمان: دار وائل،2008
- 66- راب، جيرارد وأغامى، رياض وغارجيا، فيديارانيا وغودار، جايسن، الإدارة الفعالة لعلاقات العملاء:مدخل عالمي. تعريب طلعت أسعد عبد الحميد،الرياض: رؤيا للطباعة والتجهيز الفني، 2010
- 67- ربابعة ،علي محمد ، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية. ط1، عمان:دار صفاء، 2003
- 68- رضا، هاشم حمدي ، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية.عمان:دار الحرية، 2010
- 69- سالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي.عمان: دار إثراء، 2008

- 70- سلطان، محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية.بيروت: الدار الجامعية، 1993
- 71- سويدان، نظام موسى ، التسويق المعاصر.عمان: دار الحامد،2010
- 72- سيد خطاب، عايدة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإدماج، مشاركة المخاطر. ط2، بدون ناشر، 1999
- 73- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية.عمان: دار الشروق، 2005
- 74- شوكت، منصور إياد، إدارة خدمة العملاء. دار كنوز المعرفة: عمان،2008
- 75- شوية، سيف الاسلام ، سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية: اقتراح نموذج للتطوير.الجزائر:ديوان المطبوعات الجامعية، 2006
- 76- صادق، درمان سليمان ، التسويق المعرفي:المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية.عمان:دار كنوز المعرفة،2012
- 77- صادق، صفيح وأحمد، يقوم، التسويق المصرفي وسلوك المستهلك.الاسكندرية:مؤسسة الثقافة الجامعية،2010
- 78- صالح، عادل حرحوش، سالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي.عمان:عالم الكتب الحديث، 2002
- 79- صالح، محمد فالح ، إدارة الموارد البشرية.عمان: دار حامد، 2004
- 80- طلحة، أحمد عثمان ، إدارة المؤسسات في الدول النامية: منظور إستراتيجي. عمان:دار حامد، 2008
- 81- طه، طارق، ادارة التسويق.الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة،2008.
- 82- عاشور، أحمد صقر ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية.القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،1997
- 83- عاشور، نعيم العبد وعودة، رشيد نمر، مبادئ التسويق.عمان: دار اليازوري، 2006
- 84- عاطف، زاهر عبد الرحيم ، تسويق الخدمات.عمان: دار الراية للنشر والتوزيع،2012
- 85- عامر، سامح عبد المطلب ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.عمان: دار الفكر، 2011،
- 86- عامر، سامح عبد المطلب و قنديل، علاء سيد ، التطوير التنظيمي. ط1،عمان:دار الفكر، 2010
- 87- عباس، سهيلة محمد وعلي، علي حسن، إدارة الموارد بشرية.عمان: دار وائل، 2007.

- 88- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004
- 89- عبد الباقي، صلاح الدين ومسلم، علي عبد الهادي حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، 2007
- 90- عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في تسيير الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الجامعة، 2002.
- 91- عبد الحميد، طلعت سعد وآخرون، سلوك المستهلك: المفاهيم العصرية والتطبيقات. الرياض: مكتبة الشقري، 2005
- 92- عبد النبي، محمد احمد، إدارة الموارد البشرية. عمان: زمزم ناشرون، 2004
- 93- عبيدات، محمد، بحوث التسويق: الأسس، المراحل، التطبيقات. عمان: دار وائل للنشر، 2000
- 94- عبيدات، محمد ابراهيم، سلوك المستهلك: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 1998
- 95- عدون، ناصر دادي، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية، 2004.
- 96- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة. عمان: دار وائل، 2005
- 97- عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي. ، ط1، عمان: دار وائل للنشر 2005
- 98- فارس، رشيد مازم، إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان، 2001،
- 99- فيو، كاترين، التسويق: معرفة السوق والمستهلكين من الدراسة التسويقية إلى الخيارات الإستراتيجية، المزيج التسويقي. تر وردية واشد، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008
- 100- كنيبر، توماس وتايلور، جيمس، بحوث التسويق: مدخل تطبيقي. الجزء الثاني، تعريب عبد الرحمان بيلة، عبد الفتاح النعمان. الرياض: دار المريخ، 1994
- 101- كوتلر، فيليب وآخرون، التسويق: السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات- الجزء الثاني. تر مازن نفاع، دمشق: دار علاء الدين، 2002.
- 102- كورتل، فريد وبوغليطة، إلهام، الاتصال واتخاذ القرارات. عمان: دار كنوز المعرفة، 2010
- 103- كورتل، فريد، تسويق الخدمات. ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2009
- 104- محمد، عبد المحسن توفيق، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. مصر: دار النهضة العربية، 2001

- 105- محمود، علاء الدين عبد الغني ، إدارة المنظمات. ط1، عمان: دار صفاء، 2011
- 106- مراد، سامي احمد ، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة اثار الجاتس.مصر:المكتب العربي للمعارف، 2007.
- 107- مرسي، جمال الدين محمد وأبو بكر، مصطفى محمود ، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع:مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. مصر: الدار الجامعية ،2006.
- 108- معلا، ناجي ، بحوث التسويق:مدخل منجى تحليلي.عمان:دار وائل للنشر،2006
- 109- هاشم، زكي محمود ، أساسيات الإدارة. القاهرة: المكتبة العالمية، 2006
- II-المجلات العلمية:
- 1- إسماعيل، عاطف يونس، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل،المجلد31، العدد 2009،95
- 2- إسماعيل، هبة فؤاد علي ، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالتطبيق على موظفي شؤون الطلبة بكليات جامعة القاهرة. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة: جامعة القاهرة، المجلد 47، العدد2، 2008.
- 3- آل مراد، نجله يونس محمد والساير، الدليمي عمر ياسين محمد ،التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك. مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل مجلد 34، العدد ، 2012
- 4- الباحسين، سامي، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 14، العدد2، 2007
- 5- الجراح، أضواء كمال حسين، أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة العلاقات الزبون: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي/نينوى. مجلة البحوث المستقبلية، مجلة كلية الحداثة الجامعة، المجلد3، الاصدار3،2012
- 6- الخفاجي، حاكم جبوري ، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي / فرع النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، جامعة الكوفة، المجلد8، العدد25، 2012

- 7- الدوري، زكريا مطلق ويعرب، عنان، التكامل بين سلسلة قىمة الزبون وسلسلة قىمة المنظمة: مدخل تطوئي . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد13، 2006
- 8- الزهري، رندة البيافي ، التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق: المجلد 12، العدد الأول ، 2000.
- 9- السعودي، موسى أحمد ، العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، المجلد 32، العدد 1، 2005
- 10- الصمادي، زياد والرواشدة، فراس ، محددات الرضا والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائى في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد03، 2009،
- 11- العلاق بشير عباس وأحمد محمود، أحمد محمود، العلاقة المنطقية بين جودة الخدمة بالإدراك ورضا المستفيد:(دراسة تحليلية).اربد للبحوث والدراسات، المجلد الثالث، العدد الثاني، 2001
- 12- العلاق، بشير عباس وأحمد محمود، احمد محمود، استخدام نموذج الفجوات لتفسير العلاقة بين جودة الخدمة المدركة ورضا المستفيد(مع اقتراح عدد من الأساليب لمعالجة الفجوات). مجلة الإداري، مجلد 24، العدد88، مارس 2002
- 13- الكساسبة، محمد مفضي والفاعوري، عبير حمود وكفاية، محمد طه عبدالله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة.المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد5 ، العدد1 ، 2009.
- 14- المحاسنة، محمد عبد الرحيم ، أثر تمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل- دراسة تطبيقية على مدينة العقبة الاقتصادية الخاصة. دراسات مجلة النهضة للعلوم الإدارية، المجلد 08، العدد02، 2009 .
- 15- بن عروة، حكيم، أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع ورقلة- مجلة الباحث،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد11،2012
- 16- حافظ، عبد الناصر علك وحسين، حسين وليد ، تسويق الخدمات وأثرها على رضا الزبائن. مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد18،2011
- 17- حداد، شفيق إبراهيم وعلي، علي عبد الرضا، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.

18- زوين، عمار عبد الأمير، قياس رضا الزبون باستخدام أنموذج لتحسين جودة المنتج دراسة استطلاعية آراء عينة من زبائن شركة الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف.مجلة دراسات إدارية،جامعة البصرة، المجلد 3، العدد5، 2009

19- صادق، حصة و درويش، أنيسة والعماري، بدرية ، الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر.مجلة العلوم التربوية، العدد 3 ، 2003

20-عبدالله، أنيس أحمد، قومية الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرون في محافظة صلاح الدين. مجلة تنمية الرافدين،جامعة الموصل، مجلد 33 ،العدد104 ، 2011

21- غزوان، سليم وهادي عادل، ادراة علاقات الزبائن إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة. مجلة كلية الرافدين الجامعة، العدد 19، 2006

22- ملحم، يحيي سليم ، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة. المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 2، ديسمبر 2006

23- ناصر، بلقيس حسين ، استخدام بعض أساليب علم الظواهر الوجودية في تفسير سلوك المستهلك. مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد65 ،العراق، 2007

III - الرسائل وأطروحات الدكتوراه

1- العبادي، أحمد عبد الحاج محمد ، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على رضا العملاء في المصانع الأردنية لإنتاج الأدوية.أطروحة دكتوراه في الإدارة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007

2- باسردة، علي، تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الأداء.أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق: سوريا، 2006

3- لونيس، علي، العوامل الاجتماعية و الثقافية و علاقتها بتغير اتجاه سلوك المستهلك الجزائري دراسة ميدانية بسطيف. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم النفس العمل و التنظيم. جامعة فرحات عباس سطيف ، 2007،

IV- المنشورات:

1- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التسويق بين الأكاديميين والممارسين في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009

V- الملتقيات العلمية:

- 1- بن عروة، حكيم وبن حوحو محمد، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية.الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية 8،9 نوفمبر 2010، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر .
- 2- حسن، الهام فخري أحمد، التسويق بالعلاقات. الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات الدوحة – دولة قطر 6-8 أكتوبر، 2003
- 3-مديوني،جميلة، أسلوب القياس المقارن كمدخل لتحقيق التميز ومواجهة المنافسة- استعراض لبض التجارب الناجحة-. الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات: المؤسسة الجزائرية والتميز، يومي 26 و27 نوفمبر، جامعة قالمة، 2007

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

I - الكتب :

- 1-Boshoff,C and Du plessis,F, **service marketing : a contomporary approach**. Cape town :Juta,2009.
- 2-Boyer, Luc et Burgand,Didier, **Le marketing avancé : du one to one aux E-business**.Paris : Edition d'organisation, 2000
- 3-Bréchnac-Rouband, Béatrice **marketing des services, du projet au plan marketing**.Paris : Ed d'organisation,,2001
- 4-Brilman, Jean , **les meilleures pratiques de management (au coeur de la performance)**. 3édition,Paris : édition d'organisation, 2001
- 5-Crratacap, Anne et Midon, Pierre ,**Management de la production** ,2° ed, Paris :ed Dunod, 2005
- 6-De bourg, Marie Camille et al, **pratique du marketing**. Paris :Berti edition,2004.
- 7-Hamon, Carole et Lézin, Pascal et Toullec, Alin, **gestion de la clinetèles**.Paris : Edition dunod,2004

- 8-Hermel, Laurant et Lougat, Gerard, **qualité de service 100 questions pour comprendre et agir**.Paris; Editions Afnor,2005
- 9-kotler, Philip, **marketing management**. 12 edition,Paris : pearson education, 2006
- 10-Landrevie, Jaques et Lindon, Denis, **Mercator: theorie et pratique du marketing**. 5 ed, Paris :Dalloz, France, 1997
- 11-Lefébure, René et Venturi, Gilles, **gestion de la relation client**.Paris : Ed eyrolles,2005
- 12-Lovelock.C, **Service Marketing : People , Technology , Strategy**.7th Ed,N.J,U.S.A Prentice –Hall,,2004
- 13-Mike,Meldrum § Moira, Clark ,**Marketing Management : A Relationship Marketing Perspective**. Great Britain: Cranfield School of Management 2000
- 14-Mongin, Yvon, **Processus: les outils d'optimisation de la performance**.Paris : Edition d'organisation, 2004
- 15-Pride, William§ Ferrell, O, **marketing concepts and strategies**. 12 th ed,Boston: Houghton miffin, 2003
- 16-Ray, Daniel, **mesurer et développer la satisfaction client**.Paris :ed d'organisation,2001
- 17-Schermahorn, John R. et Chappell, David S, **Principe de management**.Quebec: Ed ERPI:,2002
- 18-Skinner. Steven, **Marketing**.Boston: Holaghton Mifflin Co,1990.
- 19-Steyer, Alexandre , **Marketing; une approche quantitative**.Paris:pearson education, 2005
- 20-Terfaya , Nassima, **démarche qualité dans l'entreprise et l'analyse des risques**.Alger, ED houma, 2004
- 21-van der cammen, Marc, **Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir**. Bruxelles : Ed de bæck,2002

- 22-van laethem, Nathalie, **toute la fonction marketing**.Paris :ed dunod , 2005
- 23-Viot, Cathrine, **le marketing**.Paris : Gualino edition,2005.
- 24-Waarden, Lars Meyer , **management de la fidélisation :développer la relation clients,de la stratégie aux technologies numeriques**. Paris :Vuibert edition,2012
- 25-Yulk, Gary, **leadership in organisation**. 5th ed , Englewood cliffs New Jersey: prentice hall, 2002.
- 26-Zeithaml,V.A,Bitner,M.J,Gremler,D.D, **service marketing:integrating customer focus across the firm**. 2nd ed,New York : Mc graw hill,2012
- 27-Zollinger Monique et Lamarque, Eric, **marketing et stratégie de la banque**.Paris:Dunod, ,1999.

II- المجالات العلمية

- 1-Abzari.M & Ghujali. T, **examining the impact of internal marketing on organisational citizenship behaviour**. International journal of marketing studies,vol 03, n04,2011.
- 2-Bansal, Harvir S.§ Mendelson ,Morris B.§ Sharma, Basu, **The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes**. Journal of Quality Management, vol 6,2001
- 3-Barnes, Bradley R § Fox, Martin T§ Morris ,D. S, Exploring the Linkage between Internal Marketing, **Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization**. Total Quality Management,Vol 15, No. 5–6, , July–August 2004
- 4-Bielener, Frederic et Semples,Christophe, **les fondements du marketing des services : examen critique et évolution**. Revue française du marketing, Avril 2007, n 212
- 5-Billé, Jerome et Soparnot, Richard, **la gestion de la relation client: une source d'innovation, le cas de banque société générale**. La revue des sciences de gestion, vol 01, n217,2006
- 6-Burman,C & Zeplin,S, **bulding brand commitment : a behavioural approach to intrnel brand management**. Journal of brand management, vol12, n04,2005.

- 7-Chen C.J., & Huang. J.W, **how organizational climate and structure affect knowledge management :the social interaction perspective**.international journal of information management,vol27,2007.
- 8-Greene, W.E.§ Walls, G.D. § Schrest, L.J, **Internal marketing: the key to external marketing success**. Journal of Services Marketing, volume 8, number: 4, 1994
- 9-Halstead D, Hartman D, Shmidt S, **multisource effects on satisfaction fomation process**.journal of the academy of marketing science, vol22,n02,1994
- 10-Hu,Q & Schaufeli,W,B, **job insecurity and remuneration in Chinese family owned business workers**. Career development international, vol16, n01,2011.
- 11-Javadein, R.Seyed§ Rayej, H§ Estiri, M. § Gorbani ,H., **the role of internal marketing in creation of a sustainable competitive advantages**. Trends applied sciences research, volume 6, number 4, 2011
- 12-Karatepe.O.M.,**do job resources moderate the reffect of emotionaldissonance on burnout**. International journal of contemporary hospitality management. Vol23 n01,2011.
- 13-Keller, S. B § Lynch, D. F.§ Ellinger, A§ Ozment, J § Calantone, R, **The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Srvice Operations**. Journal of Business Logistics, volume27, number:1,2006
- 14-Keller. S B, Lynch D F, Ellinger A, Ozment J & Calantone .R, **The impact of Internal Marketing Efforts in Disribution Service Operations**. Journal of Business Logistics, volume27, number:1,2006.
- 15-Kristensen K et al,Mesuring the **impact of buying behaviour on costumer satisfaction**. Journal of consumer behaviour, total quality management, vol 10, n 4&5,2009
- 16-Ladhari, Riad, **la satisfaction du consommateur, ses determinants et ses conséquences**. Revue de l'université de Moncton, canada,vol36 n02,2005
- 17-Leung,M.Y ,Chan,Y.S.I & Dongyu,C.**structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress and performance of construction project managers**. Enginereeing, construction and architectural management, vol18, n03,2011.

- 18-Lucas,C & Kline, T, **understanding the influence on organisational culture and group Dynamics**.the learning organization journal,vol15,n03,2009.
- 19-Mehr,S.K,Emadi,S,Cheraghian,H,Roshani,F, & Behzadi,F , **relationship between job satisfaction and organizational culture in staff and experts of physical education on offices of Mazandaran province**.european journal of experimental biology, vol02, n04, 2012.
- 20-Melewar,T.C & Karaosmanoglu,E, **seven dimensions of corporate identity: a categorization from pratitioner'sperspectives**.european journal of marketing, vol 40,n7/8,2006.
- 21-Melhem, Yahya S., **Prerequisites of Employee Empowerment: The Case of Jordanian Mobile Phone Companies**. Jordan Journal of Business Administration, Volume 2, No 4, 2006
- 22-Mezghenni, Ramla, **Le rôle du marketing dans le management de la qualité des services: cas d'une entreprise de distribution**. La revue des sciences de gestion, n208, 2004.
- 23-Mitchell, Mark Andrew § Taylor, Susan Lee, **Adapting Internal Marketing to a Volunteer System**. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, volume5, number2, 1997
- 24-Mkbinini, Héla, **la contribution de l'environnement physique à la différenciation des entreprises de services**. Revue Française du marketing, Mars 2002, n188.
- 25-Papasolomou. I, &Vrontis. D,**using internal marketing to ignite the corporate brand:the case of the UK retail industry**. Brand management journal, vol 04, n1/2, 2006
- 26-Rafik. M & Ahmed.P, **The scope of internal marketing defining the boundary between marketing and human resource management**. Journal of marketing, vol 09 , n03, 1993,p220
- 27-Rafiq, M. § Ahmad, P.K , **Advances in the Internal Marketing concept: definition synthesis and extension**, Journal of Service Marketing, volume6, number 4,2000.

- 28-Sheng, Hsun Hsu§Wun, hwa chen§ Jung, tang hsueh, **application of customer satisfaction: study to derive customer knowledge**. total quality management,vol 17,n04, may 2006
- 29-Shiu,Yung-Ming §Yu,Tsu-Wei, **Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance**. The Service Industries Journal,volume30,number 6, june 2010
- 30-Smith, A.K.§ Bolton, R. N,§Wagner, J, **a model of customer satisfaction with service encounters involving failure undercovery**.journal of marketing research,vol 36, n03,1999
- 31-Szymanski, D.M § Hanrad, D.H, **customer satisfaction:a meta-analysee of the emoerical evidence**.journal of the academy of marketing science,vol 29, n01,2001
- 32-Turkoz, Isil § Akyol, Ayse, **Internal Marketing and Hotel Performance**. Anatolia: An international Journal of Tourism and Hospitality Research Volume 19. Number I,2008
- 33-Vanhamme,J, **la satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction définition, antécédents, mesures et modes**.recherche et applicaion en marketing.vol7,N02,2002
- 34-Vasconcelos,A.F, **broadening even more the internal marketing concept**. European journal of marketing, vol42, n11/12,2008.

III- الأطروحات ورسائل الدكتوراه:

- 1-Conradie,E.S,**the influence of internal marketing elements on the brand awareness of car rental customers in South Africa**.doctoral thesis, department of business management, university of Johensburg,2012,
- 2-Jim-Fang, Liao, **The Effects of Internal Marketing on Customer Orientation in the Banking Industry**. Submitted in partial fulfillment of the Requirements For the degree of Doctorate of Business Administration, Ageno school of business Golden Gate University, U.S.A, 2009.

IV - مواقع الانترنت:

1-Grégory, Bressolles, **La qualité de service traditionnelle versus la qualité de service électronique.** (24/10/2008)http : // www.argonantes.fr/uploads/documents/Bressoles.pdf.

2-(14/10/2014)http // www.algeritelecom.dz

3- (20/02/2015) http//www.mptic.dz

4- (20/02/2015) http www.algerieposte.dz

استبيان موجه لمقدمي الخدمات

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول واقع التسويق الداخلي في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمكاتب البريدية لمدينة قالمة ، يرجى منكم التكرم بوضع علامة "X" في الخانة التي تتفق مع رأيك، وهذا مساعدة منكم لإنجاح هذه الدراسة.

كما نحيطكم علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط.

القسم الأول من الاستبيان:

يرجى منكم تقديم معلومات عامة من اجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث.

<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى
<input type="checkbox"/>	السن:	30-18	
<input type="checkbox"/>		من 50-31 سنة	
<input type="checkbox"/>		فوق 50 سنة	
<input type="checkbox"/>	المستوى التعليمي:	أقل من ثانوي	
<input type="checkbox"/>		ثانوي	
<input type="checkbox"/>		جامعي	
<input type="checkbox"/>		دراسات عليا	
<input type="checkbox"/>	عدد سنوات العمل:	أقل من 5 سنوات	
<input type="checkbox"/>		من 6-10 سنوات	
<input type="checkbox"/>		من 11-20 سنة	
<input type="checkbox"/>		فوق 20 سنة	

القسم الثاني من الاستبيان:

عبارات التدريب:

- تضع الإدارة برامج التدريب للعاملين الجدد والقدامى

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- زاد التدريب من كفاءتي في انجاز الأعمال

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

عبارات تمكين العاملين

- لدي صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي الخدمة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- تتيح لي الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

- أقوم بتأدية مهامي من دون رقابة مستمرة من طرف الإدارة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

عبارات الاتصال الداخلي

• توفر الإدارة معلومات كافية لتنفيذ المهام الموكلة اليهم

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادلنا المعلومات والخبرات

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• أحرص على تقديم معلومات لزملائي في أعمالهم

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكن الاتصال بسهولة برئيسي المباشر

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي أحتاجها في وظيفتي بسرعة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• توفر الادارة معلومات كافية للعاملين عن الخدمة الجديدة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

عبارات ثقافة الخدمة

• تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة الخدمة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• يحتل الأفراد العاملين والزبائن من وجهة نظر المؤسسة قمة الهرم التنظيمي

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

عبارات التحفيز

• المرتب الذي حصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• يشعر الجميع بالمؤسسة أن هناك نظام مرضى للمكافآت

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

• أشعر بالرضا الوظيفي لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

استبيان موجه للزبائن

أخي الكريم، أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية حول تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، يرجى منكم التكرم بوضع علامة "X" في الخانة التي تتفق مع رأيك، وهذا مساعده منكم لإنجاح هذه الدراسة.

كما نحيطكم علما بان إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط.

القسم الأول من الاستبيان:

يرجى منكم تقديم معلومات عامة من اجل استكمال البيانات الخاصة بالبحث.

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 20 سنة
من 20-29 سنة
من 30-45 سنة
فوق 45 سنة

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي
ثانوي
جامعي
دراسات عليا

الوظيفة: موظف
أعمال حرة
طالب
عامل
متقاعد
عاطل

القسم الثاني من الاستبيان:

ضع علامة "X" في الخانة المناسبة:

1- لدى الوكالة التجارية تجهيزات حديثة.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

2- موظفو الوكالة التجارية يهتمون بمظهرهم وأناقتهم.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

3- المظهر الخارجي العام للوكالة التجارية يتلاءم ونوع الخدمات المقدمة.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

4- التصميم الداخلي للوكالة التجارية يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

5- التصميم الداخلي للوكالة التجارية يخلق جوا مريحا للزبون.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

6- تهتم الوكالة التجارية بتقديم الخدمات في الأوقات التي تعد فيها الزبون.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

7- يهتم موظفو الوكالة التجارية بتقديم الخدمات بكل دقة.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

8- لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الإرادة والرغبة في مساعدة الزبون.

لاوافق بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

9- لدى مقدمي الخدمة في الوكالة التجارية الاهتمام بتلبية طلبات الزبائن.

بشدة لاوافق محايد اوافق اوافق بشدة

10- الفترة الزمنية للحصول على الخدمة لا تعتبر طويلة.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

11- يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بالاستجابة السريعة لشكاوي الزبائن والرد على استفساراتهم.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

12- الوكالة التجارية تتوفر على العدد الكافي من مقدمي الخدمات.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

13- يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم خدمات خالية من المخاطرة.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

14- لدى الزبون الثقة بمقدمي الخدمات.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

15- أوقات دوام عمل الوكالة التجارية ملائمة.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

16- مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية يتحلون بالأدب والأخلاق الحميدة.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

17- يهتم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية بتقديم النصائح والإرشادات للزبون.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

18- الزبون يشعر باهتمام شخصي من قبل مقدم الخدمة الذي يتعامل معه.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

19- مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لا يميزون بين الزبائن من حيث المعاملة والاهتمام.

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

20- الزبون يشعر بالرضا عن جودة الخدمة المقدمة

لاوافق بشدة لا اوافق محايد اوافق اوافق بشدة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التسويق الداخلي و إدارة جودة الخدمات وأثرها على رضا الزبون في الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمكاتب البريدية، وهذا من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: هل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمكاتب البريدية تتبنى مفهوم التسويق الداخلي؟ وما هي الإجراءات الممكن إتباعها لممارسة التسويق الداخلي؟ هل توجد علاقة بين جودة الخدمة المقدمة ورضا الزبون في المؤسسات محل الدراسة؟.

ولبلوغ أهداف الدراسة، تم تصميم وتوزيع استبيانين عبر عينتين من مقدمي الخدمات والزبائن على مستوى الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر والمكاتب البريدية لمدينة قالمة وبلغ حجمها على التوالي (100) مقدم خدمة و(600) زبون. الاستبيانات المسترجعة تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

Abstract:

This study aims at investigating the relationship between internal marketing and service quality to customers' satisfaction in commercial agencies of Algeria telecom and Algeria poste, through answering the following questions: Do commercial agencies of Algeria telecom and Algeria post apply the appropriate concept of internal marketing? What are the possible procedures that can be applied in the telecom and post sector? Is there any relationship between services quality and customer satisfaction? In order to achieve the study objectives, two questionnaires were designed and distributed over two samples of Algeria telecom and Algeria post employees and customers totaling (100) and (600) respectively.

The questionnaires were collected and analyzed by using the SPSS .