

## تقييم إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة ميدانية في الوكالة التجارية لموبيليس -قائمة-

د. بن أحسن ناصر الدين

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة 08 ماي 45 -قائمة- الجزائر

### Abstract :

The study aimed to evaluate the internal marketing procedures in the commercial Agency of Mobilis-Guelma-, by investigating 30 of service provider working in commercial agency.

In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of 27 paragraphs to gather the primary data from study sample. The statistical package for social sciences(SPSS) program was used to analyse and examine the hypotheses ; The study concluded that: Service providers believe that mobilis organization interests in to some of internal marketing procedures such as traning, internal communication, empowerment and service culture, While the motivations did not live up to the expectations of the service providers.

**Keywords :** service provider, internal marketing, Commercial Agency of Mobilis, Guelma

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم إجراءات التسويق الداخلي في الوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس لمدينة قالمة، وهذا من خلال استقصاء مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية والبالغ عددهم 30 مقدم خدمة؛ للوصول إلى أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان والتي تم تحليلها باستخدام (spss)، وبعد اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يرى مقدمو الخدمات أن لمؤسسة تهتم ببعض الإجراءات المتبعة في التسويق الداخلي، في حين أن الحوافز لم ترتقي بعد إلى مستوى تطلعات مقدمي الخدمات.

**الكلمات المفتاح :** مقدم الخدمة، التسويق الداخلي، وكالة تجارية لموبيليس، قالمة.

## - تمهيد :

إن اهتمام الإدارة بقضايا الموارد البشرية، يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الموظفين، وتنتقل 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.

لقد 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 التسويق الداخلي المناسب لمواردها البشرية، وتفعيل الممارسات التسويقية في إطار التسويق الداخلي، الكفيلة بإرضاء مواردها البشرية ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، وتعد المؤسسة الخدمية حقلا خصبا لتطبيق وتفعيل إجراءات التسويق الداخلي نظرا للتفاعل الموجود بين مقدم الخدمة والزبون ولتأثر هذا الأخير بأداء مقدم الخدمة، ونحاول من خلال هذا البحث تسليط الضوء على إجراءات التسويق الداخلي المتبعة من قبل مؤسسة موبيليس.

### مشكلة الدراسة:

على ضوء ما تقدم نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يقيم مقدمو الخدمات للوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس قالمة إجراءات التسويق الداخلي ؟

- وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :
- كيف يقيم مقدمو الخدمات التدريب في الوكالة التجارية ؟
- كيف يقيم مقدمو الخدمات التمكين في الوكالة التجارية ؟
- كيف يقيم مقدمو الخدمات الأجور والحوافز في الوكالة التجارية ؟
- كيف يقيم مقدمو الخدمات الاتصال الداخلي في الوكالة التجارية ؟
- كيف يقيم مقدمو الخدمات ثقافة الخدمة السائدة في الوكالة التجارية؟

### فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة قمنا بتقسيم الفرضيات إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية كالتالي :

الفرضية الرئيسية : يقيم مقدمو الخدمات للوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس لمدينة قالمة إجراءات التسويق الداخلي تقييما سلبيا ؟

الفرضيات الفرعية : للإجابة على أسئلة الدراسة نقدم الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى : يقيم مقدمو الخدمات التدريب في الوكالة التجارية التدريب تقييما سلبيا

الفرضية الفرعية الثانية : يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية التمكين تقييما سلبيا

الفرضية الفرعية الثالثة : يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية الأجور والحوافز تقييما سلبيا

الفرضية الفرعية الرابعة: يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية الاتصال الداخلي تقييما سلبيا،

الفرضية الفرعية الخامسة: يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية ثقافة الخدمة تقييما سلبيا

**أهمية الدراسة :** تتبع أهمية الدراسة من اعتبارات عديدة نذكرها فيما يلي :

- 1- الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي في تأهيل المورد البشري والرفع من كفاءته
- 2- يعتبر التسويق الداخلي شرط أساسي لإنجاح التسويق الخارجي
- 3- ازدياد وعي المؤسسات الخدمية بضرورة تطوير مزيج تسويقي داخل المؤسسة موجه للمورد البشري.

**أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- 1- التعرف على واقع التسويق الداخلي في الوكالة التجارية لموبيليس في مدينة قالمة
- 2- محاولة اقتراح السبل الكفيلة بتفعيل ممارسات التسويق الداخلي وتلافي القصور الممكن ملاحظته في الممارسات

**- منهج الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغتين العربية والأجنبية، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام أداة الاستبيان بهدف التعرف على تقييم مقدمي الخدمات للوكالة التجارية لموبيليس لمدينة قالمة لإجراءات التسويق الداخلي ، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version 19)

**- حدود الدراسة:**

- اقتصرت الدراسة على مقدمي الخدمات للوكالة التجارية لموبيليس لمدينة قالمة

- أنجزت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر أبريل 2013 الى غاية شهر ماي 2013.

### 1- تعريف التسويق الداخلي :

جاء التسويق الداخلي كاقترح 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"<sup>1</sup>

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"<sup>2</sup>.

أما prid and ferrell فيعتبران التسويق الداخلي على أنه "التنسيق والتبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين فيها لتحقيق النجاح في التبادل الخارجي ما بين المؤسسة وزبائنهم"<sup>3</sup>

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

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

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

## 2- 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 فأن 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 على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي مطلباً 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 فأن 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:<sup>6</sup>

- 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  
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 فإن 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<sup>7</sup>.  
وتسعى المؤسسات الخدمية من خلال تطبيق التسويق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 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  
**3- إجراءات التسويق الداخلي :**

### **3-1- 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 زبائنهم الخارجيين، ومع اتجاه الوظائف في مؤسسة اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا أو مع الميل لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، لم يصبح التدريب عملية اختيارية، لكنه أصبح حتمية إستراتيجية، وهو ما يعني الحاجة المستمرة إليه من أجل التحسين والتطوير

يعرف Flippo التدريب على أنه "إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة"<sup>8</sup>.

- أما التدريب من وجهة نظر David King هو : "العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال"<sup>9</sup>
- وتتمثل أهمية التدريب بالنسبة للعاملين فيما يلي :<sup>10</sup>
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
  - مساعدة الأفراد على تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين
  - تحسين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي رفع الروح المعنوية.

### 3-2- 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.

يعرف الحافز incentive على أنه " مجموعة العوامل الخارجية التي تهيئها 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"<sup>11</sup>

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"<sup>12</sup>

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

يחס بها الفرد وتشكل لديه قوة دفع تحته 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.<sup>13</sup> و تصنف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما ؛<sup>14</sup>

• 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: المكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح، أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل، كربط الأجر بالإنتاج.

ب- الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد.

تعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلتها: ضمان العمل واستقراره، الحوافز الاجتماعية المعنوية، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية، المركز والمكانة.

### 3-3- التمكين:

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

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 يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فعال المعلومات، يهيئ تدفقا سريعا لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور، مثل مجالات البيع وخدمة الزبائن وغيرها"<sup>15</sup>

ويعرفه روبنز Robins على أنه " الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين"<sup>16</sup>، 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"<sup>17</sup> 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 للمؤسسة.<sup>18</sup>

- يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية لديهم، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزامهم.<sup>19</sup> 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 الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حماسا ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.<sup>20</sup>

### 4-3 - ثقافة الخدمة:

إن نجاح التسويق الداخلي، يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساسا من ثقافة المنظمة ومن رسالتها نفسها، والتي تعبر عن التزامها وتعهدها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل، تتسجم والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يحملها العام

لون 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، وأيضا درجة العلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة، والعلاقات بين العاملين أنفسهم من جهة أخرى، كذلك في الحث على التماسك والعمل الجماعي بين العاملين إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما: <sup>21</sup>

**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 فإن 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 .

### 3-5-الاتصال الداخلي:

الاتصال الداخلي "هو من بين كافة الاتصالات في المؤسسة الذي يهتم بالمساهمة أو المشاركة في تكوين لغة واحدة، ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم وينشر المعلومات لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت"<sup>22</sup>

ويعرف الاتصال الداخلي على أنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع ونقل المعلومات، وهي عملية ضروري لصنع القرار"<sup>23</sup>

وتتبع أهمية الاتصال الداخلي في كونه يمول الإدارة بالمعلومات في الوقت الاستراتيجي ، مما يساعد على اتخاذ القرارات ، ويؤدي الاتصال الداخلي وظائف ثلاثة:<sup>24</sup>

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

## **II- الطريقة :**

**1- مجتمع الدراسة وعينتها :** يتكون مجتمع الدراسة من مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية لموبيليس في مدينة قالمه، والبالغ عددهم 30 مقدم خدمة، حيث تم استقصاؤهم جميعا باستخدام أسلوب الحصر الشامل، أي تم توزيع واسترجاع 30 استبانة قابلة للتحليل.

**2- أسلوب وأداة جمع البيانات :** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التعرف على واقع التسويق الداخلي في الوكالة التجارية لموبيليس، ولهذا الغرض تم تصميم استبانة للإجابة على أسئلة الدراسة، كما تضمنت على محاور الدراسة المتعلقة بالإجراءات المتبعة في التسويق الداخلي

وتتكون هذه الإستبانة من قسمين كما يلي :

- القسم الأول : يتضمن على الخصائص الديموغرافية للأفراد المبحوثين من جنس، سن، مستوى تعليمي، سنوات العمل

-القسم الثاني : يتضمن على المحاور المرتبطة بإجراءات التسويق الداخلي، وهي على النحو التالي :

التدريب، التمكين، الأجور والحوافز، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة.

محور التدريب يشتمل على 6 فقرات.

محور التمكين يشتمل على 3 فقرات.

محور الأجور والحوافز يشتمل على 7 فقرات.

محور الاتصال الداخلي يشتمل على 7 فقرات.

محور ثقافة الخدمة يشتمل على 4 فقرات.

ولتقييم إجراءات التسويق الداخلي المتبعة في الدراسة، تم الاعتماد على مقياس لكرت ذو خمس درجات، 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 درجة التقييم كما يلي:

من 1- 2.6، يمثل مجال التقييم السلبي أو الضعيف.

من 2.61- 3.5، يمثل مجال التقييم المتوسط.

من 3.5 - 5، يمثل مجال التقييم الجيد أو العالي.

### 3- ثبات أداة المقياس:

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

لقياس مستوى ثبات الاستبيان تم استخدام اختبار " ألفا كرونباخ " لقياس مستوى الثبات، ولقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ الكلي بالنسبة للاستبيان وبلغت قيمة المعامل 0.854، و تكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة

0.60، تعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، وهذا يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

### **III- النتائج ومناقشتها:**

#### **1- وصف خصائص عينة الدراسة:**

نلاحظ من الجدول رقم (01) أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 76.7% من إجمالي عينة الدراسة، أما نسبة الإناث كانت منخفضة حيث بلغت 23.3% وهذا ما يدل على أن معظم العاملين بمؤسسة موبيليس هم من فئة الذكور. أما بالنسبة لفئة العمرية فإن معظم أفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من 26-30 سنة حيث بلغ عددهم 16 فرد بنسبة 53.3%، ثم تليها الفئة العمرية أكثر من 30 سنة حيث بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 30%، في حين يشكل العمال هم من الفئة من 20-25 سنة سوى 5 أفراد بنسبة 16.7%، هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على العمال المنتمين إلى فئة الشباب كونهم أكثر حماسة ومثابرة في العمل.

أما توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، نجد أن أغلب عينة الدراسة وما نسبته 100% متحصلون على شهادات جامعية دليل على أن التوظيف في مؤسسة موبيليس يتطلب مؤهلات علمية عالية.

أما فيما يخص عدد سنوات العمل بالمؤسسة فإن أكبر نسبة 50% من إجمالي عينة الدراسة لديهم أقل من 5 سنوات عمل تليها الفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 40% هذا ما يدل على أن المؤسسة حديثة النشأة وهي مازالت تقوم بفتح مناصب عمل جديدة.

#### **2- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار الفرضيات:**

لقد تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

قبول  $H_0$  : إذا كان المتوسط الحسابي العام يقع ضمن المجال 1- 2.6 مجال التقويم السلبي (الضعيف)

رفض  $H_0$  : إذا كان المتوسط الحسابي العام يقع ضمن المجال 2.61 - 3.4 (مجال التقييم المتوسط) أو ضمن المجال 3.41 - 5 (مجال التقييم الجيد أو الموافقة العالية)

**1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** إن المتوسطات الحسابية تراوحت بين 4.50 و 2.13 حيث كانت أعلاها العبارة رقم 6 وهي تنص على أن المؤسسة ترى أن تطوير معارف ومهارات الموظفين على أنه استثمار وليس تكلفة، وهذا ما يدل أن المؤسسة تدرك جيدا دور التدريب في تحسين أداء الموظفين، في حين كانت أدناها 2.13 في العبارة رقم 3 والتي تنص على مشاركة الموظف في إعداد واقتراح البرامج التدريبية، وهذا ما يدل على عدم إشراك أو إقحام الموظف في إعداد البرامج التدريبية أما المتوسط الحسابي لإجابات مقدمي الخدمات نحو محور التدريب فقد بلغ **3.65**، بانحراف معياري يقدر بـ **0.324**، مما يؤشر على أن مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية يقيمون محور التدريب في المؤسسة تقييما جيدا، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى.

**2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :** نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن المتوسطات الحسابية التي تخص التمكين تراوحت بين 4.17 و 3.33، حيث كانت أعلاها في الفقرة رقم 1 التي تنص على أن مقدمي الخدمات يعرفون مهامهم جيدا مما نتج عنه تقييم إيجابي، في حين كانت أدناها الفقرة رقم 3 والتي تنص على معرفة عمال المكتب الأممي لنوع ومستوى الأداء المتوقع منهم وهو تقييم متوسط

أما المتوسط الحسابي لإجابات مقدمي الخدمات نحو محور التمكين فقد بلغ **3.78**، بانحراف معياري يقدر بـ **0.675**، مما يؤشر على أن مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية يقيمون محور التمكين في المؤسسة تقييما جيدا، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

**3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :** فيما يخص فقرات الأجور والحوافز فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.17 و 2.60، حيث كانت أعلاها في الفقرة 1 و 3 التي تنص على العلاقة بين المرتب وحجم العمل الذي يقوم به الموظف، ورضا الموظف على نظام المكافآت وجاء هذا التقييم متوسطا، وكانت أدناها في الفقرة رقم 4 والتي تناولت تناسب المكافآت و الحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة وكان التقييم متوسط أيضا.

أما المتوسط الحسابي لإجابات مقدمي الخدمات نحو محور الأجور والحوافز فقد بلغ **2.94**، بانحراف معياري يقدر بـ **0.815**، مما يؤشر على أن مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية يقيمون محور الأجور والتحفيز في المؤسسة تقييما متوسطا، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الثانية.

**4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :** وفيما يتعلق بفقرات الاتصال الداخلي فقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين 4.37 و 3.80، وكانت أعلاها في الفقرة رقم 02 والتي تنص على مدى استطاعة مقدمي الخدمات بالاتصال برئيسهم المباشر في حالة تعرضهم لمشكلة وأبدوا درجة عالية من الموافقة حول هذه الفقرة، وكانت أدناها في الفقرتان رقم 3 و 4 اللتان تتصان على اهتمام إدارة المؤسسة بالتركيز على الاتصالات بين الموظفين وشعور كل عامل في المؤسسة أنه يتمتع بعلاقات جيدة مع رؤسائه في العمل وقد ابدوا درجة عالية من الموافقة أيضا.

أما المتوسط الحسابي لإجابات مقدمي الخدمات نحو محور الاتصال الداخلي بلغ **3.98**، بانحراف معياري يقدر بـ **0.421**، مما يؤشر على أن مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية يقيمون محور الاتصال الداخلي في المؤسسة تقييما جيدا، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الرابعة.

**5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :** ويتضح كذلك من الجدول رقم 02 أن المتوسط الحسابي لفقرات ثقافة الخدمة تراوح بين 4.40 و 3.73، حيث كان أعلاه في الفقرة رقم 4 والتي تنص على وجهة نظر إدارة المؤسسة إلى العاملين والزبائن على أنهم في قمة الهرم

التنظيمي، وقد أبدى معظم أفراد العينة موافقة عالية جدا وهو تقييم عالي، وكانت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي في الفقرة رقم 1 والتي تناولت إدراك إدارة المؤسسة الدور الهام لمقدمي الخدمات في تحقيق جودة الخدمة المقدمة وكان التقييم عالي أيضا .

أما المتوسط الحسابي لإجابات مقدمي الخدمات نحو محور ثقافة الخدمة بلغ **3.95**، بانحراف معياري يقدر بـ **0.508**، مما يؤشر على أن مقدمي الخدمات في الوكالة التجارية يقيمون محور ثقافة الخدمة في المؤسسة تقييما جيدا، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الفرعية الخامسة.

**IV- الخلاصة :** هدفنا في هذه الدراسة هو معرفة واقع التسويق الداخلي من خلال تقييم إجراءاته، حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج ، نذكرها فيما يلي :

### 1- نتائج الدراسة :

- يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية لمؤسسة موبيليس - قالمة- التدريب في المؤسسة تقييما جيدا، مما يعكس اهتمام مؤسسة موبيليس بتدريب مقدمي الخدمات حرصا منها على تقديم خدمة متميزة للزبون .

- يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية التمكين تقييما جيدا، مما يؤشر على أن المؤسسة تسعى إلى منح صلاحيات أكبر لمقدم الخدمة من أجل رفع مستوى الاستجابة لمتطلبات الزبون.

- يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية الأجور والتحفيز تقييما متوسطا، مما يدل على أن مقدمي الخدمات لم يحصلوا بعد على الأجور والحوافز التي تلبى طموحاتهم وتتوافق مع الأداء المنجز.

- يقيم مقدمو الخدمات في الوكالة التجارية الاتصال الداخلي تقييما جيدا مما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى توفير القنوات الكفيلة بتسهيل الاتصال وتفعيله داخل المؤسسة.

- يقيم مقدمو الخدمات ثقافة الخدمة تقييماً جيداً، الشيء الذي يؤثر على وعي المؤسسة بضرورة ترسيخ ثقافة خدمة موجهة لخدمة الزبون ورضائه، خاصة في ظل المنافسة القوية التي يشهدها قطاع الهاتف المحمول.

## 2- الاقتراحات :

- زيادة استثمار المؤسسة في إستراتيجية تدريب مواردها البشرية، ونخص بالذكر مقدم الخدمة.

- محاولة تقديم الأجور والحوافز العادلة والمرضية بالنسبة لمقدمي الخدمات .

- الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في الإعلام والاتصال من أجل تفعيل الاتصال الداخلي.

- النظر إلى مقدم الخدمة كونه المسؤول الأول على عملية كسب الزبون ورضائه، وهذا من خلال منحه مسؤوليات وصلاحيات أوسع، وإكسابه ثقافة خدمة قائمة على وضع الزبون في قمة الهرم التنظيمي.

## -الإحالات والمراجع :

<sup>1</sup>. Isil Turkoz, Ayse AkyolL, **Internal Marketing and Hotel Performance**, international Journal of Tourism and Hospitality Research, Volume 19. Number I, Anatolia, 2008,p150

<sup>2</sup>. 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.

<sup>3</sup>. william Pride, O.C. Ferrell, **marketing concepts and strategies**,12 th ed, Houghton Mifflin, Boston, 2003, pp 577-578.

<sup>4</sup>.Yung-Ming Shiu, Tsu-Wei Yu, **Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and**

**organisational performance in non-life insurance**, The Service Industries Journal, volume 30, number 6, June 2010, p795.

<sup>5</sup>. Yung-Ming Shiu, Tsu-Wei Yu, IBID, p 759.

<sup>6</sup>. Ahmed. P.K., Rafiq. M, **Internal Marketing and the mediating role of organisational competencies**, European Journal of Marketing, volume 37, number:9, 2003, p 1230.

<sup>7</sup>. Bradley Barnes, Martin Fox, **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.

<sup>8</sup>. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان،

2011، ص 152.

<sup>9</sup>. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص

159.

<sup>10</sup>. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، المكتبة

العصرية، المنصورة، 2009، ص 23.

<sup>11</sup>. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار

جرير، عمان، 2007، ص 280.

<sup>12</sup>. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، أريد، 2009، ص

216.

<sup>13</sup>. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الحرية، عمان، 2010،

ص 139.

<sup>14</sup>. نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>15</sup>. حسين أشدي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية

للتنمية الإداري، القاهرة، 2003، ص 11.

16. 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.
17. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، وكفاية محمد طه عبدالله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة المجد 5، العدد 1، 2009، ص 27.
18. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 29.
19. عبد الحميد المغربي، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية. المكتبة العصرية، القاهرة، 2006، ص 454.
20. عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص 454.
21. بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار زهران، عمان، 2007، ص 368.
22. جان مارك أونال، إدارة الموارد البشرية، ترجمة نبيل جواد، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1، 2008، ص ص 153، 154.
23. منصور إياد شوكت، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 59.
24. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 31.